



**SANTIAGO ASSISTANCE.  
SERVICIOS POST HOSPITALARIOS  
Parte Estratégico y de Mercado**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: John Novoa Gómez  
Profesor Guía: Arturo Toutin**

**Santiago, Abril 2014**

<b>II.</b>	<b>INDICE DE CONTENIDO.</b>	<b>¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.</b>
<b>III.</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO.</b>	<b>6</b>
<b>IV.</b>	<b>ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.</b>	<b>8</b>
4.1	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.	8
4.1.1	IDENTIFICACIÓN DE ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA.	8
4.1.2	IDENTIFICACIÓN DE MACRO SEGMENTOS.	10
4.1.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA INDUSTRIA - MACRO ENTORNO - PESTEL.	11
4.1.4	ANÁLISIS Y RESPALDO DE LAS TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA, IDENTIFICAR CICLOS DE VIDA.	12
4.1.5	ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.	13
4.1.6	ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS Y OTROS PÚBLICOS PARA LA SUSTENTABILIDAD	15
<b>4.2</b>	<b>COMPETIDORES / SUSTITUTOS.</b>	<b>18</b>
4.2.1	IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS COMPETIDORES.	18
4.2.2	MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO	24
4.2.3	FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS COMPETIDORES.	24
4.3	CLIENTES.	26
4.3.1	CARACTERIZACIÓN DE LOS CONSUMIDORES.	27
4.3.2	MACRO Y MICRO SEGMENTOS.	27
4.3.3	TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO Y SUS TENDENCIAS.	28
4.4	MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS.	29
4.5	CONCLUSIONES	30
<b>V.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.</b>	<b>31</b>
5.1	IDENTIFICAR LA EMPRESA Y DEFINIR BREVEMENTE SU MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO.	32
5.2	DESCRIBIR LA IDEA / PRODUCTO O SERVICIO Y SUS ASPECTOS DISTINTIVOS.	33
5.3	QUÉ OPORTUNIDAD O NECESIDAD ATIENDE, RESPALDAR.	35
5.4	DETERMINAR A QUÉ MERCADO APUNTA DICHO SERVICIO Y ESTIMAR SU TAMAÑO.	36
5.5	CÓMO ATRAERÁN A LOS CLIENTES	37
<b>VI.</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS</b>	<b>38</b>
6.1	DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS SANTIAGO ASSISTANCE	38
6.1.1	PROPUESTA DE VALOR	38
6.1.2	SEGMENTOS DE MERCADO	38
6.1.3	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	38
6.1.4	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	39
6.1.5	MODELO DE FLUJO DE INGRESOS	39
6.1.6	RECURSOS CLAVES	39
6.1.7	ACTIVIDADES CLAVES	41
6.1.8	ASOCIACIONES CLAVES	41
6.1.9	ESTRUCTURA DE COSTOS	42
6.2	ANÁLISIS INTERNO	42

6.2.1	ANÁLISIS F.O.D.A	42
6.2.2	CADENA DE VALOR	43
6.2.3	RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS	45
6.2.4	VENTAJAS COMPETITIVAS	48
6.3	ESTRATEGIA DE ENTRADA	48
6.4	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	49
6.5	ESTRATEGIA DE SALIDA	50
<b>VII.</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>52</b>
7.1	OBJETIVOS DE MARKETING	52
7.2	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	52
7.3	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	53
7.3.1	ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	54
7.3.2	NÚMERO DE CLIENTES	54
7.3.3	DEMANDA ANUAL DEL PRODUCTO	55
7.4	ESTRATEGIA PRODUCTO / SERVICIO	56
7.4.1	MAPA DE POSICIONAMIENTO	56
7.5	ESTRATEGIA DE PRECIO	57
7.5.1	PARA EL INICIO Y LARGO PLAZO	57
7.5.2	CRITERIOS A CONSIDERAR	57
7.6	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	58
7.6.1	IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES CANALES	58
7.6.2	SITIO WEB Y REDES SOCIALES	58
7.7	ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES	59
7.7.1	HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN Y PRESUPUESTO.	59
7.7.2	PROGRAMA DE PUBLICIDAD	60
7.8	ESTRATEGIA DE VENTAS	61
7.9	PRESUPUESTO DE MARKETING	62
7.10	MÉTRICAS E INDICADORES PARA MONITOREAR EL PLAN DE MARKETING	62
<b>X.</b>	<b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>63</b>
10.1	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	63
10.2	AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS	64
10.3	CARTA GANTT	64
<b>XII.</b>	<b>RSE Y SUSTENTABILIDAD</b>	<b>66</b>
12.1	MAPA DE SKATEHOLDERS	66
12.2	VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO	68
12.3	DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS	68
<b>XIII.</b>	<b>RIESGOS CRÍTICOS</b>	<b>69</b>
13.1	RIESGOS INTERNOS	69

13.2	RIESGOS EXTERNOS	69
13.3	PLAN DE MITIGACIÓN	69
<b>XIV.</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>72</b>

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1	Departamentos y Apart Hotel en la comuna de Santiago y Providencia	10
Tabla N°2	Fortalezas y Debilidades de los Sustitutos	24
Tabla N°3	Fortalezas y Debilidades Competidores – Departamentos y Apart Hotel	24
Tabla N°4	Fortalezas y Debilidades Competidores – Hoteles	24
Tabla N°5	Ingreso promedio per cápita	26
Tabla N°6	Pacientes por Regiones	27
Tabla N°7	Matriz de Perfiles Competitivos	28
Tabla N°8	Estimación del tamaño de mercado	35
Tabla N°9	Cantidad de Patologías por centro médico	35
Tabla N°10	Análisis F.O.D.A	41
Tabla N°11	Análisis VRIO – Recursos	44
Tabla N°12	Análisis VRIO – Capacidades	45
Tabla N°13	Análisis VRIO – Competencias	46
Tabla N°14	Estimación de la demanda por Zona geográfica	51
Tabla N°15	Estimación Participación Tamaño de Mercado	52
Tabla N°16	Número de Clientes	52
Tabla N°17	Criterios de Precios	55
Tabla N°18	Costo de precio de promoción Santiago Assistance	57
Tabla N°19	Costo de Programa de Publicidad Santiago Assistance	59
Tabla N°20	Presupuesto de Marketing	60
Tabla N°21	Métricas para monitoreas plan	60
Tabla N°27	Carta Gantt de Implementación	73
Tabla N°45	Evaluación de los Stakeholders	65
Tabla N°46	Análisis de riesgo y plan de mitigación	68

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

Diagrama N°1	Estructura de la industria Hotelera	7
Diagrama N°2	Análisis Industria Hotelera Modelo Porter	14
Diagrama N°3	Mapa de Posicionamiento Relativo	23
Diagrama N°4	Mapa de Posicionamiento Relativo en la estrategia de Marketing	54
Diagrama N°9	Stake holders de Santiago Assistance	64

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1	Entrevista realizada a jefas de admisión. Hospital Universidad Católica	70
Anexo N°2	Código del trabajo y Código Sanitario	70
Anexo N°3	Segmentos de la Industria Hotelera	71
Anexo N°4	Buscador de servicios turísticos – Sernatur	72
Anexo N°5	Patologías A.U.G.E.	73
Anexo N°6	Ciclo de vida Industria Hotelera. Etapa de Crecimiento	75
Anexo N°7	Ocupación hotelera en Chile. Fuente Diario Financiero	75
Anexo N°8	Tarifas de industria hotelera	76
Anexo N°9	Cotización de Travel Cordillera enviada por Luis Jiménez	77
Anexo N°10	Precio del dólar promedio diciembre del 2013 y Precio de los arriendos Apart Hotel Amistar	78
Anexo N°11	Cotización departamento Amoblado portal inmobiliario	79
Anexo N°12	Cotización Hotel Nippon	80
Anexo N°13	Cotización hotel Vegas	81
Anexo N°14	Cotización Hotel Vogel	82
Anexo N°15	Enfermedades que atiende de Santiago Assistance	83
Anexo N°16	Encuesta Nacional de Salud	84
Anexo N°17	Clínicas en la región metropolitana	85
Anexo N°18	Hospitales de la Región Metropolitana	86
Anexo N°19	Cuadro Resumen Modelo de Negocios CANVAS	87
Anexo N°20	Nota	87
Anexo N°21	Definición de Recurso, Capacidades y Competencias	88
Anexo N°22	Encuesta telefónica	89

Anexo N°23	Ejemplo de Publicidad Digital	91
Anexo N°24	Costo programa de publicidad	92
Anexo N°27	Gestion por procesos – Ingreso de pacientes	93
Anexo N°45	Flujo de Caja 60 meses	
Anexo N°46	Cálculo Balance Santiago Assistance	99
Anexo N°47	Plan de Inversiones por departamentos – Ítem equipamiento	101
Anexo N°48	Plan de Inversiones por departamentos – Ítem Alojamiento	102
Anexo N°49	Plan de Inversiones de oficinas	102
Anexo N°50	Detalle de inversiones Santiago Assistance – Equipamiento	103
Anexo N°51	Cálculo de tasa del Inversionista, $K_p$	104
Anexo N°52	Premio por riesgo	105
Anexo N°53	Tasa libre de Riesgo para bonos del Banco Central de Chile	106
Anexo N°54	Beta ( $\beta$ ) de la Industria	107
Anexo N°55	Valor residual	108
Anexo N°56	Definición de Grado de Leverage Operativo, financiero y combinado	109
Anexo N°57	Escenario Pesimista Santiago Assistance	109
Anexo N°58	Escenario Optimista Santiago Assistance	115

### **III. RESUMEN EJECUTIVO.**

El presente proyecto captura una oportunidad de negocio se encuentra en los distintos centros de atención médica, clínicas y hospitales de la región metropolitana ubicadas en las inmediaciones del eje alameda entre estación metro Pajaritos y metro Tobalaba.

Ésta consiste en satisfacer la necesidad de servicios post hospitalarios para pacientes y familiares por conceptos de alojamiento, alimentación, movilización y otros.

Este servicio está dirigido a pacientes que viven en regiones, principalmente aquellos que viven a una distancia de 300 kilómetros de Santiago.- y que viajan a la Región Metropolitana con el objetivo de realizarse intervenciones médicas y que posteriormente necesitan quedarse para someterse a controles médicos, exámenes o tratamientos.

Este plan de negocio propone estudiar dicha oportunidad para ofrecer arriendo de departamentos amoblados y equipados ofreciendo servicios de recuperación y espacios que acojan a personas que presenten discapacidad transitoria en ambientes seguros y confortables.

Dichos departamentos se encuentran ubicados en las inmediaciones y/o cercanías de las principales clínicas, hospitales y laboratorios de la comuna de Providencia y Santiago Centro.

Las necesidades a atender incluyen entregar servicios de transporte en vehículos especiales, servicio de enfermería, psicólogos, kinesiólogos, alimentación, servicio de urgencias médicas, entre otros.

Para desarrollar esta idea se crea la empresa Santiago Assitance la que en un inicio arrendará seis (6) departamentos los cuales se equiparán y alhajarán con todos los equipos que un enfermo post operado o post intervenido pudiese necesitar según su patología, entre las cuales destacan las enfermedades respiratorias, renales, cáncer, musculo esqueléticas, diabetes y coronarias, entre otras.

Para determinar la factibilidad de este proyecto, se ha determinado que la industria donde se desarrolla en presente proyecto es la industria hotelera. En este escenario se evalúan los riesgos de ésta, el modelo de negocios apropiado para generar ventajas competitivas y así poder definir cuáles son las capacidades y competencias apreciadas por el cliente que le permitan a la empresa ser rentable y sustentable en el largo plazo.

Para esto se presenta un plan de marketing, operaciones y gestión de personas que define el alcance de los servicios y las variables más importantes para simular una estrategia de crecimiento, la que incluye, aumento de oferta de departamentos desde el segundo al quinto año con 12, 16, 20 y 24, aumentando la utilización de los éstos y subiendo de precios de arriendo.

Las principales inversiones del proyecto son el equipamiento y alhajamiento, las que por departamento, alcanzan los \$4.811.000. En este escenario se requieren dos fuentes de financiamiento. El primero es la inversión inicial la que alcanza los \$97,932.370 más dos créditos bancarios de 42,835.095 cada uno.

Utilizando una tasa de descuento de 13,03% se obtiene un VAN de \$72.708.358 una TIR Anual de 114,1 %.

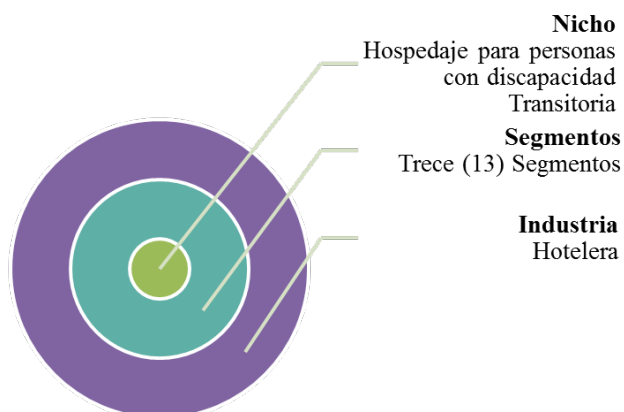
Finalmente se presenta un plan de mitigación que permite asumir y disminuir los riesgos comerciales y ambientales del proyecto.



#### IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES.

##### 4.1 Análisis de la industria.

La industria donde se desarrolla el presente plan de negocios es la **Industria Hotelera**, en el segmento de los departamentos.- según la clasificación del Sernatur.- y específicamente en el negocio de arriendo de departamentos amoblados y equipados, el cual está dirigido a pacientes y familiares provenientes de regiones vienen por prestaciones médicas a la Región Metropolitana.



**Diagrama N°1. Estructura de la industria Hotelera**

##### 4.1.1 Identificación de actores claves de la industria.

Los actores claves de la **Industria Hotelera** poseen atributos y características que modelan su forma y por ende condiciona como se disputan recursos y capacidades en ésta. Se presenta a continuación cómo influyen dichos actores y qué esperan cada uno de ellos.

##### Mercado de capitales

Dentro del mercado de capitales se distinguen los siguientes participantes, los cuales influyen y esperan lo siguiente.

- ✓ Accionistas / Propietarios.
- ✓ Bancos
- ✓ Entidades gubernamentales.

Accionistas y propietarios esperan generar valor, a través del desarrollo de una ventaja competitiva que a la vez les retorne un adecuado premio por riesgo que se traduce un retorno sobre la inversión conforme la industria en la que están participando.

Dentro del **mercado de capitales** de la industria Hotelera, se puede distinguir que existen políticas gubernamentales que fomentan el emprendimiento a través de distintas herramientas.- como son los capitales semilla, crédito para el emprendimiento, crédito Corfo para micro y pequeña empresa.- a través de distintas instituciones.- Fosis, Corfo, y Sercotec.- según el proyecto y momento que se desea invertir.- emprendimiento, crecimiento y/o generación proyectos.

Dicho lo anterior la herramienta más adecuada para apalancar el crecimiento de este proyecto, considerando los montos, estructura y organización, es el crédito Corfo para “*Micro y Mediana empresa*” y que está dirigido a personas naturales o jurídicas que destinen los recursos recibidos a actividades de producción de bienes y servicios, que generen ventas anuales no superiores a 25.000UF.- Unidades de fomento.

### **Mercado de los productos**

Se distinguen los siguientes participantes que influyen y esperan lo siguiente:

#### ✓ Pacientes / Familiares

Los pacientes y familiares esperan que los departamentos estén equipados y que a través de un adecuado servicio reciban apoyo logístico. Por otro lado se espera que ellos sean un canal de recomendación para potenciales clientes a través de testimoniales u otro tipo de canal y publicidad.

#### ✓ Proveedores

Contar con una red de proveedores certificados con los cuales se materialicen alianzas comerciales de mediano y largo plazo.

#### ✓ Clínica / Hospitales / Centros médicos

Las clínicas y hospitales esperan que “los pacientes y familiares cumplan con los tratamientos e indicaciones médicas emanadas del equipo médico tratante”<sup>1</sup>, lo que puede ser una plataforma para que recomienden a nuevos pacientes el uso de los servicios de Santiago Assistance.

#### ✓ SERNAC

Los proveedores de bienes o servicios y los consumidores están regulados por la Ley N°19.496 de protección de los derechos de consumidor.

### **Perspectiva de la organización**

---

<sup>1</sup> Anexo N°1. Entrevista realizada a Jefas de Admisión Hospital Clínico Universidad Católica

Se distinguen los siguientes participantes que influyen y esperan lo siguiente.

- ✓ Personal contratado y Personal sub contratado

La perspectiva de la organización, debe considerar que la compañía debe articularse según el código del trabajo y previsión social<sup>2</sup>, ley 20.425 la cual deberá cumplirse según normativa vigente tanto para contratistas como subcontratista.

- ✓ Staff de abogados

El staff de abogados asesorará en todas las materias legales relacionadas con el giro de nuestro negocio, desde la confección de contratos de prestación de servicios hasta alianzas comerciales con proveedores.

#### 4.1.2 Identificación de macro segmentos.

La industria Hotelera posee trece (13) segmentos<sup>3</sup>, siendo estos los siguientes:

Albergue, Refugio u Hostal, Alojamiento Familiar o Bed & Breakfast, Apart-Hotel, Camping, Lodge, Complejo turístico o Resort, Departamento, Hacienda o Estancia, Hospedaje Rural, Hostal, Hostería, Hotel y Moteles o Cabañas.

Considerando que Santiago Assistance está abriendo una nueva categoría de servicios hoteleros, se considera que los segmentos más representativos que pueden ser servicios sustitutos de nuestro “Core Bussines” son los Apart hotel, departamentos amoblados y Hoteles.

La cantidad de Apart Hotel, Departamentos amoblados y Hoteles en las comunas de Santiago y Providencia son las siguientes:

**Tabla N°1. Departamentos y Apart Hotel en la comuna de Santiago y Providencia<sup>4</sup>**

<u>Sustitutos</u>	<u>Providencia</u>	<u>Santiago</u>	<u>Total segmento</u>
<b>Apart hotel</b>	13	6	19
<b>De partamentos Amoblados</b>	41	81	122
<b>Hoteles</b>	<u>47</u>	<u>46</u>	<u>93</u>
<b>TOTAL</b>	101	133	<b>234</b>

<sup>2</sup> Anexo N°2. Código del trabajo y código sanitario

<sup>3</sup> Anexo N°3. Segmentos de la Industria Hotelera

<sup>4</sup> Anexo N°4. Buscador de Servicios Turísticos – Sernatur

Su volumen registrado alcanza a una oferta de 234 unidades comerciales. No se considera la oferta entregada por personas particulares, sino sólo por empresas inmobiliarias.

Los servicios y calificación de estas categorías varían desde los clasificados desde “Apart Hotel Normal” hasta “Apart Hotel Superior” para los Apart Hoteles; servicio estándar, lujo, superior, y básicos para Departamentos amoblados y de tres a cuatro estrellas para los Hoteles.

Las comunas consideradas para esta muestra son las comunas de Providencia y Santiago ya que es en estas comunas se concentran.- eje Santa María , Alameda , Nueva Providencia.- un importante volumen de clínicas, hospitales y centros médicos que es donde acuden los pacientes de nuestro mercado objetivo.

#### **4.1.3 Análisis del entorno de la industria - Macro entorno - PESTEL.**

##### ✓ Político

La industria se desarrolla en un cuadro de estabilidad política a nivel nacional donde los cambios de mando de las coaliciones no hacen cambiar los actuales escenarios. A nivel mundial se aprecian permanentes algunas turbulencias que según lo observado y el manejo que han tenido los gobiernos involucrados, no debieran cambiar la actual situación de la industria.

A nivel del marco político regulatorio, en cuanto a temas de salud se refiere, las coaliciones gobernantes han fomentado en estos últimos 8 años la construcción en regiones, de hospitales de excelencia, centros de atención primaria y centros de atención de urgencia.

##### ✓ Económico

A nivel económico se proyectan una tasa promedio de crecimiento del PIB por sobre 4,0 % anual para los próximos 10 años, lo que se traduce a que se cumplirán los planes de inversión del sector.

A nivel de la industria Hotelera la tendencia indica un crecimiento promedio de un 5,5%.

##### ✓ Social

Desde un punto de vista de la estructura poblacional chilena, ésta se envejece, lo que se traduce en que la demanda por las principales enfermedades que forman parte de nuestro foco, podrán aumentar su potencial demanda.

##### ✓ Tecnológico

Dada que nos enfrentamos a cambios permanentes en las tendencias tecnológicas, debemos incorporar este elemento como parte integral del desarrollo de la estrategia comercial, estando atento a los

cambios, innovación y nuevas tecnologías que estén en boga, para que nuestros procesos puedan sustentarse y generar comunicación de ese momento.

✓ Ecológica - Ambiental

Aun cuando hoy no existen normas ambientales específicas que regulen el negocio, debemos cumplir con todas aquellas relacionadas con el hecho de tener departamentos dentro de comunidades con reglamentos de copropiedad.

✓ Legal

La aprobación de la ley N°19.966 – AUGE y aumento de coberturas en los planes de salud con el aumento a 80 patologías<sup>5</sup> no cubiertas por dicho plan en su inicio.

### **Conclusiones**

- ✓ A nivel político existe la voluntad por mejorar los niveles de atención de salud, transformándose incluso, una fuente de presión política en caso de no acudir prontamente a la puesta en marcha de hospitales y clínicas, lo cual es una variable a considerar para el presente proyecto.
- ✓ A nivel económico se proyecta que Chile crecerá a una tasa del 4% promedio, por los próximos 10 años.
- ✓ A nivel social existe una creciente demanda por servicios médicos producto del envejecimiento de la población.
- ✓ A nivel tecnológico, la masificación de internet y nuevas plataformas han acercado el acceso a la información.

Existe una inminente necesidad por mejora de servicios médicos.

#### **4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida.**

La industria hotelera posee numerosos proyectos que terminarán de ejecutarse el año 2014 y 2015 a lo largo de Chile. Dentro de los ubicados en Santiago se pueden mencionar:

- ✓ Proyecto Ibis Manquehue en Nueva Las Condes. Categoría económica. 216 habitaciones. Apertura 2014.
- ✓ Proyecto Place en Vitacura del Hyatt de CorpGroup de México. Categoría Up-scale. 160 habitaciones.
- ✓ Proyecto Ininside, Providencia. 120 habitaciones, grupo Armas.
- ✓ Proyecto Four Seasons en el Club de Golf Los Leones: Categoría: luxury; 200 habitaciones.

---

<sup>5</sup> Anexo N°5. Patologías A.U.G.E

Existe un incremento del micro segmento de arriendo de departamentos amoblados por parte de particulares.

### **Ciclos de vida**

✓ **Etapas en la que se encuentra la industria**

La industria hotelera se encuentra en etapa de crecimiento<sup>6</sup>, con importantes inversiones y nuevos proyectos en las comunas de Santiago y Providencia.

✓ **Ocupación promedio**

Producto que la industria se encuentra en etapa de crecimiento, la demanda hotelera posee tasa de ocupaciones cercanas al 71 %<sup>7</sup>.

✓ **Precio**

La industria hotelera se encuentra en etapa de crecimiento, con tarifas medias crecientes de 197 U\$D/día<sup>8</sup>.

#### **4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector.**

✓ **Poder de negociación de proveedores**

✓ **Departamentos.** Poder de negociación **medio/bajo** ya que existe una amplia oferta en las comunas seleccionadas (Portal inmobiliario)

✓ **Equipamiento médico.** Poder de negociación **bajo**. Ya que existen varios proveedores con servicios de venta y postventa similares. Entre ellos destacan Biomed, ASK, CCamusV, Arquimed, entre otros.

✓ **Amoblado de departamento.** Poder negociación **bajo**. Existen una amplia oferta en el retail.

✓ **Servicios de Enfermera.** Poder de negociación **bajo**. Existe una gran oferta de empresas y enfermeras que ofrecen servicios de enfermería.

✓ **Desarrollo Informático y hosting y página web.** Poder de negociación **bajo**, ya que existe una amplia oferta en el mercado.

✓ **Corredoras de propiedades.** Poder de negociación **medio/bajo**. Existe una amplia oferta de empresas corredora de propiedades.

✓ **Empresas de Servicios y traslados.**

• Poder de negociación **medio/bajo** (radiotaxis)

<sup>6</sup> Anexo N°6. Ciclo de vida Industria Hotelera. Etapa de Crecimiento

<sup>7</sup> Anexo N°7. Ocupación Hotelera en Chile. Fuente diario financiero y estudio de Larraín Vial

[http://m.df.cl/los-numeros-que-justifican-el-boom-hotelerero-en-chile/prontus\\_df/2013-07-04/223220.html](http://m.df.cl/los-numeros-que-justifican-el-boom-hotelerero-en-chile/prontus_df/2013-07-04/223220.html)

<sup>8</sup> Anexo N°8. Tarifas industria hotelera

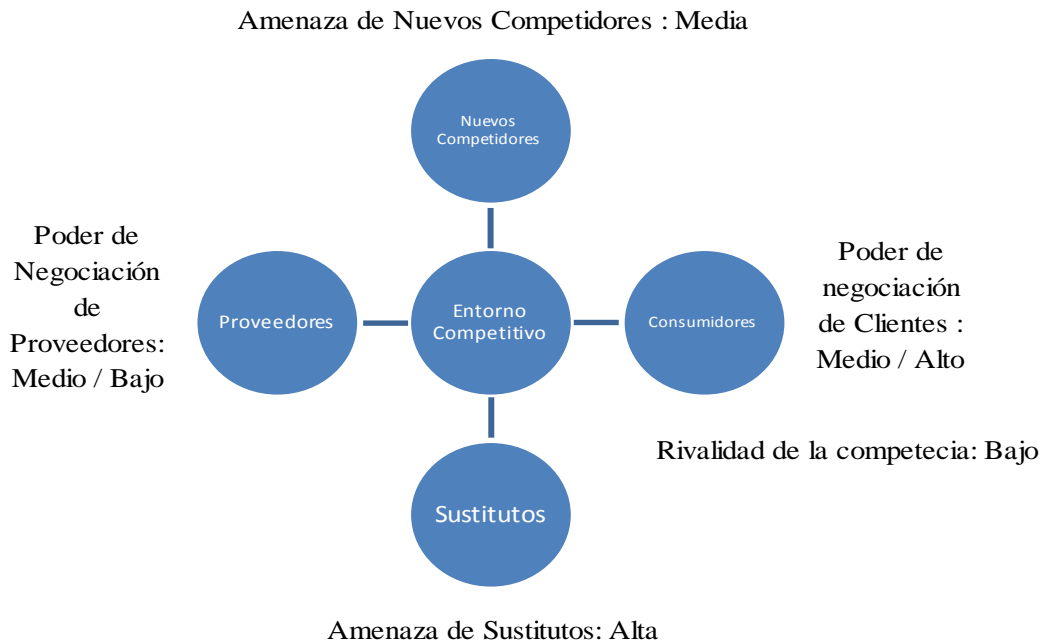
- Poder de negociación **medio/alto** para empresas con vehículos especiales para personas con dificultades de traslados (lisiados), donde no existe una gran disponibilidad de vehículos con equipamiento para ello.

Conclusión. El poder de los proveedores es **Medio/Bajo**.

- ✓ **Poder de negociación de clientes.** Poder de negociación medio / alto, ya que hoy cuentan con alternativas de Apart Hotel, departamentos amoblados y hoteles.
- ✓ **Rivalidad de la competencia.** La rivalidad de la competencia directa es baja, ya que esta es una nueva categoría de servicio, donde no existen oferentes especializados que cuentan con el equipamiento para hospedar a pacientes con discapacidad transitoria.
- ✓ **Posibles competidores.** La amenaza de posibles competidores es media, ya que hoy no se aprecian competidores directos. Sin embargo los Apart Hotel y departamentos de particulares pueden integrarse a esta categoría de servicio. En menor grado se aprecia que los Hoteles también podrían integrarse a esta categoría de servicio.
- ✓ **Productos sustitutos.** Los productos constituyen una amenaza, ya que hoy son la real alternativa para satisfacer las necesidades descritas de nuestro mercado objetivo son los Apart Hotel, Departamentos Amoblados y Hoteles.

Las fundaciones y centros de acogida, no son una gran amenaza ya que están dirigidos a segmentos distintos. Personas de bajos recursos.

- ✓ **Barreras de entrada.** Se aprecian bajas barreras de entrada, ya que no hay dificultad de copiar el modelo de negocios.
- ✓ **Barreras de salida.** Bajas barreras de salida y con alternativas de salida sin grandes pérdidas, como por ejemplo subarrendando el departamento con fines habitacionales.



## Diagrama N°2. Análisis Industria Hotelera Modelo Porter.

### Conclusiones

Se concluye que en términos generales el atractivo de la industria es **medio**. Aun cuando para nuestra empresa es medio / alto, ya que es una nueva categoría de servicio que hoy no está disponible en el mercado y que nos permitiría desarrollar una ventaja competitiva que permitirá posicionarnos como referentes de esta nueva categoría.

### 4.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para la sustentabilidad

#### Mercado de capitales

- ✓ Accionistas

#### Primer año de operación.

- ✓ Lograr un margen operacional negativo no superior al 65 % de los ingresos y una pérdida final inferior a \$40MM.
- ✓ Ofrecer seis departamentos
- ✓ Aprender del negocio.



#### Segundo año de operación

- ✓ Al segundo obtener un resultado operacional positivo y una utilidad final cercana al -15%.
- ✓ Incrementar la oferta en un 100% cada año (12 departamentos).

#### Tercer año de operación

- ✓ Obtener un margen operacional sobre el 20 % y utilidad final de superior al 12 %.
- ✓ Incrementar la oferta en un 33 % año (16 departamentos)

#### Cuarto año de operación

- ✓ Obtener un margen operacional sobre el 25 % y una utilidad final superior al 20 % de los ingresos
- ✓ Incrementar la oferta en un 25% (20 departamentos).

#### Quinto año de operación

- ✓ Obtener un margen operacional sobre un 25 % y una utilidad final superior al 21 % de los ingresos.
- ✓ Incrementar la oferta en un 20%.( 24 departamentos).

#### ✓ **Bancos, instituciones financieras y gubernamentales**

Estos tendrán un rol importante ya que serán nuestros principales socios para financiar los planes de crecimiento de la empresa, quienes esperarán de Santiago Assistance sea un cliente que cumple con sus obligaciones financieras y sea una empresa sustentable en el tiempo.

#### **Mercado de productos**

##### ✓ **Pacientes y familiares**

Entrega de servicios de excelencia y una experiencia que genere seguridad en la estadía en los departamentos.

##### ✓ **Proveedores**

Procuraremos desarrollar alianzas comerciales de largo plazo que nos permitan dar mayor sustentabilidad a nuestro proyecto, buscando la rigurosidad en el cumplimiento de los compromisos comerciales adquiridos por ambas partes.

##### ✓ **Clínicas, hospitales y centros médicos**

En la medida que estos stakeholders conozcan las capacidades de Santiago Assistance, podrán recomendar a nuestros potenciales clientes, por lo tanto focalizaremos esfuerzos en generar la mejor imagen de marca de cara a estos actores.

✓ **SERNAC**

Cumplimiento de ley del consumidor y dando pronta solución y respuesta a eventuales reclamos o consultas.

**Perspectiva de la organización.**

✓ **Personal Contratado**

Buscaremos personal con las habilidades y capacidades necesarias para asegurar que la cadena de valor sea una fuente de creación de valor para los clientes y por ende para este proyecto. Además, desarrollaremos un sentido de pertenencia a través del sistema y política de remuneraciones.

✓ **Personal subcontratado**

Buscaremos la creación de vínculos afectivos a través de los distintos compromisos comerciales adquiridos y buscando el beneficio de ambas partes.

## 4.2 Competidores / Sustitutos.

### 4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores.

Dentro de los segmentos no se distinguen competidores directos. Sin embargo se distinguen sustitutos y posibles nuevos entrantes y competidores. Estos son Apart Hotel, Departamentos, Hoteles fundaciones y centros de acogida, cuyas características generales son las siguientes:

- ✓ **Apart-Hotel:** Son alojamientos mayoritariamente en departamentos y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad.
- ✓ **Departamento:** Alojamiento turístico destinado a brindar facilidades de alojamiento y permanencia, y que cuenta como mínimo con las siguientes áreas: dormitorio, sala de estar, cocina, comedor y baño.
- ✓ **Hotel:** Servicio de alojamiento turístico, mayoritariamente en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo.
- ✓ **Fundaciones:** Utilizan y se acogen al uso de la ley de donaciones.- ley 19,885.- lo que las ha obligado a desarrollar competencias para recaudar fondos con empresas y focalizado en patologías específicas.
- ✓ **Centros de Acogida:** Las funciones principales de estos sustitutos es entregar alojamientos a personas de escasos recursos y poseen una red de contactos para en caso de emergencia.

#### Apart – Hotel

Se presenta a continuación un listado de los sustitutos más representativos en el segmento Apart-Hotel contenidos en la Tabla N°1. La representatividad de éstos radica en aspectos como son su ubicación, servicios, equipamiento, tipo de habitación y precio de nuestro target.

#### Apart – Hoteles comuna de Santiago

Nombre: Travel Cordillera

Página WEB: [www.travelcordillera.cl](http://www.travelcordillera.cl)

Ubicación: Centro de Santiago.

Descripción:

- ✓ Infraestructura y Equipamiento
- ✓ Infraestructura: Habitaciones familiares, doble y single.
- ✓ Equipamiento: Cama, cocina equipada, Agua caliente, gimnasio, Living y sofá, TV cable, Piscina, estacionamiento, Baños privados, Internet, Sauna.

- ✓ Especialización: Dirigido a familias. Sin equipamiento médico en habitaciones.
- ✓ Servicios Logísticos: Servicios de traslados desde el aeropuerto hotel, hotel aeropuerto, tours, renta a car, estacionamientos y los pagos se pueden realizar con tarjeta de crédito o débito. Página web muy básica.
- ✓ Precio<sup>9</sup>: 58.000 + IVA.

#### Apart – Hotel, Comuna de Santiago

Nombre: Amistar.

Página WEB: [www.amistar.cl](http://www.amistar.cl)

Dirección: Serrano 62 y huérfanos 547.

Descripción:

- ✓ Infraestructura y Equipamiento
- ✓ Infraestructura: Apart Hotel con dos proyectos. Plaza París y Plaza huérfanos, con habitaciones de una, dos, tres, cuatro y cinco dormitorios.
- ✓ Equipamiento: Camas, minibar, Calefacción, teléfono, living y escritorio, TV cable, Música, Aire (5USD), baños privados, Impresión de documentos, Secador de pelo, ventilador.
- ✓ Especialización: Dirigido a Ejecutivos y familias principalmente. Sin equipamiento médico
- ✓ Servicios Logísticos: Recepción 24 horas, aseo diario (de lunes a sábado) y traslados. Página web básica.
- ✓ Precio<sup>10</sup>:
- ✓ Diario por dos habitaciones : \$58.411 + IVA
- ✓ Diario por tres habitaciones : \$77.000 + IVA

#### Apart Hotel Comuna de Providencia

Nombre: Apart Hotel Monteverde

Página WEB: <http://www.aparthotelmonteverde.cl/>

Dirección: Pio Nono 193

Descripción:

- ✓ Infraestructura e Instalaciones
- ✓ Infraestructura: Habitaciones singles, dobles y triples.
- ✓ Equipamiento: Cama, minibar, Calefacción, Teléfono, Living, TV cable, Música, Baños privado, WIFI, no incluye cocina.

<sup>9</sup> Anexo N°9. Cotización enviada por Luis Jiménez de Travel Cordillera

<sup>10</sup> Anexo N°10. Precio dólar promedio Diciembre del 2013. Nota. Precio de la página web en dólares. 110 USD

- ✓ Especialización: Instalaciones para recibir ejecutivos, familias, y delegaciones. Los niños menores de ocho años alojan gratis
- ✓ Servicios Logísticos: Sin Servicios logísticos. Sólo Servibar y lavandería
- ✓ Precio:
- ✓ Precio diario por dos habitación cama simple y doble : \$ 80.000 + IVA

### **Departamentos Amoblados**

Se presenta a continuación un listado de los sustitutos más representativos en el segmento Departamentos Amoblados. Estos fueron elegidos por ubicación, servicios, equipamiento, tipo de habitación y Precio.

- ✓ Departamentos Amoblados

Nombre: Departamentos Amoblados

Página WEB: [www.portalinmobiliarios.cl](http://www.portalinmobiliarios.cl)<sup>11</sup>

Dirección: Sector Santiago centro. En Parque Bustamante hasta metro bellas artes.

Descripción:

- ✓ Infraestructura y equipamiento
- ✓ Infraestructura: Departamento entre 65m2 y 90m2 con habitaciones Matrimoniales y simples.
- ✓ Equipamiento: Cama, cocina americana, calefacción, baños, Living, TV Cable, WIFI, etc.
- ✓ Especialización: No se distingue claramente.
- ✓ Servicios Logísticos: Solamente Aseo. Página web genérica sin diferenciación
- ✓ Precio:
- ✓ Precio diario por una habitación dos camas simples:
- ✓ \$50.000 entre 1 y 5 noches.
- ✓ \$45.000 entre 6 y 10 noches
- ✓ \$40.000 entre 11 y 30 noches

---

✓ <sup>11</sup> Anexo N°11. Cotización departamentos amoblados portal inmobiliario

## Hoteles

Se presenta a continuación un listado de los sustitutos más representativos en el segmento Hoteles contenidos en la Tabla N°1. La representatividad de éstos radica en aspectos como ubicación (comunas de Santiago y Providencia), Infraestructura, servicios y estrellas, asociados a la “calidad turística de éstos. En este caso consideramos representativos Hoteles de tres estrellas y/o estándar similar. Cabe mencionar que en la comuna de Santiago se concentra la mayor cantidad de hoteles de este tipo y en providencia la diversidad está centrada en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

### Hoteles - Comuna de Santiago

Nombre: Hotel Nippon

Página WEB: <http://www.hotelnippon.cl>

Dirección: Barón Pierre de Courbertin 62, junto al Hospital de la Universidad Católica.

Descripción:

- ✓ Infraestructura y Equipamiento.
- ✓ Infraestructura: Hotel de tres estrellas, posee 6 Pisos, 32 habitaciones, Capacidad para 61 huéspedes con cocina americana y estacionamientos subterráneos.
- ✓ Equipamiento: Aire acondicionado, Calefacción, personal bilingüe y restaurant.
- ✓ Especialización: Hotel temático Japonés centrado en actividades turísticas.
- ✓ Servicios Logísticos: Servicios higiénicos para minusválidos, Traslado a aeropuerto, Recepción 24 horas, Internet y teléfono.
- ✓ Precio<sup>12</sup>: \$ 68.500 + IVA por noche, por persona.

Nombre: Hotel & Apartamentos Vegas

Página WEB: <http://www.hotelvegas.net/index2.php>

Dirección: Londres 49, Santiago

Descripción:

- ✓ Infraestructura y equipamiento
- ✓ Infraestructura: Hotel y apartamentos amoblados con estándar de tres estrellas. Los departamentos amoblados son para 1,2 y 3 personas en el centro de Santiago.

---

<sup>12</sup> Anexo N°12. Cotización Hotel Nippon

- ✓ Equipamiento: Cocina americana equipada con horno microondas, tostador eléctrico, refrigerador, hervidor eléctrico, vajilla completa e implementos de cocina. Dormitorio. Sala de estar con TV cable y sofá cama para 1 persona (capacidad máx. 3 personas por departamento).
- ✓ Especialización: Hotel que se ha diversificado.
- ✓ Servicios Logísticos. No posee. Página web estática.
- ✓ Precio<sup>13</sup>: 54.440 + IVA habitación doble

#### Hoteles en la comuna de Providencia

Nombre : Hotel Vergel

Página WEB : <http://www.hotelelvergel.cl>

Dirección : Vergel 2223

Descripción

- ✓ Servicios : Descanso principalmente.
- ✓ Precio<sup>14</sup> : 57.000 + IVA habitación doble

#### **Fundaciones y Centros de acogida**

Dado nuestro target, características de los servicios y target de la fundación, no son competidores directos.

##### Fundaciones y Centros de Acogida.

Fundación - Cáncer

Nombre: Arturo López Pérez

Página WEB: [www.falp.cl](http://www.falp.cl)

Descripción: Tiene por misión apoyar al paciente oncológico y su familia desde una perspectiva integral. El objetivo es complementar las intervenciones médicas con otros aspectos, para lograr el mayor bienestar psicosocial, familiar y espiritual, durante el tiempo en que se extienda la enfermedad y su tratamiento. Según lo descrito no es competencia o sustituto.

- ✓ Corporación Mater - Enfermos renales - Centro de acogida

Dado nuestro target, características de los servicios y target de la corporación, no son competidores directos.

---

<sup>13</sup> Anexo N°13. Cotización Apart Hotel Vegas

<sup>14</sup> Anexo N°14. Cotización Hotel Vergel

Nombre: Fundación Mater.

Página WEB: <http://corporacionmater.cl/>

Dirección: San Ignacio 3637, San Miguel

Descripción:

- ✓ Infraestructura y Equipamiento
- ✓ Infraestructura: Dormitorio más camas para pacientes y madre.
- ✓ Equipamiento: Habitaciones simples para madres e hijos
- ✓ Especialización: Mejorar la Atención y Tratamiento de los niños Enfermos Renales de escasos recursos, para evitar el daño renal terminal, que implica diálisis y trasplante dichos pacientes. Esto incluye acceder a instituciones privadas de para realización de tratamiento.
- ✓ Servicios Logísticos: Pensando en los pacientes de regiones que deben venir a Santiago a realizarse tratamientos y cirugías para mejorar su condición de salud, Mater cuenta con una casa de acogida donde se entrega hospedaje, alimentación y ayuda en traslado. Esto incluye a niños de escasos recursos de otras instituciones de salud, como pacientes de la Teletón.
- ✓ Precio: Precio diario por una habitación: \$500 + IVA
- ✓ Sochicar - Enfermos Cardiovasculares

Nombre: Sochicar. Sociedad Chilena de cardiología y cirugía cardiovascular.

Página WEB: <http://www.sochicar.cl/index.php/socios-mainmenu-294.html>

Dirección: Alfredo Barros Errázuriz 1954

Descripción:

- ✓ Infraestructura y Equipamiento.
- ✓ Entidad destinada a entregar información y educación sobre las enfermedades cardiovasculares para médicos a través de charlas, cursos y congresos.
- ✓ Servicios Logísticos: Página Web solamente y de tipo informativo para charlas, cursos y Seminarios.
- ✓ Equipamiento: Oficinas centrales.



#### 4.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

El presente mapa de posicionamiento muestra en el “Eje X” los servicios logísticos y equipamiento médico y en el “Eje Y” el precio que poseen los principales sustitutos de Santiago Assistance.

Como se observa Santiago Assistance se encuentra en el primer cuadrante con amenazas de que los Apart-Hotel, Departamentos, Hoteles se integren horizontalmente y fundaciones y Centros de acogida posean servicios logísticos, sustituyan a Santiago Assistance por precio.

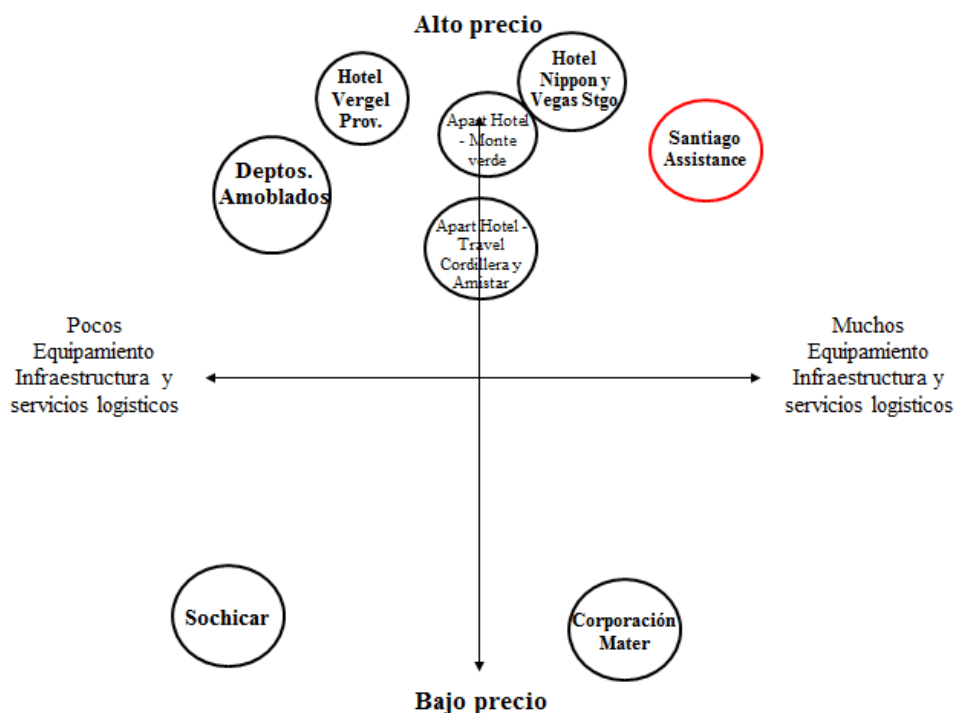


Diagrama N°3. Mapa de Posicionamiento Relativo.

#### 4.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores.

Se presenta a continuación las fortalezas y debilidad de los principales competidores de Santiago Assistance. La importancia de ella es que se podrán observar las potenciales oportunidades y amenazas que la compañía tiene.

**Tabla N°2. Fortalezas y Debilidades de los Sustitutos.**

N°	Sustitutos	Fortalezas		Debilidades		
1	Centros de Acogida - Corporación Mater	Información y experiencia	Bajo precio	Equipamiento médico Limitado	Se agupan por patología	Permiten que sea un solo acompañante
2	Fundación SOCHICAR	Experiencia	Grupo de médicos Especialistas	Centrado en desarrollo de conocimiento solamente		

**Tabla N°3. Fortalezas y Debilidades Posibles Competidores - Departamentos y Apart Hotel.**

N°	Sustitutos	Fortalezas		Debilidades		
3	Departamentos Amoblados - Genérico	Privacidad		Sin equipamiento médico y servicios logísticos	No son especialistas en el área médica	No ofrecen apoyo emocional
4	Apart Hotel - Travel cordillera	Ubicación estratégica y cerca de eje vial.	Operadores de logística básica	Sin equipamiento médico en habitaciones	No son especialistas en el área médica	Página web no es interactiva
5	Apart Hotel - AMISTAR	Poseen proyectos e infraestructura para generar gran oferta	Operadores de logística básica	Sin equipamiento médico en habitaciones	No son especialistas en el área médica	
6	Apart Hotel - MONTEVERDE	Privacidad	Operadores de logística básica	Sin equipamiento médico en habitaciones	No son especialistas en el área médica	Centrados en actividades Turísticas y exparcimeinto

**Tabla N°4. Fortalezas y Debilidades Posibles Competidores - Hoteles.**

N°	Sustitutos	Fortalezas		Debilidades			
7	Hotel - NIPPON	Alta capacidad de recepción de visitantes	Servicios higiénicos para minusválidos	Ubicación junto a Hospital clínico Universidad Católica	No son especialistas en el área médica	Centrados en actividades Turísticas	Infraestructura que favorece solamente el dormir. No poseen equipamiento como cocina y living quedarse con enfermo
8	Hotel & Apartamentos - Vegas	Infraestructura y proyectos destinados para generar amplia oferta	Ha desarrollado diversificación	Ubicación junto a Hospital Clínico Universidad Católica	No son especialistas en el área médica	Sin equipamiento médico en habitaciones	
9	Hotel - VERGEL	Privacidad	Ubicación cerca del eje Providencia		Sin equipamiento medico y servicios logísticos	Accesos estrechos	Infraestructura que favorece solamente el dormir. No poseen equipamiento como cocina y living quedarse con enfermo.

Según las Tabla N°2, N°3 y N°4, se concluye lo siguiente.

- ✓ Los **centros de acogida** se acogen a la Ley de donaciones N°19.885 lo que les da la posibilidad de quedar al amparo de empresas o fundaciones que pueden inyectar recursos y desarrollarlas.
- ✓ Los **Apart Hotel y Departamentos Amoblados** dado que poseen infraestructura, pueden integrarse horizontalmente y ser competidores.
- ✓ Los **Apart Hotel Monteverde, Travel Cordillera y Amistar** entre otros, ofrecen todos los servicios de traslado y comunicación necesarios para la estadía, luego son una amenaza que podrían desarrollar una integración para cubrir el nicho de la Salud.
- ✓ Se observa que los **Hoteles** poseen una infraestructura que no permitiría desarrollar una integración hacia el nicho de la salud en forma rápida, ya que las habitaciones de los hoteles están pensadas como espacios para servicios turísticos.
- ✓ La ubicación a elegir deberá considerar que cada departamento se encuentre cerca los centros médicos que se describirán.

### **4.3 Clientes.**

#### Definición de Clientes.

Enfermos y familiares de regiones que presentan enfermedades que generan discapacidad transitoria.- cáncer, diabetes, coronarias, renales, musculo esquelético , respiratorias, cirugías estéticas.- que pertenezcan al segmento ABC1-C2, que acudan a clínicas en las comunas de Providencia y Santiago centro, requieren permanecer en Santiago entre cinco y diez días como parte del control post operatorio.

Las regiones más atractivas por conceptos de ingresos son la región XV de Arica y Pertinacita, la región I de Tarapacá, la región II de Antofagasta, la III de Copiapó, XI región de Aisén y la XII de Magallanes.

**Tabla N°5. Ingreso promedio per cápita.**

REGIÓN	Número de Hogares	Número de Personas (**)	Número de Ocupados (**)	Número promedio de Ocupados por Hogar (**)	Tamaño Medio del Hogar (**)	Octubre - Diciembre 2009			Participación del Ingreso Total
						Ingreso Total	Ingreso Promedio Per Cápita	Ingreso Promedio por Hogar	
<b>Total País</b>	<b>5.006.233</b>	<b>16.942.509</b>	<b>6.704.332</b>	<b>1,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3.057.428.732</b>	<b>180,5</b>	<b>610,7</b>	<b>100,0</b>
XV Región de Arica y Parinacota	50.290	185.530	68.790	1,4	3,7	27.497.403	148,2	546,8	0,9
I Región de Tarapacá	81.208	309.312	128.376	1,6	3,8	67.902.911	219,5	836,2	2,2
II Región de Antofagasta	148.641	570.748	206.126	1,4	3,8	116.812.033	204,7	785,9	3,8
III Región de Atacama	78.996	279.218	117.223	1,5	3,5	50.803.109	181,9	643,1	1,7
IV Región de Coquimbo	202.588	711.847	270.958	1,3	3,5	104.672.017	147,0	516,7	3,4
V Región de Valparaíso	540.452	1.745.552	674.551	1,2	3,2	319.282.294	182,9	590,8	10,4
VI Región de O'Higgins	264.009	877.425	346.989	1,3	3,3	129.652.424	147,8	491,1	4,2
VII Región del Maule	310.490	1.002.220	376.036	1,2	3,2	122.684.034	122,4	395,1	4,0
VIII Región del Biobío	619.764	2.025.982	706.205	1,1	3,3	297.167.115	146,7	479,5	9,7
IX Región de La Araucanía	296.119	963.529	361.149	1,2	3,3	125.954.134	130,7	425,3	4,1
XIV Región de Los Ríos	119.933	379.206	143.033	1,2	3,2	49.986.795	131,8	416,8	1,6
X Región de Los Lagos	262.060	827.999	309.874	1,2	3,2	111.853.556	135,1	426,8	3,7
XI Región de Aisén	34.234	104.133	47.200	1,4	3,0	23.899.652	229,5	698,1	0,8
XII Región de Magallanes y Antártica	50.685	158.280	68.606	1,4	3,1	37.478.521	236,8	739,4	1,2
Región Metropolitana	1.946.764	6.801.529	2.879.215	1,5	3,5	1.471.782.733	216,4	756,0	48,1

(\*): Incluye Arriendos e Intereses

(\*\*): Excluye Personal de Servicio Puertas Adentro

FUENTE: Encuesta Suplementaria de Ingresos, INE.

#### 4.3.1 Caracterización de los consumidores.

- ✓ Pacientes con discapacidad temporal – transitoria de regiones
- ✓ Grupo socio económico Medio / Alto con ingresos por sobre 2,5 MM el grupo familiar.
- ✓ Hombres y Mujeres adultos
- ✓ Consulta médica postoperatoria promedio. Una semana.

#### 4.3.2 Macro y micro segmentos.

- ✓ Macrosegmentos

Hombres y mujeres de regiones que viene a Santiago por intervenciones médicas que conlleva una discapacidad transitoria y que requieren un control médico al cabo de 5 a 10 días del el alta médica y que deben por ende, mantenerse cerca del centro médico y del médico tratante para una posterior evaluación post hospitalaria. Las enfermedades contenidas dentro de los Macro Segmentos, son aquellas descritas como enfermedades AUGE, las que representar 41 enfermedades de las 80 que este plan posee<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Anexo N°15. Enfermedades que atiende de Santiago Assistance

Sin embargo hay enfermedades que se encuentran clasificadas y protocolizadas por el ministerio de salud, pero no serán atendidas por Santiago Assistance. Estas son, Hanta, Enfermedades de notificación obligatoria, Infecciones de transmisión sexual, VIH, Infecciones Intrahospitalarias y asociadas a atención de salud, Influenza, Meningitis en todos sus tipos, rubeola y tuberculosis.

El criterio utilizado para descartar este tipo de enfermedades es producto del potencial epidemiológico que poseen y que dada su naturaleza, justifican vigilancia bajo la normativa del Ministerio de salud, el cual ha adquirido compromisos frente a la Comisión de Vigilancia Epidemiológica de MERCOSUR<sup>16</sup>.

✓ Micro Segmentos

Se distinguen cuatro segmentos considerados dentro de los planes de salud. Estos no hacen distinción por sexo, sino por el grupo etario al que pertenecen. Estos son

- ✓ Personas entre 0 y 2 años
- ✓ Personas entre 2 y 15 años
- ✓ Personas entre 15 y 65 años
- ✓ Personas mayores de 65 años

### 4.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

La presente tabla muestra aquellas intervenciones cuya causa son las patologías descritas. Destaca que el cáncer y las enfermedades coronarias, representan el 45% de las afecciones de todas las clínicas.

**Tabla N°6. Pacientes por Regiones.**

Ítem	Clínica	Tamaño de Mercado Mensual	Porcentaje de Pacientes de regiones	Tasa anual promedio de Crecimiento años [2010-2012]	Estimación Tamaño de Mercado	
					Pacientes de Regiones Mensual	Pacientes de Regiones año
B	Clínica Santa María	316	10%	5,5%	32	379
C	Clínica Dávila	393	6%	4,0%	24	283
F	Clínica Universidad Católica	800	12%	7,0%	96	1152
j	Clínica Indisa	893	8%	8,0%	71	858
		<b>2.402</b>			223	2672

Es importante destacar que estas patologías incluyen trece tipos de canceres, siete tipos de enfermedades cardiovasculares, siete tipos de enfermedades renales, ocho enfermedades de tipo músculo esquelético, y seis enfermedades respiratorias.

<sup>16</sup> Anexo N°16. Encuesta Nacional de Salud. La primera razón por la cual se eligen ese tipo de enfermedades es porque la primera conclusión del ENS establece que : “Se observa un elevado nivel de morbilidad por enfermedades crónicas no Transmisibles”

#### 4.4 Matriz de perfiles competitivos.

Se presenta a continuación la matriz de perfiles competitivos. De ella emanará los principales competidores de la industria, sus fortalezas y ventajas comparativas. Se han elegido para comparar cuatro factores, los que representar aquella oportunidad que deseamos explotar. Estos son:

- ✓ Infraestructura: Incluye instalaciones y equipamiento médico
- ✓ Especialización
- ✓ Servicios logísticos
- ✓ Relación Precio / Calidad

La elección de estos factores radica en que en ellos de centra nuestra propuesta de valor.

**Tabla N°7. Matriz de Perfiles Competitivos.**

Ítem	Factor Clave	Ponderación	Santiago Assistance		Apart Hotel - Nippon		Departamentos Amoblados - Genéricos		Hoteles - Vergel		Centros de Acogida - Corporación Mater	
			Puntos	Puntaje Ponderado	Puntos	Puntaje Ponderado	Puntos	Puntaje Ponderado	Puntos	Puntaje Ponderado	Puntos	Puntaje Ponderado
1	Infraestructura y Equipamiento	20%	8	1,6	6	1,2	6	1,2	5	1	5	1
2	Especialización	50%	9	4,5	7	3,5	3	1,5	3	1,5	9	4,5
3	Servicios logísticos	15%	7	1,05	6	0,9	2	0,3	6	0,9	6	0,9
4	Relación Precios/Servicio	15%	8	1,2	5	0,75	5	0,75	5	0,75	8	1,2
	<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>8,4</b>	<b>Total</b>	<b>6,35</b>	<b>Total</b>	<b>3,75</b>	<b>Total</b>	<b>4,15</b>	<b>Total</b>	<b>7,6</b>

Los Apart-Hotel surgen como los principales competidores . En este caso el Hotel Nippon alcanza un alto puntaje ya que posee instalaciones para recibir personas con discapacidad y se presenta como una amenaza para Santiago Assistance por su ubicación junto al Hospital de la Universidad Católica.

Los departamentos pueden ser sustitutos para personas jóvenes y que presenten enfermedades cuyo estado de gravedad no es tan alto.

La corporación Mater centra sus esfuerzos en atender personas de escasos recursos.

#### 4.5 Conclusiones

✓ Definición de cliente.

Las principales fuentes donde encontrar los tipos de consumidores descritos d, se encuentran en empresas relacionadas a las actividades mineras y de extracción, de acuerdo al potencial de las regiones ya antes mencionadas.

✓ Características generales de los consumidores.

Se establece que los pacientes de las patologías descritas deben volver a control médico entre los 5 y 10 días, posteriores a la intervención quirúrgica.

✓ Tamaño de mercado.

Considerando que un paciente debe volver en promedio a control médico al séptimo día desde su alta, se estima que con una ocupación promedio del 50% por departamento (180 días) y con una estadía promedio de 6 días. Es decir se atenderán un total de 180 pacientes entre los seis departamentos al año, lo que equivale a un *Market Share* del 7% del total del mercado.

✓ Perfiles competitivos.

Una de las formas de apropiarse del valor que generan los clientes, es desarrollar un negocio centrado en los servicios, la administración adecuada de la información, los servicios entregados por las personas que lo administran y una adecuada administración de cada paciente y sus familiares. Manejo de base de datos y softwares.

✓ Segmentos de mercado.

Deben desarrollarse planes de negocios en las regiones antes descritas, ya que es allí donde se concentran los ingresos medio más altos.

✓ Sustitutos y competidores

Hay sustitutos, pero el **Hotel Nippon** podría considerarse un competidor, ya que posee infraestructura para minusválidos y entrega un concepto de seguridad para personas con movilidad limitada. Además se encuentre cerca del Hospital clínicos de la Universidad Católica, facilitando la estadía de familiares cerca de dicho centro médico. Luego la forma de competir con ellos en un principio es por precio y ubicación, para posteriormente, mantener diferenciación en aspectos como equipamiento, servicios e infraestructura.

## V. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.

El presente plan de negocios captura una oportunidad de negocio observada en los distintos centros de atención médica, clínicas y hospitales de la región metropolitana ubicados en el eje de la ciudad, los cuales se extienden desde el Metro estación Universidad Católica y Metro estación Tobalaba.

Ésta consiste en satisfacer la necesidad de apoyo post hospitalario para pacientes y familiares, entiéndase por estos servicios; alojamiento, traslados, comunicación, conectividad, movilización y distracción para familiares en un ambiente de seguridad y confort. Este servicio especializado está dirigido a pacientes que viven en regiones, principalmente aquellos que viven a una distancia de 300 kilómetros de Santiago y que viajan a la Región Metropolitana con el objetivo de realizarse intervenciones médicas y que posteriormente necesitan quedarse en Santiago pues necesitan cuidados especiales, realizarse controles, exámenes, tratamientos post operatorios, etc.

Este plan de negocio considera estudiar dicha oportunidad por conceptos de ofrecer **arriendo de departamentos amoblados y acondicionado** en las inmediaciones y/o cercanías de las principales clínicas, hospitales y laboratorios de la comuna de Providencia y Santiago Centro. Para respaldar lo anteriormente dicho, se adjuntan un plano con un levantamiento de las principales clínicas<sup>17</sup> y hospitales<sup>18</sup> de las comunas antes mencionadas.

Para desarrollar esta idea se contempla un arriendo de seis (6) departamentos ubicados estratégicamente para dar respuestas a las necesidades que tienen los pacientes y familiares de estar ubicado en las cercanías de los centros médicos. Estos se irán aumentando con el transcurso de tiempo y los años.

Sin embargo esta necesidad no se limita al alojamiento y ofrecer departamentos equipados y amoblados con las condiciones necesarias para la adecuada atención y recuperación de los pacientes, sino con incorpora una serie servicios anexos tales como transporte en vehículos especiales, servicio de enfermería, psicólogos, alimentación especial, nutricionistas, fisioterapeutas y servicios de urgencias médicas, entre otros.

---

<sup>17</sup> Anexo N°17. Clínicas de la región Metropolitana

<sup>18</sup> Anexo N°18. Hospitales de la región Metropolitana



## **5.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.**

La empresa **Santiago Assistance Ltda.** es una sociedad integrada por dos socios capitalistas y gestores que detectan la necesidad de crear una empresa que preste servicios de apoyo logístico (alojamiento, alimentación y movilización) a personas de regiones que visitan la región Metropolitana por motivos de prestaciones médicas.

**Santiago Assistance** contará con infraestructura de distinto tipo para el desarrollo de sus operaciones.

Por un lado su activo estratégico serán los departamentos arrendados. Estos serán seis (6) y toda la decoración y bienes inmuebles de su interior pertenecerán a la sociedad. De esta misma forma Santiago Assistance poseerá además activos intangibles y que son indispensables para el desarrollo del negocio como tener una página web y una plataforma para resguardar las bases de datos de los clientes y sus respectivas fichas clínicas. Por otro lado, se desarrollarán alianzas con empresas de transporte y servicios de acercamiento (empresas de radiotaxis, ambulancias, vehículos especiales), como así también con empresas del rubro alimentación, centros kinesiológicos que incluyan atención y servicio a domicilio.

### **MISION**

Nuestra misión es facilitar la vida a pacientes de regiones que vienen en la Región Metropolitana en búsqueda de soluciones médicas, entregando una completa red de apoyo y proporcionando los servicios para que concentre sus energías en el proceso de recuperación del paciente.

### **VISION**

Ser reconocidos como una red integral de apoyo a la salud que está al servicio de los chilenos que viven en regiones y que requieren realizar actividades relacionadas a la salud en la región metropolitana y que para ello necesitan permanecer por más de un día en la capital.

### **OBJETIVO**

Lograr desarrollar una empresa innovadora. El primer año tener deseo obtener el punto de equilibrio, el segundo y tercer año obtener la rentabilidad de la industria, el cuarto año el 20% por sobre la industria y el quinto año mantener. Además dentro de la estrategia de crecimiento al quinto año buscamos convertirnos en una sociedad de inversiones.

## 5.2 Describir la idea / producto o servicio y sus aspectos distintivos.

### Descripción de la idea

- Nuestra empresa arrienda seis departamentos de dos o tres dormitorios con estacionamiento y bodega ubicados en la comuna de Providencia y Santiago Centro, cuyo costo de canon de arriendo fluctúa entre los \$ 350.000 y \$ 400.000,- El objetivo es subarrendar dichos departamentos en forma diaria y que a su vez estén amoblados y equipados para recibir pacientes que producto de una intervención quirúrgica o enfermedad presenten una discapacidad transitoria que amerite algún tipo de cuidado especial. Las enfermedades a que nos referimos entre otras son cáncer, diabetes, enfermedades coronarias, enfermedades renales, enfermedades músculo esquelético, enfermedades respiratorias, postoperatorios de intervenciones estéticas, etc..
- Estos servicios están dirigidos a pacientes y familiares de regiones que requieren permanecer en Santiago entre cinco y días por encontrarse en proceso de recuperación médica y/o que tengan algún tipo de discapacidad transitoria.
- La inversión inicial de la empresa consiste en arriendo a un plazo fijo de 3 años con cláusulas de salida para el arrendador y arrendatario. Los departamentos serán alhajados y acondicionados especialmente para acoger a pacientes y familiares.
- Los departamentos amoblados y acondicionados se ubicarán en la comuna de Providencia , y Santiago Centro entre los ejes del metro Universidad de Chile / metro Baquedano y entre los ejes de las calles Curicó hacia el sur y Santa María por el norte.
- Junto a esto existirá una plataforma de apoyo desde donde se encontrará información de la empresa, los servicios que ofrece, las necesidades que atiende y los contactos telefónicos para realizar reservas de departamentos.

### Aspectos distintivos.

La **propuesta de valor** consiste dar respuesta a las diversas problemáticas surgidas por conceptos de atención post hospitalaria por conceptos de alojamiento, traslados, comunicación y conectividad que necesitan pacientes y familiares al momento de que éstos requieren pasar un tiempo en recuperación cerca de las clínicas en que han sido tratados bajo el concepto de seguridad, comodidad y confort.

La principal propuesta de valor diferenciadora de la industria en que participamos consiste en ofrecer a nuestros clientes departamentos equipados y alhajados con mobiliario y prestaciones específicas y necesarias para pacientes que requieren de cuidados especiales pre y post operatorios. Nuestra oferta abarca desde la necesidad de una cama especial hasta baños para discapacitados, servicios de oxígeno, alimentación, cuidados de enfermería, servicios de kinesiología, transporte en vehículos especiales, etc. Luego la idea de Santiago Assistance, es brindar un apoyo tanto al enfermo como a los familiares en el proceso que significa el estrés de tener un cercano con problemas de salud. Esto a través de departamentos cómodos, con las prestaciones necesarias para que el paciente pueda ser medicamente bien atendido, contar con la adecuada conectividad y servicios y cuidados a domicilio especializados de acuerdo a la enfermedad que el paciente padece.

En este sentido nuestro desafío es ofrece a nuestros clientes una asistencia personal exclusiva de manera que ésta sea el puente que permita desarrollar lazos de confianza y compromiso, brindándoles espacios, tiempo y energía necesarios para disminuir el estrés que significa tener a un familiar con su salud menoscabada. Para esto ofreceremos a nuestros clientes los siguientes servicios.

- ✓ Departamentos ubicados cerca de los centros de hospitalización y/o estratégicamente.
- ✓ Servicios de internet para que éstos puedan estar comunicados con sus familiares de regiones, desayuno americano, un estacionamiento y mucama diariamente.
- ✓ El arriendo incluye servicios de transporte a la llegada y la salida desde y hacia los departamentos en taxis que los recogerán en el aeropuerto.
- ✓ Adicionalmente, los clientes dispondrán de un servicio de traslado en Van con tarifas preferenciales una vez que se encuentren en el proceso de mejora de su salud. Estos servicios adicionales de traslado no están incluido en el canon de arriendo.
- ✓ Se ofrece servicio de comidas para dietas especiales y convenio con restaurantes para familiares.
- ✓ Se ofrece servicios de rescate a domicilio del tipo Help.

- ✓ Por otro lado y como parte de la contribución de la marca a la visión que esta tiene para con sus clientes, ofreceremos nuestros servicios a la **Teletón** a precios preferenciales de manera que esta sea reconocida a nivel nacional como una organización que es transversal y que es socialmente responsable con la ciudadanía.- RSE.

**El mercado objetivo**, fuente de nuestros ingresos, son personas de regiones que viven a más de 350 kilómetros, del segmento socio económico ABC1-C2, cuya estadía sea superior a un día o 24 horas y aquellos que requieran traslados en clínicas u hospitales de la comuna de las comunas de Providencia y Santiago Centro.

### **5.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.**

Es sabido que en regiones el sistema de salud no siempre cumple con los estándares que sus habitantes necesitan y que pueda proporcionar confianza y seguridad a la hora de intervenciones de mayor complejidad, diagnósticos certeros, exámenes, etc.

Dado lo anteriormente expuesto, surge la necesidad de los pacientes y familiares de acudir a la Región Metropolitana en busca de una segunda opinión o simplemente en busca de una más y segura atención. Sin dejar de mencionar que en algunos casos son las clínicas y/o hospitales quienes derivan o recomiendan a los pacientes realizar sus prestaciones en la Región Metropolitana.

Por otro lado, lo anteriormente descrito, genera la necesidad en los pacientes y familiares de acompañar en las actividades propias de este tipo de necesidades médicas y/o viajar para visitarlos frente a una intervención mayor. Intervenciones que requieren de un cuidado especial que hoy no es satisfecho por hoteles y/o arriendos de departamentos amoblados ya que no cuentan con la infraestructura especial para pacientes pre y post operados.

#### 5.4 Determinar a qué mercado apunta dicho servicio y estimar su tamaño.

Se presenta a continuación el tamaño potencial de mercado donde Santiago Assistance ofrece sus servicios. Éstos pueden dividirse en clínicas y hospitales dentro del eje Alameda entre Pajaritos y Tobalaba, los cuales se incluyen en los Anexos N°17 y N°18 cuyas orden alfabético corresponde al expresado en dicho mapa.

Cabe destacar que el tamaño de mercado en el área descrita alcanza un total de 223 personas mensuales. Estos datos fueron recogidos en entrevista con las Jefas de Admisión de las clínicas Santa María, Dávila, Universidad Católica e Indisa.

Para el cálculo del mercado se consideran los enfermos provenientes de regiones, la permanencia en días y la rotación en un mes.

A continuación una tabla que muestra lo siguiente:

- Tamaño mensual de operaciones con post operatorio que involucra discapacidad transitoria
- Porcentaje de estas que corresponden a pacientes que son de regiones
- Estimación del mercado mensual y anual de pacientes de regiones

**Tabla N°8. Estimación del tamaño de mercado**

Ítem	Clínica	Tamaño de Mercado Mensual	Porcentaje de Pacientes de regiones	Tasa anual promedio de Crecimiento años [2010-2012]	Estimación Tamaño de Mercado	
					Pacientes de Regiones Mensual	Pacientes de Regiones año
B	Clínica Santa María	316	10%	5,5%	32	379
C	Clínica Dávila	393	6%	4,0%	24	283
F	Clínica Universidad Católica	800	12%	7,0%	96	1152
j	Clínica Indisa	893	8%	8,0%	71	858
					<b>2.402</b>	<b>2672</b>

**Tabla N°9. Cantidad de Patologías por centro médico**

Patología	Clínica Santa María	Clínica Dávila	Clínica Universidad Católica	Clínica Indisa	Total
Enfermos de Cancer / Oncología	10	6	34	23	73
Enfermos de Diabetes	1	6	8	6	21
Enfermos Coronarios	9	6	22	18	55
Enfermos Renales / Hepáticos	2	3	18	12	35
Enfermos Musculo Esquelético	4	3	4	2	13
Enfermos Respiratorios	6	0	10	10	26
<b>Totales</b>	<b>32</b>	<b>24</b>	<b>96</b>	<b>71</b>	<b>223</b>

En referencia al mercado que apunta estos servicios, los tratamientos al estar protocolizados por el ministerio de salud.

El detalle de estas se presenta en el anexo N°15 y corresponde a 41 patologías del plan A.U.G.E, las que se encuentran numeradas según el código de este programa.

## **5.5 Cómo atraerán a los clientes**

Desde la perspectiva del plan de marketing, comunicación de éste y publicidad del presente plan de negocios, se atraerá a los potenciales clientes a través de un completo plan de medios que incluye medios digitales, diarios y radios regionales, a la que se sumará la activación de una completa red de información en los puntos donde concurren los potenciales usuarios. Esta incluye empresas, clínicas y hospitales regionales, supermercados y líneas de buses interurbanos, etc.

El objetivos de este plan de medios es informar al mercado objetivo de nuestros productos y servicios, dar apoyo a nuestros consumidores en la toma de decisiones para que puedan beneficiarse de vivir la experiencia de sentirse acogidos por nosotros; dar soporte para desarrollar el concepto de nuestra oferta, generar cercanía con la comunidad y apoyar la compra del servicio. A esto sumaremos servicios de postventa de manera de gatillar la reutilización de nuestro servicio y la recomendación a potenciales nuevos usuarios.

Adicionalmente, se desarrollarán alianzas comerciales con clínicas y hospitales tanto de regiones, como de las comunas de la región metropolitana descritas con anterioridad.

## VI. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

### 6.1 Descripción completa del modelo de negocios Canvas Santiago Assistance<sup>19</sup>

Ser especialistas en ofrecer alojamiento y apoyo logístico<sup>20</sup> a familiares y pacientes que poseen enfermedades con discapacidad transitoria, no contagiosas en departamentos acondicionados para facilitar la mejora de éstos en ambientes seguros y cómodos.

#### 6.1.1 Propuesta de valor

Ser especialistas en ofrecer alojamiento y apoyo logístico<sup>21</sup> a familiares y pacientes que poseen enfermedades con discapacidad transitoria, no contagiosas en departamentos acondicionados para facilitar la mejora de éstos en ambientes seguros y cómodos.

#### 6.1.2 Segmentos de mercado

Enfermos y familiares de regiones que presentan discapacidad transitoria, que pertenezcan al segmento ABC1-C2, que viven en las regiones I, XV, II, III, XI y XII y que acuden a clínicas en las comunas de Santiago y Providencia, que requieren permanecer en Santiago por entre cinco y diez días que poseen patologías descritas en el Anexo N°15. Estas son 41 enfermedades las cuales se encuentran protocolizadas por el MINSAL.

#### 6.1.3 Canales de distribución

Se distinguen dos canales de distribución.

- ✓ **Directos:** Los departamentos serán arrendados y administrados por la empresa. No se tiene contemplado externalizar la administración de estos por el riesgo operacional que representa.
- ✓ **Indirectos:** Se incluirá una central telefónica para atender a familiares y pacientes las 24 horas, existirá además servicios de booking en la página web, se desarrollarán comunidades para ampliar el alcance de la oferta de los servicios a lo cual se unirá publicidad y avisos en radios y medios regionales.

---

<sup>19</sup> Anexo N°19. Cuadro resumen modelo de negocios CANVAS

<sup>20</sup> Anexo N°20. NOTA: Se considera apoyo logístico como: Servicio de Traslado, Servicios de enfermería, Equipos médicos especiales, Servicio de kinesiología, psicología, Nutricionistas, Servicios de rescate y emergencia.

<sup>21</sup> Anexo N°20. NOTA: Se considera apoyo logístico como: Servicio de Traslado, Servicios de enfermería, Equipos médicos especiales, Servicio de kinesiología, psicología, Nutricionistas, Servicios de rescate y emergencia.

#### 6.1.4 Relación con los clientes

Santiago Assistance define que las dimensiones de la experiencia de atenderse con nosotros, posee cuatro aspectos.

- ✓ **Servicios automáticos.** Brindar a través de la página de internet información de servicios, reservas de departamentos, pagos etc.
- ✓ **Asistencia Personal exclusiva.** Esta relación es la relación establecida con los pacientes y los servicios que ofrecemos a éstos.
- ✓ **Asistencia personal.** Dirigida a los Clientes y familiares. Posee dos etapas.
  - Proceso de venta: Venta, información y atención al cliente.
  - Proceso de uso de los servicios: Brindar a los familiares servicios y espacios de comodidad que le permitan tener no sólo espacios de esparcimiento, sino poner al servicios de profesionales que den apoyo psicológico y logístico para manejo de agenda y compra en supermercados.
- ✓ **Comunidades.** Como parte del proceso de desarrollo y expansión, se tiene pensado formar parte de distintas comunidades, entre las cuales pueden destacar comunidades médicas, asociaciones con centros de rehabilitación como son la Teletón y comunidades de enfermos a lo largo del país. El objetivo de esto es potenciar el alcance de nuestros servicios.

#### 6.1.5 Modelo de flujo de ingresos

- Ingresos operacionales
  - ✓ Flujo de Ingresos por arriendo de seis departamentos, los cuales será desarrollados en el punto 7.2 del Plan de Marketing.
- Ingresos no operacionales
  - ✓ Flujo de Ingresos por venta de servicios. Psicólogos y servicios de traslado.
  - ✓ Flujo de Ingresos por comisiones de intermediación, con empresas especializadas tales como servicios de enfermería, arriendo de equipos especiales, servicios de kinesiología y asistencia médica.
  - ✓ Flujo de Ingresos por arriendo de equipos.
  - ✓

#### 6.1.6 Recursos Claves

- ✓ Recursos físicos

**Santiago Assistance** decide arrendar departamentos que constituyen los recursos físicos más importantes junto con el equipamiento.



✓ Recursos Intelectuales

Considera el manejo de fichas clínicas, base de datos de pacientes y software de administración. Con esto se busca desarrollar la “Reputación de Marca” para generar lazos emocionales y poder enriquecerla en el largo plazo con la segunda intención de compra.

✓ Recursos Humanos

Considera poseer un Manager y un asistente quienes son profesional del área de la salud quienes coordinará los ingresos y operaciones quienes trabajarán por turnos desde las 06:00 hasta las 00:00 horas. En caso de emergencia el manager atenderá los pedidos.

✓ Recursos Financieros

Capital propio y bancos. Estos serán desarrollados en el punto XI.- Plan financiero.

### **6.1.7 Actividades Claves**

Estas consideran aquellas relacionadas con el inicio de actividades y la operación. Estas son:

- ✓ Asegurar la adecuada detección y ubicación de departamentos cercano al eje Alameda / Providencia en los alrededores de clínicas.
- ✓ Materializar alianzas comerciales con proveedores y subcontratistas estratégicos, entre los que destacan proveedores de equipamiento médico, empresas de transporte especializado y empresas que ofrezca servicios de enfermería y psicólogos.
- ✓ Asesoría legal y tributaria.
- ✓ Obtención de fuentes de financiamiento con bancos.
- ✓ Capacitación a personal y desarrollo de competencia claves.
- ✓ Prospección y captación de clientes.
- ✓ Comunicación de los servicios a los segmentos de mercado.
- ✓ Desarrollo y gestión de los sistemas de información.
- ✓ Definición de políticas comerciales.
- ✓ Desarrollo de Gestión sobre clientes.

### **6.1.8 Asociaciones Claves**

- ✓ Alianza con corredoras de propiedades como son portal inmobiliario, Fuenzalida y Patoni.
- ✓ Alianza con proveedores de equipamiento médico. Estos son Arquimed, Acemed, gemco y Biomed quienes arriendan y venden insumos y equipamiento médico. Además debemos considerar a Insulab quienes se dedican a vender medicamentos.
- ✓ Alianza con staff de enfermeras, psicólogos.
- ✓ Alianza con hosting. Entre ellos podemos mencionar Hosting Chile.
- ✓ Alianza con empresas de transporte especializados, Restaurantes
- ✓ Alianzas con servicios de ambulancias.

### 6.1.9 Estructura de costos

- ✓ Directos
  - Personal y remuneraciones
  - Arriendo de departamentos
- ✓ Gastos generales
  - Gastos generales, Servicios básicos, lavandería, Aseo, Administración de la página
  - Asistencia comercial
  - Marketing y Publicidad
- ✓ Inversión
  - Asesoría legal y tributaria
  - Equipamiento y alhajamiento
  - Mes de arriendo en garantía
  - Página web
  - Selección y contratación de personal
  - Desarrollo de Sistemas Informáticos y software de administración.

## 6.2 Análisis Interno

### 6.2.1 Análisis F.O.D.A

Tabla N°10. Análisis F.O.D.A

<b>Análisis Interno</b>	<b>Fortaleza</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Especialización en un servicio.</li><li>- Orientado al cliente.</li><li>- Identificación del target (nicho)</li><li>- Detectar una oportunidad de negocio insatisfecha</li></ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Falta de expertise (Clientes y proveedores)</li><li>- No se reconocido en el mercado</li><li>- Recursos Financieros limitados</li><li>- Poder de negociación de clientes Medio / Alto</li></ul>
<b>Análisis Externo</b>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Creciente demanda de pacientes de regiones por atenderse en Santiago.</li><li>- Tipo de servicios ofrecido no existe en el mercado.</li><li>- Ser los primeros</li><li>- Atractivo de la industria es media.</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Incremento de especialistas médicos en regiones impulsado por el gobierno.</li><li>- Que las clínicas y centros médicos inviertan en infraestructura de este tipo.</li><li>- Baja barrera de entrada, lo que genera que este modelo sea copiable.</li><li>- Las clínicas se integren horizontalmente e implementen este negocio.</li></ul>

Es importante mencionar que se presentan a continuación cuatro estrategias que serán la base de los planes de entrada, crecimiento y salida.

✓ Estrategia N°1 Fortaleza - Oportunidades

Frente a un escenario con las características descritas, deben centrarse las bases para desarrollar inteligencia de mercado, conocer a los clientes, desarrollar e implementar alianzas lo antes posible para acudir a los mercados de mayor tamaño.

✓ Estrategia N°2 Fortaleza - Amenazas

La estrategia será ser el pionero en el nicho, lo que nos permitirá un adecuado posicionamiento en el mercado objetivo.

✓ Estrategia N°3 Debilidades - Oportunidades

La estrategia considera desarrollar sistemas de información, bases de datos y sistemas de control de gestión que nos permitan entregar un servicio diferenciado por cada tipo de cliente.

✓ Estrategia N°4 Debilidades - Amenazas

La estrategia es desarrollar una imagen de marca potente con un reconocido prestigio a través del desarrollo estrategias marketing, como es el caso de testimoniales a través de las comunidades.

## 6.2.2 Cadena de Valor

### Actividades primarias

- **Logística de entrada**
- Prospección y captación de clientes

Se captará clientes a través de dos medios. El primero en las clínicas de Santiago (Indisa, Santa María, Dávila y Hospital clínico de la Universidad Católica) y a través de empresas del norte (I, XV, II, III Y IV región) y del sur en una segunda etapa (XI y XII región) de Chile.

- Capacitación a personal y desarrollo de competencias claves

Posee dos aristas. La primera relacionada con el conocimiento del negocio por parte de la gerencia y el personal a través del conocimiento mutuo con reuniones semanales y el mantenimiento de aristas de servicio y capacitación de personal (Manager y asistente) de elementos de negocios y servicio al cliente.

- Materializar y mantener alianzas comerciales con proveedores y subcontratistas

Estas incluyen proveedores de equipos, servicios de traslados, clínicas de la región metropolitana y provincia entre otros.

- **Operaciones y Servicios**

- Arriendo de departamentos

El proceso de arriendo se inicia con la reserva de éstos. La entrega se desarrollará a la hora que lo estime el paciente o familiar. Antes de la entrega el departamento estará al menos un día desocupado donde se limpiará, esterilizará y equipará con los artículos requeridos por el paciente, según la afección o patología que este tenga. Esto limita la ocupabilidad máxima de éstos a un 85%.

- Servicios logísticos

Estos servicios incluyen servicios de transporte desde y hacia los departamentos más servicios de traslado a hospitales y clínicas médicas durante la estadía de los clientes. Éstas serán desarrolladas en vehículos especiales para recibir personas enfermas y con discapacidad. Los servicios de traslados serán desarrollados con empresas de radio taxis o Van equipadas, según la necesidad de los pacientes, por empresas como *Edenred*.

- Servicios directos psicólogos y servicios de traslados

Los servicios de psicológicos poseen dos aspectos. Psicología clínica y psicoterapeuta. Para estos se han considerado centros de profesionales como son Chile Psicólogos, los que se especializan en psicología clínica y psicología infantil. Este aspecto considera que los psicólogos deben estar certificados por la comisión de psicólogos clínicos de Chile.

- Intermediación enfermera, nutricionista, fisioterapeuta y arriendo de equipos

Se desarrollarán alianzas con empresas especializadas para subcontratar los servicios de enfermeras, nutricionistas, fisioterapeutas y arriendo de equipo. El objetivo de esto no sólo radica en ofrecer servicios adecuados según la necesidad del paciente, sino que en el caso de enfermeras, nutricionistas, Fisioterapeutas sean éstos los mismos para cada pacientes.

- Desarrollo y gestión de sistemas de información

Se creará una plataforma interactiva que permita mantener las fichas médicas de los pacientes para conocer la historia de cada uno de ellos y manejo de agenda del paciente y sus familiares.

- ✓ **Logística de salida**

- Booking en Página web

El objetivo de la página web es comunicar e informar a consumidores y clientes nuestra propuesta de valor. En el proceso de booking de la oficina virtual, nuestros clientes podrán:

- Conocer quiénes somos, nuestra misión, visión y compromisos adquiridos.
- Conocer los servicios ofrecidos por la empresa.

- Descubrir un catálogo de departamentos equipados y acondicionados.
- Saber quiénes son nuestros clientes, las distintas experiencias, los comentarios de pacientes y familiares, para así desarrollar el proceso de booking con la mejor y mayor información posible.
- Central telefónica

Será utilizada para responder a llamadas de emergencia y coordinación de la operación diaria. Esta considera derivar las llamadas de emergencia al manager posterior a la media noche.

- Comunidades y redes sociales

Se generarán reportes en línea de manera de contribuir con el proceso de comunicación entre los familiares directos y amistades. El objetivo es que los familiares puedan publicar “*On Line*”, acerca de los traslados a hospitales, centros médicos, declaraciones del paciente y acompañantes en la página web que pueden ser enviados a redes sociales.

#### ✓ **Marketing y Ventas**

- Desarrollo de plan de medios en Diarios y Radios Regionales

Se desarrollará un plan de medios que permita prospectar y captar clientes. Estos serán desarrollados en el plan de medios de plan de marketing.

### **6.2.3 Recursos, capacidades y competencias<sup>22</sup>**

El modelo VRIO el cual permitirá determinar si las competencias centrales, recursos y capacidades son valiosas, raras, inimitables y si éstos permiten a la organización captar y apoderarse del valor. En este sentido, se analiza lo siguiente:

1. Valioso. ¿En qué medida neutraliza las amenazas o aprovecha las oportunidades?
2. Raro. ¿Cuántos competidores poseen el recurso?
3. Inimitabilidad. ¿Es fácil o difícil por parte de los competidores imitar los recursos?
4. Organización. ¿En qué medida se organiza la empresa para aprovechar el recurso?

---

<sup>22</sup> Anexo N°21. Definición de Recurso, Capacidades y Competencias

✓ Análisis de Recursos

**Tabla N°11. Análisis VRIO - Recursos**

	Análisis VRIO - Recursos				Ventaja para la empresa
	V	R	I	O	
<u>RECURSOS</u>	Valiosa	Rara	Inimitable	Organización empresarial	
- Recursos Físicos	NO	NO	NO	NO	NO
- Recursos Intelectuales	SI	SI	SI	SI	SI
- Recursos Humanos	SI	SI	SI	SI	SI
- Recursos Financieros	SI	NO	NO	SI	NO

Recursos Físicos: No son considerados una ventaja para la empresa, producto que los recursos físicos son copiables y existen sustitutos, como son los Apart-hoteles, los que al poseer una infraestructura mayor pueden integrarse y eliminar cualquier poder que signifique tener estos recursos. Además es difícil generar contratos de exclusividad con los clientes.

Recursos Intelectuales: Son una fuente de ventaja competitiva para la empresa, ya que para ésta es valioso tener información sobre sus clientes, ya que se podrá gestionarlos. Por otro lado al ser un negocio nuevo, la información que genere éste es exclusiva y por ende es no imitable. Finalmente la información que se genere del negocio, es parte del “Core del mismo” y a su vez es impulsora de generación de ingresos (Value Drivers).

Recursos Humanos: Son una fuente de ventaja para la empresa ya que no sólo existe especialización de conocimientos técnicos, sino que poseerán habilidades de un nuevo negocio. Esto implica que para que sea sostenible en el tiempo, deben considerarse políticas de recursos humanos como son incentivos, desarrollo de carrera y compensaciones económicas.

Es importante destacar que en estos últimos puntos se concentra la base para generar valor y la ventaja competitiva por conceptos de servicios, personas, información y tecnología a utilizar para gestionar a clientes y para administrar su estadía.

Recursos Financieros: No son considerados una fuente de ventaja para la empresa ya que es fácil de imitar y existen variadas fuentes de financiamiento.

✓ **Análisis de Capacidades**

**Tabla N°12. Análisis VRIO - Capacidades**

	Análisis VRIO - Capacidades				Ventaja para la empresa
	V	R	I	O	
<b>CAPACIDADES</b>	Valiosa	Rara	Inimitable	Organización empresarial	
- Capacitación a personal y desarrollo de competencia claves	SI	SI	SI	SI	SI
- Prospección y captación de clientes.	SI	SI	SI	SI	SI
- Desarrollo y gestión de los sistemas de información	SI	SI	SI	SI	SI

Capacitación a personal y desarrollo de Competencias Claves: Son una fuente de ventaja competitiva ya que es esto lo que le permite generar a Santiago Assitence la diferencia en un negocio nuevo donde el conocimiento técnico es fundamental. Esto último implica que deberá establecer políticas de compensación, promoción y desarrollos para que la empresa se transforme en un lugar grato para trabajar. Esto es fundamental para la sustentabilidad de la empresa, ya que esto unido a una comunicación directa y franca, permita generar los contratos psicológicos con el personal.

Prospección y captación de clientes: Es una capacidad fundamental en este negocio no sólo por los ingresos que generan los clientes, sino por las oportunidades que significa tener clientes cautivos, lo que le permite a la empresa apropiarse del valor que estos generan.

Desarrollo y Gestión de los Sistemas de Información: También es una capacidad que posee Santiago Assistance, ya que la importación y la adecuada gestión que se desarrolle con ésta, permitirá establecer las fuentes de valor y aquellas posibles donde se pueda crecer.

✓ **Análisis de Competencias**

**Tabla N°13. Análisis VRIO - Competencias**

	Análisis VRIO - Competencias				Ventaja para la empresa
	V	R	I	O	
<b>COMPETENCIAS</b>	Valiosa	Rara	Inimitable	Organización empresarial	
- Ser especialistas	SI	SI	SI	SI	SI
- Comunicación de los servicios a los segmentos de mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
- Desarrollo de la gestión sobre el cliente	SI	SI	SI	SI	SI



Ser Especialistas. El poseer factores diferenciadores como los mencionados frente a productos y servicios sustitutos, genera una oportunidad que debe ser capitalizada en el corto y largo plazo a través de innovación y ofrecer más servicios, para que esto permita generar diferencias constante mente y de esta forma se genera la sustentabilidad de la empresa en el tiempo.

Comunicación de los servicios a los segmentos de mercado. Esta es una de las principales competencias a desarrollar, ya que esto no permitirá ser conocidos y generar nuevas oportunidades a través del conocimiento de dichas necesidades.

Desarrollo de la gestión sobre el cliente, es el primer paso para generar confianza y posterior compromiso por parte de los clientes.

#### **6.2.4 Ventajas competitivas**

La principal ventaja competitiva es la especialización, diferenciación de producto y servicio ya que este no existe actualmente en el mercado.

Por otro lado nuestra empresa tiene una clara orientación al cliente, donde buscamos desarrollar una experiencia emocionalmente grata cuyo concepto es que éstos se sientan protegidos, con los servicios logísticos, infraestructura y funciones básicas que cumple un hospital, pero que a su vez se sientan acogidos como en casa. De esta forma buscamos crear relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

### **6.3 Estrategia de entrada**

#### **✓ Precio**

Se partirá con precio de promoción por los primeros seis meses es de \$57.000 y luego se igualará a un precio intermedio entre el precio de un Apart - Hotel (\$65.000 aproximadamente) y el precio promedio de un día de cama de una clínica (\$190.000), descontado los servicios ofrecidos de psicólogos, enfermeras, Nutricionista, fisioterapeuta, alimentación etc.

#### **✓ Plan de marketing**

Se desarrollará un plan de marketing inicial (Primer año) con foco en la zona norte para la primera, décimo quinta, segunda, tercera, y cuarta regiones. Se escogen estas regiones dado que representan la mayor concentración de casos de provincia que acuden a Santiago por prestaciones médicas del mercado objetivo de Santiago Assistance.

El plan de medios incluye publicidad en radios locales, diarios regionales y activaciones en punto de concentración del mercado objetivo (empresas, clínicas, centros médicos, mall etc.)

En el supuesto que las regiones elegidas no satisfagan la demanda de la capacidad instalada de Santiago Assistance.

✓ **Alianzas comerciales**

Se desarrollarán alianzas comerciales con clínicas, centros médicos y empresas privadas. Éstas incluyen en una primera etapa las clínicas Santa María, Dávila, Indisa, Hospital Clínico de la Universidad Católica. En etapas posteriores incluye empresas mineras como Codelco, Collahuasi y Escondida, y empresas de extracción como son ENAP en el extremo sur de Chile para finalizar con instituciones como TELETÓN.

#### **6.4 Estrategia de crecimiento**

##### Primer año de operación.

- ✓ Se asumirá pérdida por los precios de ingreso para ingresar al mercado con márgenes de operación negativo no superior al 65 % e ingresos cuya pérdida esperada es de \$40MM al menos.
- ✓ Arrendar seis departamentos y aprender del negocio.

##### Segundo año de operación

- Al segundo obtener un resultado operacional positivo y utilidad final cercana al -15%.
- Incrementar la oferta en un 100% cada año (12 departamentos).

##### Tercer año de operación

- Obtener un margen operacional sobre el 20 % y utilidad final de superior al 12 %.
- Incrementar la oferta en un 33 % año (16 departamentos).

##### Cuarto año de operación

- Obtener un margen operacional sobre el 25% y una utilidad final superior al 20 % de los ingresos
- Incrementar la oferta en un 25% (20 departamentos).

##### Quinto año de operación

- Obtener un margen operacional sobre un 25 % y una utilidad final superior al 21 % de los ingresos.
- Incrementar la oferta en un 20%.(24 departamentos).

- ✓ Primer Año.

Dado que se trata de un emprendimiento que no está en el mercado y que para captar clientes debemos ingresar con promociones, se iniciará actividades focalizadas en la zona norte con precios de promoción.

Esto incluyen aprender del negocio, asumir que existirán tasas de ocupación promedio anual serán cercanas al 50% y que el plan de medios debe iniciarse en las regiones descritas.

✓ Segundo y tercer año.

La segunda etapa del proyecto, con el adecuado conocimiento y experiencia del negocio se contempla la incrementar la oferta y la cantidad de servicios ofrecidos.

Esto incluirá instalar módulos de venta en el tercer año, en lugares de encuentro de nuestro mercado objetivo, por ejemplo clínicas privadas, y reforzar el plan de medios regional incorporando testimoniales como parte de la estrategia publicitaria.

✓ Cuarto año de operación.

Se habrán incorporado nuevos departamentos y nuevas patologías como son gran quemado y centros de estética, desarrollando las habilidades informáticas del caso para que la gestión de la toma de decisiones sea realizada por minería de datos.

✓ Quinto año de operación.

Dentro del proyecto de crecimiento, Santiago Assistance tiene contemplado como parte de la estrategia, convertirse en una sociedad de inversiones de modo de atraer capitales frescos y apalancar la estrategia de crecimiento.

## **6.5 Estrategia de salida**

Es importante considerar que los contratos de arriendo serán por un periodo fijo de 4 años. Tiempo suficiente para amortizar la inversión inicial en equipamiento y rentabilizar el proyecto.

Se establecen cláusulas de salida para ambos casos, es decir si el propietario solicita el inmueble antes del vencimiento, este debe cancelar una indemnización a Santiago Assistance. De la misma manera Santiago Assistance debe cancelar una indemnización al propietario del inmueble en caso que desee entregar la propiedad antes del vencimiento del contrato. En ambos casos las indemnizaciones deben ser proporcionales al periodo de tiempo que falte para cumplir con el contrato de arriendo.

El contrato de arriendo establece la posibilidad de que el arrendatario pueda sub arrendar la propiedad para poder cumplir con el periodo de arriendo pactado inicialmente.

Santiago Assistance en el caso que el proyecto de negocio no entregue los retornos esperados, es decir que no se cumpla lo que se describirá en el plan financiero, se tiene considerado como estrategia de salida las siguientes alternativas:

- ✓ Sub arrendar los departamentos.

Santiago Assistance deberá incurrir en el gasto de restauración del departamento para dejarlo en condiciones ser arrendado con fines exclusivamente habitacionales, para lo cual cobrará un canon de arriendo de acuerdo a las condiciones del mercado. Esta alternativa contempla la liquidación de activos.

- ✓ Pago de Indemnización y liquidación.

Dependiendo del tiempo transcurrido del Santiago Assistance evaluará pagar la indemnización al propietario del inmueble por entrega anticipada y la posterior liquidación de activos.

- ✓ Vender la empresa a un tercero.

La alternativa de vender la empresa a un tercero es una opción válida siempre que el monto transado justifique financieramente tal acción.

- ✓ Declaración de quiebra.

En caso que sea necesario y se justifique Santiago Assistance está dispuesto a declararse en quiebra si es que las condiciones del negocio y la operación lo ameritan.

## **VII. PLAN DE MARKETING**

### **7.1 Objetivos de Marketing**

Proporcionar una dirección estratégica a partir de la cual podamos establecer objetivos, y a la vez nos sirva de guía para desarrollar el marketing estratégico y operativo que aplicaremos en Santiago Assistance.

#### Plan estratégico de marketing

- ✓ Objetivos
- ✓ Posicionamiento
- ✓ Market Share
- ✓ Ingresos
- ✓ Rentabilidad

El plan estratégico de marketing y sus objetivos consideran los siguientes puntos relevantes.

- ✓ Marketing Mix.
- ✓ Presupuesto.
- ✓ Resultados esperados desde el primer al quinto año de operación.
- ✓ Evaluación de los resultados
- ✓ Corrección de desviaciones

### **7.2 Estrategia de Segmentación**

La estrategia de segmentación se basa en los siguientes criterios.

- ✓ Personas de regiones con necesidad de asistencia post médica en Santiago
- ✓ Personas que requieran una estadía mínima de 3 días
- ✓ Personas con disposición a pagar por el servicio
- ✓ Personas del segmento socio económico ABC1-C2

Hemos desarrollado una sub-segmentación como punto de partida del negocio para el primer año ya que en las regiones del norte del país, se concentra el 60% de la potencial demanda. Esta decisión se basa fundamentalmente en los siguientes aspectos.

- ✓ Concentración de pacientes de la zona
- ✓ Poder adquisitivo de la población (zona minera)
- ✓ Distancia respecto de la Región Metropolitana
- ✓ Efectividad de ejecución del plan de marketing de acuerdo a los recursos disponibles.

A partir del segundo año, incorporaremos el potencial 40% restante (Pacientes de la zona sur de país). Las regiones de este mercado potencial incluyen las regiones IX, X, XI, XII.

### 7.3 Estimación de la Demanda

Como se observa el 60% de los pacientes corresponde a las regiones del norte de Chile y el 40% a la zona sur.

**Tabla N°14. Estimación de la demanda por Zona geográfica**

Ítem	Clínica	Tamaño de Mercado Mensual	Porcentaje de Pacientes de regiones	Tasa anual promedio de Crecimiento años [2010-2012]	Estimación Tamaño de Mercado			
					Pacientes de Regiones Mensual	Pacientes de Regiones año	Pacientes Regiones Zona Norte	Pacientes Regiones Zona Sur
B	Clínica Santa María	316	10%	5,5%	32	379	227	152
C	Clínica Dávila	393	6%	4,0%	24	283	170	113
F	Clínica Universidad Católica	800	12%	7,0%	96	1152	691	461
j	Clínica Indisa	893	8%	8,0%	71	858	515	343
		<b>2.402</b>			<b>223</b>	<b>2672</b>	<b>1603</b>	<b>1069</b>

AÑO	Mercado Potencial de Pacientes	Pacientes Zona Norte	N° Clientes de Santiago Assistance	Market Share Zona Norte
1	2672	1603	180	11%
2	2819	1691	432	26%
3	2974	1784	672	38%
4	3138	1883	840	45%
5	3310	1986	1022	51%

AÑO	Mercado Potencial de Pacientes	Pacientes zona Sur	N° Clientes de Santiago Assistance	N° de días de Ocupación
1	2672	1069	180	17%
2	2819	1128	432	38%
3	2974	1190	672	56%
4	3138	1255	840	67%
5	3310	1324	1022	77%

Adicionalmente se realizó una encuesta telefónica a 60 personas adultas de la zona norte que pertenecen al segmento antes definido para conocer su posición respecto de las operaciones en Santiago, su disponibilidad de pago e interés por departamentos equipados para recibir enfermos con discapacidad transitoria.

Los resultados de la encuesta fueron muy favorables para los objetivos y la estrategia inicial de Santiago Assitance .<sup>23</sup>

### 7.3.1 Estimación de participación de mercado

A continuación se presenta un cuadro con las proyecciones de participación de mercado para los próximos cinco (5) años.

**Tabla N°15. Estimación Participación Tamaño de Mercado**

AÑO	Mercado Potencial de Pacientes	Market Share (Estimado)	ZONA NORTE		ZONA SUR	
			Pacientes Zona Norte	Market Share Zona Norte	Pacientes zona Sur	Market Share Zona sur
1	2672	7%	1603	60%	1069	40%
2	2819	15%	1691	60%	1128	40%
3	2974	23%	1784	60%	1190	40%
4	3138	27%	1883	60%	1255	40%
5	3310	31%	1986	60%	1324	40%

### 7.3.2 Número de clientes

A continuación la estimación del número de clientes para los próximos 5 años.

**Tabla N°16. Número de Clientes**

AÑO	Mercado Potencial de Pacientes	Número de Departamentos	Porcentaje de Ocupación	N° de días de Ocupación	N° de días promedio por paciente	N° Clientes de Santiago Assitance
1	2672	6	50%	1080	6	180
2	2819	12	60%	2592	6	432
3	2974	16	70%	4032	6	672
4	3138	<b>20</b>	<b>70%</b>	5040	<b>6</b>	840
5	3310	<b>24</b>	<b>71%</b>	6134	<b>6</b>	1022,4

<sup>23</sup> Anexo N°22. Encuesta telefónica a personas segmento zona norte

Potencial de Mercado: Cantidad de personas de regiones que requieren servicios de asistencia post hospitalaria por cinco días. El incremento anual será 5,5% (1% sobre el crecimiento proyectado del P.I.B)

Pacientes Zona Norte: Se estableció que el 60% de los pacientes viven en la zona norte. Regiones (I-XV-II-III-IV).

Disponibilidad de días: 360 días por porcentaje de ocupación multiplicado por la cantidad de departamentos.

Número de Clientes: Se estima que la estadía promedio es de seis días por pacientes.

### **7.3.3 Demanda anual del producto**

Se establece la demanda del producto / servicio en función del porcentaje de ocupación que muestra la industria.

En el primer año por tratarse de la introducción de un nuevo servicio donde no hay competidores directos, se estima que el porcentaje de ocupación será de un 50 %, lo que nos permitirá atender una primera instancia a un 7 % del potencial de mercado.

Luego en los siguientes años, se incorporan más departamentos, se mejora el conocimiento del producto por parte del mercado objetivo y a la vez el conocimiento del negocio, lo que esperamos se traduzca en un aumento en la participación de mercado, la que va acompañado de un plan de medios diseñado para aumentar la cobertura de los potenciales cliente.



## 7.4 Estrategia producto / Servicio

### 7.4.1 Mapa de posicionamiento

El mapa de posicionamiento contempla la variable de precio en el “Eje Y” y la variable de infraestructura, equipamiento y servicios logísticos en el “Eje X”. Donde claramente dada la estrategia de precio (que se toca en el punto siguiente) Santiago Assitance tiene la mejor posición competitiva para el segmento de clientes definido para el negocio.

Cabe destacar que en este escenario, los Apart Hoteles son los potenciales sustitutos de nuestra compañía, ya que poseen un Servicios Logísticos básicos y se encuentran cerca de centros hospitalarios.

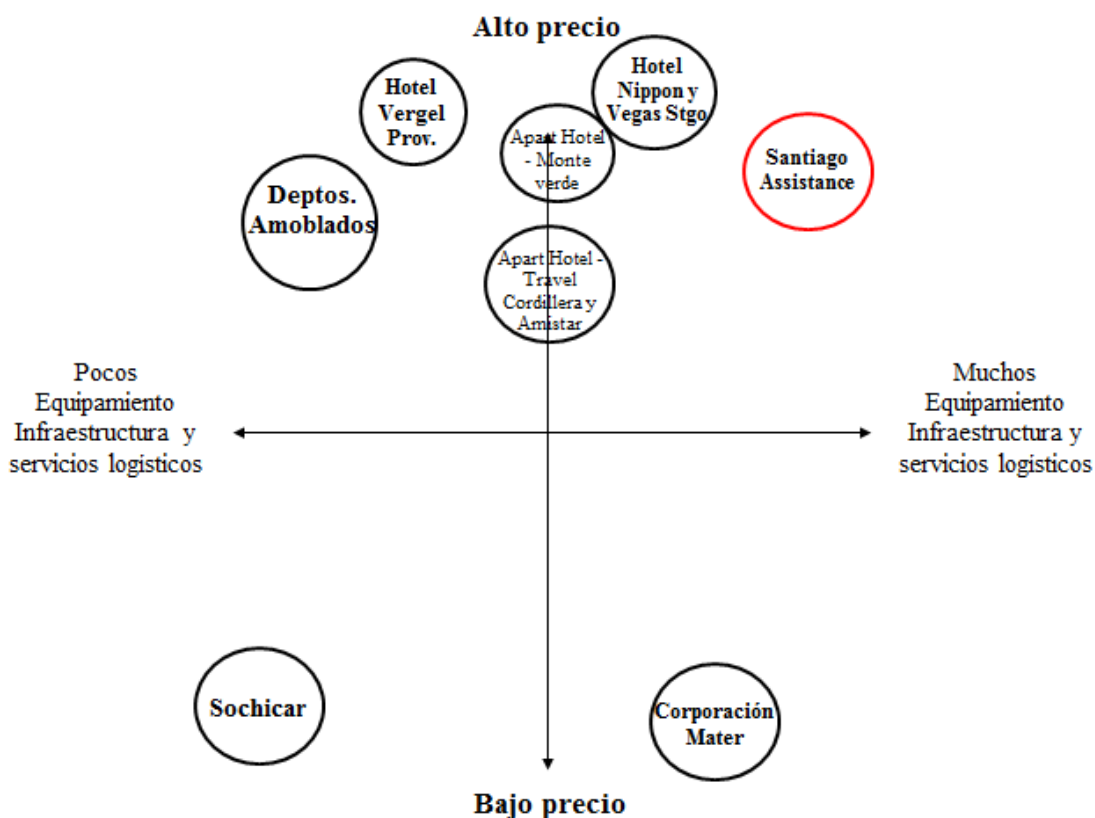


Diagrama N°4. Mapa de Posicionamiento Relativo en la Estrategia de Marketing

## 7.5 Estrategia de precio

### 7.5.1 Para el inicio y largo plazo

#### ✓ Estrategia de precio inicial

La estrategia de precios establecida es tener un 5% por debajo de la tarifa diaria del sustituto más cercano, que en nuestro caso es el Hotel Nippon. Esta estrategia obedece a que el mercado objetivo no conoce de nuestros servicios y es por ende una forma de acercarlo a nuestra oferta a los potenciales clientes y que estos se familiaricen con un servicio especializado y orientado a satisfacer su necesidad post hospitalarias. La estrategia inicial será por un periodo de 6 meses a un año.

#### ✓ Estrategia de precio de largo plazo

En la medida que se logren los porcentajes de ocupación establecidos en el plan se incrementarán los precios hasta posicionarse en una tarifa entre los Apart-Hotel y los hoteles sin perder de vista los objetivos de la tasa de ocupación.

### 7.5.2 Criterios a considerar

Se establece que la variación de precios irá de la mano con el porcentaje de ocupación de los departamentos. Según las estimaciones de penetración del mismo, el primer año se penetrará el mercado en un 50%. El segundo año se penetrará el mercado en un 60%, lo que representa tarifas variarán entre los \$63.000 y \$70.000 por día. A partir del tercer año estas estimaciones alcanzan el potencial máximo de la industria, es decir tener cifras cercanas al 70% de ocupación. Este detalle se presenta a continuación.

**Tabla N°17. Criterios de Precios**

Porcentaje de Ocupación	Precio Diario
50%	\$57.000 - \$62.000
55% -60 %	\$ 63000 - \$70.000
55% -70 %	\$ 72.000 - \$80.000
71 o más %	\$ 85.000 - o más

## 7.6 Estrategia de distribución

### 7.6.1 Identificar los principales canales

El proceso de venta será a través de la página web y vía teléfono los cuales serán comunicados a través de un plan de medios regionales que incluye prensa, radio, marketing digital, adwords y actividades promocionales en lugares de concurrencia del mercado objetivo, como son Mall, Supermercados, Clínicas, Colegios, etc.

La materialización de la venta se realiza a través de la reserva (telefónica o vía web) donde el cliente selecciona el departamento disponible y los equipos adicionales que requiere contratar, para posteriormente formalizar la reserva mediante un abono equivalente a 1 día de arriendo. Con el abono de la reserva, se genera un documento legal de compromiso del cliente donde se establece que en caso de no hacer efectiva la reserva realizada el cliente pierde el abono.

Una vez que el cliente llega al departamento se revisan que esté todo en regla (departamento y equipos contratados). Se distinguen dos canales de distribución.

- ✓ **Directos:** Los departamentos serán arrendados y administrados por la empresa. No se tiene contemplado externalizar la administración de estos por el riesgo operacional que representa.
- ✓ **Indirectos:** Se incluirá una central telefónica para atender a familiares y pacientes las 24 horas, existirá además servicios de booking en la página web, se desarrollarán comunidades para ampliar el alcance de la oferta de los servicios a lo cual se unirá publicidad y avisos en radios y medios digitales y regionales<sup>24</sup>.

✓

### 7.6.2 Sitio web y redes Sociales

**Sitio web.** La página web ([www.santiagoassitance.com](http://www.santiagoassitance.com)) será un medio de comunicación y de interacción entre los pacientes, familiares y potenciales clientes que nos permitirá mostrar los servicios ofrecidos, experiencia de clientes (testimoniales), y a la vez será un medio mediante el cual los clientes y potenciales clientes podrán conocer acerca de los servicios ofrecidos, solicitar cotizaciones, hacer reservas y acceder a información médica general acerca de las principales patologías a las que apunta el modelo de negocio.

**Comunidades.** Como parte del proceso de desarrollo y expansión, se tiene pensado formar parte de distintas comunidades, entre las cuales pueden destacar comunidades médicas, asociaciones con centros de rehabilitación como son la Teletón y comunidades de enfermos a lo largo del país. El objetivo de esto es potenciar el alcance de nuestros servicios.

---

<sup>24</sup> Anexo N°23. Ejemplo de Publicidad Digital

## 7.7 Estrategia de comunicaciones

Dada las características de nuestro plan de negocios, el que está estrechamente relacionado al tema salud, la estrategia de comunicaciones seleccionada para el periodo de introducción del tipo transmisiva vertical (Transmisor, Mensaje, Receptor), donde buscaremos posicionarnos como los mejores asistentes de Servicios Pos Hospitalarios de Santiago. Para esto, y no perdiendo de vista nuestro mercado objetivo y el tipo de lenguaje comunicacional, utilizaremos un tono emocional, buscando con esto, posicionarnos en la mente del cliente como los especialistas que acogen a la familia, no olvidando, que nuestro principal objetivo comunicacional inicial es decir “Quienes somos y Qué ofrecemos “

Se utilizarán medios escritos (avisos) y medios radiales (frases) mediante las cuales se apoyarán los objetivo de introducción y penetración de mercado. En el caso de la línea de diseño gráfico para los avisos se considera que estos complementen el trabajo comunicativo de los mensajes. Las frases de radio harán hincapié en la calidad de especialistas asistentes en salud fuera de casa.

### 7.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto.

#### 7.7.1.1 Mix

Al inicio del plan durante el primer año se mantiene un precio de introducción que incluye un descuento del 12 % sobre el precio de lista, cuyo precio de oferta será \$ 57.000,- más IVA. Una vez que la tasa de ocupación supere el 50 % se aumentará el precio en un 10 %.

✓ Presupuesto

Bajo el supuesto que durante todo el primer año mantendremos la tarifa en \$ 57.000,- más IVA (Incluye el 10 % de descuento) y considerando que mantendremos una ocupación del 50 %, es decir 180 días por departamento el costo de la promoción será la siguiente.

**Tabla N°18. Costo de precio de promoción Santiago Assistance**

Año	N° de Dptos	% Ocupación	N° de días Ocupación	Precio de Lista \$ Neto	Precio Promocional \$	Costo Promoción \$
1	6	50%	1080	\$ 65.000	\$ 57.000	\$ 8.640.000

### **7.7.1.2 A quien se dirige (Cliente final, mayoristas y minoristas)**

Las promociones serán dirigidas a pacientes y familiares. El mix para comunicar la promoción incluye avisos en prensa, radios, entrega de catálogos y volantes, envío de emailing y adwords en google.

### **7.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios y públicos objetivos**

Claramente el público objetivo son personas adultas de regiones del segmento socio económico ABC1-C2. Las herramientas que utilizaremos será un plan de medios con una comunicación del tipo emotiva, apoyándonos fuertemente en la experiencia de los primeros usuarios como referentes y a la vez sirvan de testimoniales.

La invitación a visitar nuestra página web será una herramienta muy importante ya que a través de ella se podrá comunicar quiénes somos y lo que ofrecemos.

### **7.7.2 Programa de publicidad<sup>25</sup>**

Foco en la zona norte para el primer año de operaciones. Este considera Prensa, Radios, E-Mailing, Catálogos Adwords. El costo alcanza los \$22,7MM. La distribución de este programa en el tiempo posee el siguiente criterio y se encuentra detallado en los anexos.

- ✓ Prensa : Los tres primeros meses
- ✓ Radios : Los tres primeros meses
- ✓ Emailing : Los doce meses del año
- ✓ Catálogos : Cada tres meses.
- ✓ Adwords : Los doce meses.

---

<sup>25</sup> Anexo N°24 Costos del programa de publicidad durante el primer año

**Tabla N°19. Costo de Programa de Publicidad Santiago Assistance**

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>ITEM</b>	<b>Medios</b>	<b>Presupuesto Año 1</b>
<b>PUBLICIDAD MASIVA</b>	Prensa	La Estrella Iquiq.	\$ 892.578
		Mercurio Antof.	\$ 1.570.440
		Mercurio Calama	\$ 863.106
		Atacama de Copiapo	\$ 863.106
		El día de la Serena	\$ 1.113.192
	<b>Sub Total Prensa</b>		<b>\$ 5.302.422</b>
Radios	Digital Red Norte	\$ 1.500.000	
	<b>Sub Total Radio</b>		<b>\$ 1.500.000</b>
<b>Sub Total Publicidad Masiva</b>			<b>\$ 6.802.422</b>
<b>Marketing Directo</b>	E Mailing	\$ 3.000.000	
	<b>Sub total Marketing directo</b>		<b>\$ 3.000.000</b>
<b>Impresos y Otros</b>	Catálogos	\$ 900.000	
	<b>Sub Total Impresos, POP y otros</b>		<b>\$ 900.000</b>
<b>Sub Total</b>			<b>\$ 10.702.422</b>
<b>Medios Digitales</b>	Internet	Google	\$ 12.000.000
	<b>Subtotal Adwords</b>		<b>\$ 12.000.000</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>\$22.702.422</b>

## 7.8 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas utilizar parte con una prospección de clientes a través de la publicidad tanto masiva como también aquella que se realice en los puntos de contacto con nuestro mercado objetivo través de la entrega de catálogos y volantes. Esta última nos permitirá comenzar a capturar bases de datos a través de los monitores, ya que junto con la entrega de los catálogos y/o volantes, un monitor deberá proporcionar información acerca de nuestros servicios y a la vez solicitar datos básicos de las personas que estén interesadas en recibir información acerca de nuestros servicios.

La página web ([www.santiagoassistance.com](http://www.santiagoassistance.com)) junto con la central telefónica, serán otros medios muy importantes a la hora de capturar clientes.

El seguimiento de cada solicitud de cotización, será una función clave ya que a través de esta actividad podremos dar a conocer nuestra especialización y los servicios que entreguemos. Para esto se desarrollará un protocolo de atención donde el potencial cliente por medio de preguntas/respuestas se ofrecerá servicios que posicionen a Santiago Assistance como una empresa que facilita la recuperación del paciente.

## 7.9 Presupuesto de Marketing

El presente presupuesto de Marketing muestra los gastos que se incurren en el Marketing en el periodo de evaluación. Está compuesto por cinco ítems. Publicidad Masiva, Marketing Directo, Medios Digitales, Agencia de Publicidad e Impresos y otros. Los criterios de crecimiento fueron los siguientes

- ✓ Publicidad Masiva : 50% el segundo año y 10% desde el tercero al quinto año.
- ✓ Marketing directo : Disminución del 50% desde el segundo al quinto año.
- ✓ Medios Digitales : Aumento 20% constante.
- ✓ Agencia : Aumento cercano al 15%
- ✓ Impresos : 50% el segundo año y 10% desde el tercero al quinto año.

**Tabla N°20. Presupuesto de Marketing**

PRESUPUESTO MARKETING SANTIAGO ASSISTANCE						
MEDIO	ITEM	1	2	3	4	5
Publicidad Masiva	Prensa	\$ 5.302.422	\$ 7.953.633	\$ 8.748.996	\$ 9.623.896	\$ 10.586.286
	Radios	\$ 1.570.440	\$ 2.355.660	\$ 2.591.226	\$ 2.850.349	\$ 3.135.383
	<b>Sub Total Publicidad Masiva</b>	<b>\$ 6.872.862</b>	<b>\$ 10.309.293</b>	<b>\$ 11.340.222</b>	<b>\$ 12.474.245</b>	<b>\$ 13.721.669</b>
Marketing Directo	E Mailing	\$ 3.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
	<b>Sub total</b>	<b>\$ 3.000.000</b>	<b>\$ 1.500.000</b>	<b>\$ 1.500.000</b>	<b>\$ 1.500.000</b>	<b>\$ 1.500.000</b>
Medios Digitales	ADWORDS	\$ 12.000.000	\$ 14.400.000	\$ 17.280.000	\$ 20.736.000	\$ 24.883.200
	<b>Subtotal Adwords</b>	<b>\$ 12.000.000</b>	<b>\$ 14.400.000</b>	<b>\$ 17.280.000</b>	<b>\$ 20.736.000</b>	<b>\$ 24.883.200</b>
Agencia de Publicidad	Comisión agencia de publicidad	\$ 2.400.000	\$ 2.800.000	\$ 3.100.000	\$ 3.400.000	\$ 3.750.000
	<b>Sub Total Producción y comisión de agencia</b>	<b>\$ 2.400.000</b>	<b>\$ 2.800.000</b>	<b>\$ 3.100.000</b>	<b>\$ 3.400.000</b>	<b>\$ 3.750.000</b>
Impresos y Otros	Catálogos	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 1.485.000	\$ 1.633.500	\$ 1.796.850
	Ropa institucional	\$ 360.000	\$ 540.000	\$ 594.000	\$ 653.400	\$ 718.740
	Sitio web	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 990.000	\$ 1.089.000	\$ 1.197.900
	<b>Sub Total Impresos, POP y otros</b>	<b>\$ 1.860.000</b>	<b>\$ 2.790.000</b>	<b>\$ 3.069.000</b>	<b>\$ 3.375.900</b>	<b>\$ 3.713.490</b>
<b>Totales</b>		<b>\$ 26.132.862</b>	<b>\$ 31.799.293</b>	<b>\$ 36.289.222</b>	<b>\$ 41.486.145</b>	<b>\$ 47.568.359</b>

Esto radica en que los dos primeros años que el presupuesto de Marketing representa el 17% de los ingresos para establecerse en el cuarto y quinto con cifras cercanas al 10,5%.

## 7.10 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

La métrica más importante es el porcentaje de inversión en marketing sobre los ingresos totales como así también la ejecución del plan de medios.

**Tabla N°21. Métricas para monitorear el plan**

ITEM	Métrica	Indicador
Presupuesto	Control ppto. \$	% de Ingresos
Plan de medios	Ejecución plan	Cobertura / Frecuencia

## **X. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

### **10.1 Estrategia de desarrollo**

Inicialmente se presentará el presente plan de negocios en los bancos en búsqueda del financiamiento necesario para la viabilidad del mismo.

Una vez conseguido los recursos externos vía financiamiento bancario y más los aportes individuales de los inversionistas se procede a la ejecución de actividades que están descritas con anterioridad y que se resumen en el punto 10.3 (Carta Gantt)

Consecuentes con lo expuesto previamente, la estrategia de desarrollo inicial y con el fin de concentrar los recursos en forma eficiente, hemos subsegmentado las regiones por zona norte y zona sur, para que en una primera etapa del desarrollo del plan de negocio (primer año) nos concentremos en la zona norte ya que es la que presenta mayor potencial y atractivo (ingreso per cápita, distancia geográfica respecto de la RM). Esto nos permitirá medir la efectividad de nuestro plan y por supuesto será la etapa de aprendizaje necesaria para el buen desarrollo del proyecto en los próximos años parte.

Si bien nuestro plan de negocios en lo más puro está enfocado a pacientes que viene a Santiago por intervenciones por tipos de patologías antes definidas y que conllevan una discapacidad transitoria post operatoria, tangencialmente nos abriremos a pacientes de la zona norte que vienen a Santiago por intervenciones de cirugía plástica, que si bien algunas no conllevan una discapacidad transitoria, hay pacientes que desean pasar los efectos post operatorios lejos de la ciudad donde viven.

En términos de tarifa, nuestro proyecto tiene presupuestado durante el primer año una tasa de ocupación del 50 % y que va de la mano con la estrategia de precios establecida. En caso de llegar o superar a tasa de ocupación presupuestada y en la búsqueda de una mayor rentabilidad se revisarán las tarifas de precio para evaluar alzas de precios.

Es importante mencionar que el logro o superación los objetivos de porcentaje de ocupación presupuestados harán variar la tarifa de precios hacia el alza como así también estar por debajo del presupuesto nos llevará a revisar hacia la baja las tarifas de precios a través de promociones.

Tal como se ha mencionado en los puntos anteriores y en la búsqueda de aumentar la participación de mercado, aumentar la rentabilidad del proyecto y por sobre todo lograr posicionarse en el mercado como la primera empresa especializada en este tipo de servicios nuestro proyecto a partir del segundo año, hay un importante incremento de la oferta durante los 4 años siguientes años llegando al quinto año a aumentar en 4 veces la oferta del primer año de operaciones.



## **10.2 Avances y requerimientos de recursos**

Las etapas de desarrollo y ejecución del proyecto que están presentadas en los puntos anteriores necesariamente nos llevan a construcción de flujos de caja desde donde en forma clara se establecerán los requerimientos de recursos financieros, que serán cubiertos por aportes directos de los socios y por financiamiento externo a través de la banca.

Por otro parte, las etapas de desarrollo y ejecución definidas y calendarizadas generan los requerimientos de recursos físicos e intelectuales que se requieren para el éxito del proyecto.

## **10.3 Carta Gantt**

La preparación de este proyecto tiene un set-up de nuevo meses en los cuales se desarrollarán aspectos legales, operativos, informáticos, financieros y de marketing como son la iniciación de actividades, desarrollo de manual de calidad.- el que incluye procedimientos de trabajo seguro, protocolo de aceptación, listados de chequeo y acondicionamiento de departamentos, diseño y puesta en marcha de la página web, obtención de las fuentes de financiamiento para el segundo año de operación y desarrollo e implementación del plan de marketing a través de una agencia de publicidad.

El costo del plan de implementación se presenta en el anexo<sup>26</sup> los cuales incluyen principalmente prospección de clientes y meses de arriendo de garantía.

---

<sup>26</sup> Anexo N° 43. Costos de Implementación

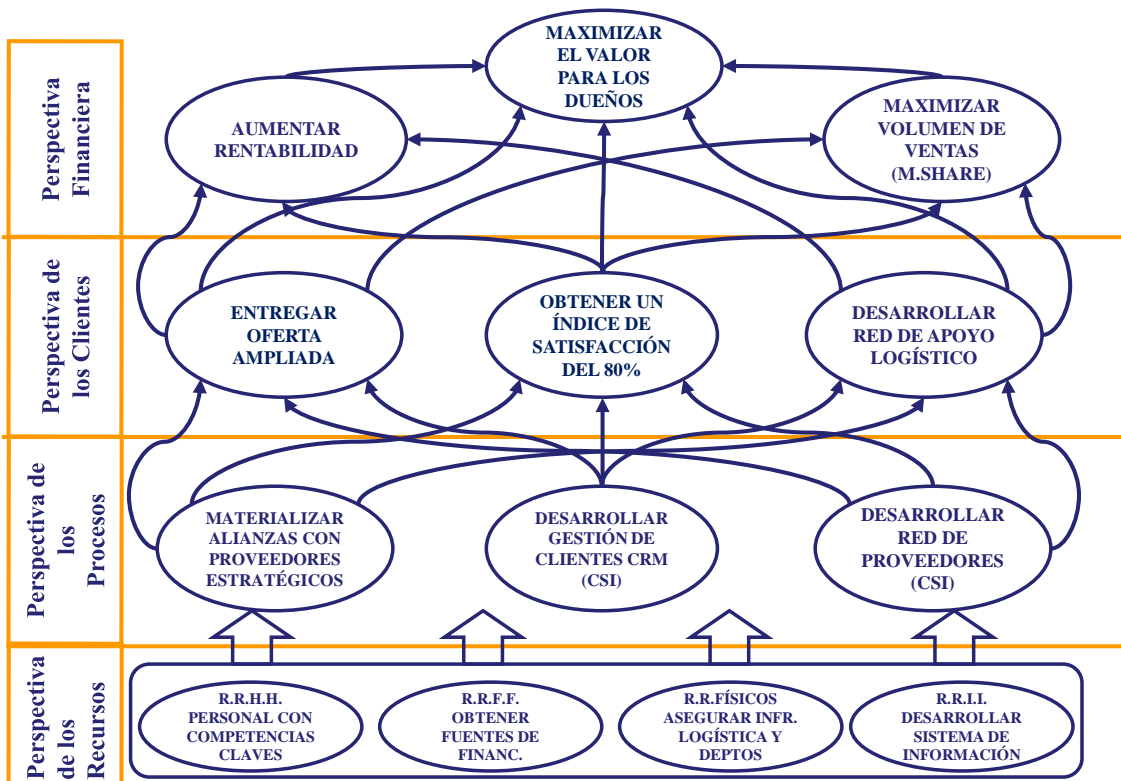
**Tabla N°27. Carta Gantt de Implementación**

<b>CARTA GANTT DE IMPLEMENTACIÓN</b>										
<b>ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>	<b>Mes 9</b>	<b>AÑO 1</b>
Iniciación de actividades - Escritura	■									
Preparación de aspectos legales y contratos	■									
Desarrollo de plan de negocios	■	■								
Busqueda y obtención de financiamiento							■	■	■	
Creación Conceptual de Plan de Marketing	■	■								
Selección de Agencia de publicidad		■	■	■	■					
Desarrollo de Plan de Marketing						■	■			
Prospección de Clientes							■	■	■	
Diseño de página web			■	■						
Desarrollo de Página Web					■	■	■			
Pruebas y Puesta en Marcha					■		■		■	
Reunión con médicos y estudiantes de medicina			■	■						
Desarrollo de Manual de procedimientos					■	■				
Protocolización de actividades							■			
Capacitación de personal y organización									■	
Sueldos Manager, Asistente, Mucama									■	
Busqueda y cierre de alianzas con proveedores			■	■	■					
Búsqueda y arriendo de Departamentos					■	■	■			
Entrega y arriendo de nuevos Deptos								■	■	
Acondicionamiento								■		
Equipamiento y alajamientos					■	■	■			
Compra de equipos y menaje para deptos.					■	■	■			
Arriendo de oficinas Virtuales	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Inicio de actividades										■

## XII. RSE Y SUSTENTABILIDAD

### 12.1 Mapa de Skateholders

El presente mapa estratégico diagrama los distintos Stakeholders en referencia a la relación que tienen con la organización. En este sentido se distinguen cuatro distintos grupos de interés cuyos indicadores de monitoreo se presentan a continuación.



**Diagrama N°9. Stakeholders de Santiago Assistance.**

En Santiago Assistance entendemos que es crucial evaluar a todos los involucrados, esto incluye desde las necesidades de los clientes, procesos que se ejecutan, proveedores que colaboran hasta las personas que implementan la propuesta de valor.

De esta forma deseamos conocer a nuestros clientes profundamente para el manejo de las necesidades y expectativas, para de esta forma estar en un mejor pie comercial, manejando los factores de claves de la diferenciación.

Para esto se presenta a continuación el siguiente plan de evaluación. Ésta se consideramos cada interacción y por ende una evaluación como parte de un proceso. Esta evaluación se divide en tres, Los servicios, los Recursos y las personas. De esta forma se busca determinar si a través de sus capacidades y competencias agregamos valor al cliente. **Mayor detalle en anexo N°29 y 30.**

**Tabla N°45. Evolución de los Stakeholders**

<b>EVALUACIÓN DEL SERVICIO</b>	<b>RECURSO A EVALUAR</b>	<b>QUÉ DESEAMOS EVALUAR?</b>
Evaluación de los medios radiales y digitales	Plan de Medios	Capacidad - Prospección de Clientes
Evaluación del proceso de elección del cliente Evaluación del proceso de elección del cliente Evaluación del proceso de elección del cliente	Plan de Marketing Plan de Marketing Plan de Marketing	Competencia - Comunicar a los distintos segmentos Capacidad - Prospección y Captación de clientes Competencia - Desarrollo de Gestión de Cliente
Evaluación del proceso de compra	Sistema Informático	Capacidades - Sistemas Informáticos
Evaluación del Manager.	Manager	Competencia - Ser especialista
Evaluación del traslado del paciente	Chofer	Competencia - Ser especialista
Evaluación de las instalaciones y entrega de departamento	Instalaciones y equipamiento	Competencia - Ser especialista
Evaluación de Servicios Extras Atención fuera de horario	Sistemas Informático Asistente Comercial	Capacidades - Sistemas Informáticos Competencia - Ser especialista
Evaluación de Departamentos Evaluación de la higienización a la entrega	Instalaciones y equipamiento Mucama	Recursos físicos Recursos humanos
Evaluación de la limpieza diaria y cambio de sábanas	Mucama	Recursos Humanos
Tratamiento de insumos médicos	Subcontratista	Competencias - Ser especialista

## **12.2 Valores éticos del negocio**

- ✓ Honestidad.
- ✓ Transparencia.
- ✓ Asertividad comunicacional.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ La salud de los pacientes y bien estar de los familiares en nuestra principal preocupación.

## **12.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos**

El principal impacto social, se refiere al echo que las personas de regiones que requieren asistencia médica post hospitalaria operatoria y sus familiares ya no estarán solos en la región metropolitana. En otras palabras, podrán venir con la seguridad que serán acogidos y asistidos en todo momento elevando las posibilidades de recuperación del paciente en forma importante.

Adicionalmente nuestra empresa consciente del rol social que debe jugar dentro de la sociedad establecerá vínculos comerciales con fundaciones como la teletón y así poder dar acogida a personas de escasos recursos que requieran asistencia y que estas fundaciones, como TELETÓN, por disponibilidad de habitaciones no estén en condiciones recibir pacientes y/o familiares.

El impacto económico más importantes que se dará empleabilidad a varias personas en forma directa e indirecta y sin duda será un impacto económico positivo para todos quienes participan en la cadena de valor de esta propuesta de negocios.

## **XIII. RIESGOS CRÍTICOS**

### **13.1 Riesgos internos**

- RRHH . Falta de experiencia en el negocio, la cual se minimiza a través de la contratación (manager y asistente comercial ) de personas con experiencia en el rubro de la salud
- Falta de coordinación para la el cumplimiento de la promesa de venta.
- Dependencia de servicios de proveedores externos.
- Falta de flexibilidad en la planificación estratégica frente al no cumplimiento de los objetivos.
- Conflictos legales con clientes por servicios prestados.

### **13.2 Riesgos externos**

- ✓ Condiciones macro económicas desfavorables que afecten el proceso de ejecución del proyecto.
- ✓ Nuevos competidores a través de la integración al negocio de actuales productos sustitutos.
- ✓ La calidad en la prestación de servicios por parte de proveedores en alianza comercial.

### **13.3 Plan de mitigación**

#### Riesgos Internos:

- ✓ RRHH Contratación de personal con experiencia en el área de la salud. Se complementa con un riguroso proceso de reclutamiento y selección de personal y una adecuada descripción de perfiles.
- ✓ Coordinación para cumplir la promesa de venta, a través del desarrollo de manuales de procedimientos, descripciones de cargo y capacitación.
- ✓ Dependencia de proveedores externos. Se realiza un catastro de proveedores que incluye levantamiento de servicios y evaluación de cada uno de ellos.
- ✓ Falta de flexibilidad del plan estratégico. Se desarrolla un plan de contingencias con monitoreo permanente para corregir desviaciones.
- ✓ Asesoría legal permanente , que incluye la confección de un contrato de prestación de servicios que proteja y minimice las probabilidades de enfrentar problemas legales a la empresa.

#### Riesgos Externos

- ✓ Condiciones macro económicas desfavorables. Plan de salida que consiste en sub arrendar los departamentos para fines habitacionales.

- ✓ Ingreso de nuevos competidores. Desarrollo de estrategia de posicionamiento como pionero y especialista en el servicio.
- ✓ Servicios de proveedores. Se realiza catastro y evaluación de proveedores. Las alianzas comerciales con los proveedores se materializarán mediante contratos legales.

**TABLA N°46. Análisis de Riesgos y Plan de Mitigación**

<b>Tipo de riesgo</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Impacto en el negocio</b>	<b>Plan Mitigador</b>
<b>RIESGOS INTERNOS</b>	RRHH sin experiencia en el negocio de la salud	No cumplir la propuesta de valor al cliente	Contratar personal con experiencia a través de un riguroso proceso de reclutamiento y selección por medio de una agencia especializada
	Falta de coordinación para cumplir la promesa de venta	Bajo índice de satisfacción del cliente que afecta la imagen, marca y el posicionamiento	Desarrollo de manuales de procedimientos , descripciones de cargo y programa de capacitación
	Dependencia de servicios de proveedores externos	Disminuye el poder de negociación, compromete el indicador de satisfacción del cliente y afecta la rentabilidad del negocio	Realización de catastro de proveedores, sistema de evaluación permanente y materialización de alianzas comerciales
	Falta de flexibilidad en la planificación estratégica frente al no cumplimiento de los objetivos	Pérdida de oportunidades y afecta la sustentabilidad del negocio	Desarrollo de un plan de contingencias y permanente evaluación de los principales indicadores de gestión
<b>RIESGOS EXTERNOS</b>	Condiciones macroeconómicas desfavorables	Pone en riesgo la rentabilidad y sustentabilidad del emprendimiento	Contar con un plan de salida con alternativas que permitan elegir la mejor opción de acuerdo al impacto financiero de esta.
	Ingreso de nuevos competidores al mercado y/o integración de actuales competidores de productos sustitutos	Pone en riesgo la rentabilidad y el posicionamiento de la marca	Desarrollo e implementación de una estrategia que nos posicione como pioneros en el segmento (nicho) Dirigiéndolos esfuerzos a lograr un fuerte
	Baja calidad en la prestación de servicios de proveedores externos	Pone en riesgo el cumplimiento de la propuesta de valor	Evaluación semestral de proveedores, actualización del catastro de proveedores y materialización de alianzas a través de contratos legales
	Conflictos legales con clientes por servicios prestados	Afecta la imagen y el posicionamiento de la marca. Pone en riesgo la sustentabilidad del negocio	Asesoría legal permanente y confección de contratos de prestación de servicios delimitando responsabilidades y derechos de ambas partes



#### **XIV. CONCLUSIONES**

Este proyecto captura una oportunidad de mercado insatisfecha se destaca por ser pionero en la industria hotelera en la que participa ya que apunta a una especialización que hoy no existe en el mercado. Es por esto que la estrategia definida, incluye un agresivo plan de expansión, aun cuando, los porcentajes de ocupabilidad de los activos, no sean los óptimos. El propósito de esta decisión es apoderarse del nicho y estar en “*Top of Mind*” de los potenciales clientes de modo de atenuar la amenaza que representa el ingreso de nuevos competidores al negocio mencionadas en el análisis industrial.

Desde la perspectiva financiera y de acuerdo a los indicadores mostrados, podemos decir que es un proyecto muy atractivo para inversionistas, en la medida claro, que sea administrado en forma estratégica y de cara al cliente. Esto es el factor diferenciador interno que nos permitirá explotar los factores claves de éxito.- como son el adecuado manejo de competencias y capacidades.- y mejorar sus indicadores.

Los indicadores VAN (\$72 MM) y TIR (114,1%) nos muestran un alto rendimiento del proyecto cuyo comportamiento se explica por la baja inversión en activos, cuya relación es baja en referencia a los flujos que genera.

En relación a los estados de pérdida y ganancia podemos apreciar que en el segundo año el proyecto muestra resultados operacionales positivos, los que se traducen en utilidades finales después de impuestos a partir del tercer año, con un margen final de última línea de un 23% hasta llegar a un 35% al quinto año.

Este proyecto tiene contemplado fuentes permanentes de aprendizaje acerca del negocio, sus clientes y la forma de cómo agregar valor y así rentabilizar los intereses de los accionistas.

La sensibilización realizada en distintos escenarios y en especial en escenarios pesimistas nos hacen concluir que nos encontramos frente a una oportunidad de negocios dado que este proyecto es capaz de mantener un VAN positivo aun cuando sus ingresos (tasa de ocupación) se vean fuertemente afectados los tres primeros años de su ejecución, soportando bajas de un 20% en el primer año y 10 % los dos siguientes respecto al escenario normal con que fue evaluado el proyecto.

Al quinto año la empresa se encuentra en condiciones de adoptar de retiro de utilidades o de reinversión de las mismas. Para esto se evaluarán distintas alternativas a seguir. A modo de ejemplo:

- ✓ Proyecto de expansión de la oferta
- ✓ Integración Vertical hacia la oferta de servicios médicos especializados. (Cirugía estética, servicios quinésicas, enfermería etc.)
- ✓ Integración hacia el mercado de proveedores. Buscando representaciones de equipos médicos.

## ANEXOS

ANEXO N°1. ENTREVISTA REALIZADA A JEFAS DE ADMISIÓN.

*Elizabeth Arce* del Hospital clínico de la Universidad católica.

ANEXO N°2. CÓDIGO DEL TRABAJO Y CÓDIGO SANITARIO.

Biblioteca del Congreso Nacional de ChileLegislación chilena

Tipo Norma	:Decreto con Fuerza de Ley 1
Fecha Publicación	:16-01-2003
Fecha Promulgación	:31-07-2002
Organismo	:MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL; SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO
Título	:FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DEL CODIGO DEL TRABAJO
Tipo Versión	:Intermedio De : 13-02-2010
Inicio Vigencia	:13-02-2010
Fin Vigencia	:30-09-2010
Id Norma	:207436
Ultima Modificación	:13-FEB-2010 Ley 20425
URL	: <a href="http://www.leychile.cl/N?i=207436&amp;f=2010-02-13&amp;p=">http://www.leychile.cl/N?i=207436&amp;f=2010-02-13&amp;p=</a>
(Texto no Oficial)	

FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO

www.supersalud.gob.cl/nx

← → ↻ 🏠 [www.supersalud.gob.cl/normativa/571/articles-4825\\_recurso\\_1.pdf](http://www.supersalud.gob.cl/normativa/571/articles-4825_recurso_1.pdf)

# CODIGO SANITARIO

## Indice

### TITULO PRELIMINAR

    Párrafo I Disposiciones generales

    Párrafo II Del Servicio Nacional de Salud

    Párrafo III De las atribuciones y obligaciones sanitarias de las Municipalidades

### ANEXO N°3. SEGMENTOS DE LA INDUSTRIA HOTELERA

1. **Albergue, Refugio u Hostal:** alojamiento preferentemente en habitaciones semiprivadas o comunes, al igual que sus baños.
2. **Alojamiento Familiar o Bed & Breakfast:** vivienda y dependencias anexas, en la cual sus residentes permanentes prestan el servicio de alojamiento y desayuno a turistas.
3. **Apartment-Hostel:** Alojamiento mayoritariamente en departamentos y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad.
4. **Camping:** alojamiento en un terreno debidamente delimitado, ubicado en un entorno natural, asignándole un sitio a personas que hacen vida al aire libre y que utilicen carpas, casa rodante u otras instalaciones similares para pernoctar.
5. **Lodge:** alojamiento en habitacionales privadas, ubicado en áreas rurales cuyo principal propósito es servir de enclave para realizar excursiones asociadas con su entorno natural, tales como pesca, observación de flora y fauna y similares.
6. **Complejo turístico o Resort:** ofrece actividades recreativas y de descanso al aire libre y/o en espacios, recintos o áreas asociados a su entorno natural, y que por lo tanto posee un número significativo de instalaciones, equipamiento.
7. **Departamento:** alojamiento turístico destinado a brindar facilidades de alojamiento y permanencia, y que cuenta como mínimo con las siguientes áreas: dormitorio, sala de estar, cocina, comedor y baño.
8. **Hacienda o Estancia:** Alojamiento ubicado en entornos naturales o rurales con explotación agrícola, ganadera, forestal o agroindustrial, proveen servicios turísticos de alimentación y recreación relacionados con las actividades productivas propias del predio.
9. **Hospedaje Rural:** Vivienda en la cual sus residentes proveen los servicios de alojamiento turísticos, alimentación y actividades relacionadas con el medio rural, especialmente con las labores productivas propias del grupo familiar anfitrión y que constituyen un elemento de interés para los huéspedes.
10. **Hostal:** Servicio de alojamiento en habitaciones privadas y que pueden ofrecer además servicios de alimentación.
11. **Hostería:** Provee servicio de alimentación en un restaurante, además de alojamiento turístico en habitaciones u otro tipo de unidades habitacionales.

12. **Hotel:** Servicio de alojamiento turístico, mayoritariamente en habitaciones y otro tipo de unidades habitacionales en menor cantidad, en un edificio o parte independiente del mismo, constituyendo sus dependencias un todo homogéneo.
13. **Motel o Cabañas:** Servicio de alojamiento turístico en unidades habitacionales privadas, accesible desde el nivel de suelo mediante circulaciones públicas exteriores.

ANEXO N°4. BUSCADOR DE SERVICIOS TURÍSTICOS – SERNATUR

The screenshot shows the website [www.sernatur.cl/buscador-de-servicios/](http://www.sernatur.cl/buscador-de-servicios/). The page features the SERNATUR logo (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile) and a navigation menu with links for INICIO, ACERCA DE SERNATUR, OFICINAS Y SERVICIOS, ESTUDIOS Y ESTADÍSTICAS, NOTICIAS, BIBLIOTECA, and CONTACTO. The main heading is "Buscador de Servicios Turísticos". Below this, there are social media sharing options for Twitter, Facebook, Email, and a count of 353. A disclaimer states: "Aquí podrá buscar y encontrar diferentes servicios turísticos a lo largo de todo Chile. SERNATUR no se hace responsable por los servicios que prestan los operadores. Si usted es empresario turístico y desea registrarse ingresar aquí." A "Alojamiento" tab is selected, showing a list of accommodation types: Albergue, Refugio u Hostel; Alojamiento Familiar o Bed & Breakfast; Apart-Hotel; Camping; Lodge; Complejo turístico o Resort; and Departamento. A search form titled "Busca tu servicio" includes dropdowns for "Tipo de servicio" (set to Alojamiento), "Calificación", "Region", and "Comuna", a checkbox for "Solo con sello de calidad", and a "Busca tu destino" field. A "Buscar" button is at the bottom of the form. On the right side, there is a video player for "SPOT CAMPAÑA CHILE ES TUYO" and a "Destacados" section with a search bar and a "Registro Nacional de Prestadores de Servicios Turísticos" link.

## ANEXO N°5. PATOLOGÍAS A.U.G.E

www.supersalud.gob.cl



Cómo elegir un seguro de salud

Cómo usar un seguro de salud

Cómo y dónde reclamar

Temas de prestadores

Boletín Aldea Salud

### Patologías garantizadas AUGE

Las Garantías Explícitas en Salud (GES) constituyen un conjunto de beneficios garantizados por ley para las personas afiliadas a Fonasa y a las Isapres.

- ▶ 01. Enfermedad renal crónica etapa 4 y 5
- ▶ 02. Cardiopatías congénitas operables en menores de 15 años
- ▶ 03. Cáncer cérvico-uterino
- ▶ 04. Alivio del dolor y cuidados paliativos por cáncer avanzado
- ▶ 05. Infarto agudo del miocardio
- ▶ 06. Diabetes Mellitus tipo I
- ▶ 07. Diabetes Mellitus tipo II
- ▶ 08. Cáncer de mama en personas de 15 años y más
- ▶ 09. Disrafias espinales
- ▶ 10. Tratamiento quirúrgico de escoliosis en personas menores de 25 años
- ▶ 11. Tratamiento quirúrgico de cataratas
- ▶ 12. Endoprótesis total de cadera en personas de 65 años y más con artrosis de cadera con limitación funcional severa
- ▶ 13. Fisura Labiopalatina
- ▶ 14. Cáncer en personas menores de 15 años
- ▶ 15. Esquizofrenia
- ▶ 16. Cáncer de testículo en personas de 15 años y más
- ▶ 17. Linfomas en personas de 15 años y más
- ▶ 18. Síndrome de la inmunodeficiencia adquirida VIH/SIDA
- ▶ 19. Infección respiratoria aguda (IRA) de manejo ambulatorio en personas menores de 5 años
- ▶ 20. Neumonía adquirida en la comunidad de manejo ambulatorio en personas de 65 años y más
- ▶ 21. Hipertensión arterial primaria o esencial en personas de 15 años y más

www.supersalud.gob.cl

- ▶ 20. Neumonía adquirida en la comunidad de manejo ambulatorio en personas de 65 años y más
- ▶ 21. Hipertensión arterial primaria o esencial en personas de 15 años y más
- ▶ 22. Epilepsia no refractaria en personas desde 1 año y menores de 15 años
- ▶ 23. Salud oral integral para niños y niñas de 6 años
- ▶ 24. Prevención de parto prematuro
- ▶ 25. Trastornos de generación del impulso y conducción en personas de 15 años y más, que requieren marcapaso
- ▶ 26. Colectomía preventiva del cáncer de vesícula en personas de 35 a 49 años
- ▶ 27. Cáncer gástrico
- ▶ 28. Cáncer de próstata en personas de 15 años y más
- ▶ 29. Vicios de refracción en personas de 65 años y más
- ▶ 30. Estrabismo en personas menores de 9 años
- ▶ 31. Retinopatía diabética
- ▶ 32. Desprendimiento de retina regmatógeno no traumático
- ▶ 33. Hemofilia
- ▶ 34. Depresión en personas de 15 años y más
- ▶ 35. Tratamiento de la hiperplasia benigna de la próstata en personas sintomáticas
- ▶ 36. Órtesis (o ayudas técnicas) para personas de 65 años y más
- ▶ 37. Accidente cerebrovascular isquémico en personas de 15 años y más
- ▶ 38. Enfermedad pulmonar obstructiva crónica de tratamiento ambulatorio
- ▶ 39. Asma bronquial moderada y grave en menores de 15 años
- ▶ 40. Síndrome de dificultad respiratoria en el recién nacido
- ▶ 41. Tratamiento médico en personas de 55 años y más con artrosis de cadera y/o rodilla, leve o moderada
- ▶ 42. Hemorragia subaracnoidea secundaria a ruptura de aneurismas cerebrales
- ▶ 43. Tumores primarios del sistema nervioso central en personas de 15 años y más
- ▶ 44. Tratamiento quirúrgico de hernia del núcleo pulposo lumbar
- ▶ 45. Leucemia en personas de 15 años y más
- ▶ 46. Urgencia odontológica ambulatoria

- › 46. Urgencia odontológica ambulatoria
- › 47. Salud oral integral del adulto de 60 años
- › 48. Politraumatizado grave
- › 49. Traumatismo craneo encefálico moderado o grave
- › 50. Trauma ocular grave
- › 51. Fibrosis quística
- › 52. Artritis reumatoidea
- › 53. Consumo perjudicial o dependencia de riesgo bajo a moderado de alcohol y drogas en personas menores de 20 años
- › 54. Analgesia del parto
- › 55. Gran quemado
- › 56. Hipoacusia bilateral en personas de 65 años y más que requieren uso de audifono
- › 57. Retinopatía del prematuro
- › 58. Displasia broncopulmonar del prematuro
- › 59. Hipoacusia neurosensorial bilateral del prematuro
- › 60. Epilepsia no refractaria en personas de 15 años y más
- › 61. Asma bronquial en personas de 15 años y más
- › 62. Enfermedad de parkinson
- › 63. Artritis idiopática juvenil
- › 64. Prevención secundaria enfermedad renal crónica terminal
- › 65. Displasia luxante de caderas
- › 66. Salud oral integral de la embarazada
- › 67. Esclerosis múltiple remitente recurrente
- › 68. Hepatitis crónica por virus hepatitis B
- › 69. Hepatitis C
- › 70. Cáncer colorectal en personas de 15 años y más
- › 71. Cáncer de ovario epitelial
- › 72. Cáncer vesical en personas de 15 años y más

- › 63. Artritis idiopática juvenil
- › 64. Prevención secundaria enfermedad renal crónica terminal
- › 65. Displasia luxante de caderas
- › 66. Salud oral integral de la embarazada
- › 67. Esclerosis múltiple remitente recurrente
- › 68. Hepatitis crónica por virus hepatitis B
- › 69. Hepatitis C
- › 70. Cáncer colorectal en personas de 15 años y más
- › 71. Cáncer de ovario epitelial
- › 72. Cáncer vesical en personas de 15 años y más
- › 73. Osteosarcoma en personas de 15 años y más
- › 74. Tratamiento quirúrgico de lesiones crónicas de la válvula aórtica en personas de 15 años y más
- › 75. Trastorno bipolar en personas de 15 años y más
- › 76. Hipotiroidismo en personas de 15 años y más
- › 77. Tratamiento de hipoacusia moderada en menores de 2 años
- › 78. Lupus eritematoso sistémico
- › 79. Tratamiento quirúrgico de lesiones crónicas de las válvulas mitral y tricuspide en personas de 15 años y más
- › 80. Tratamiento de erradicación del helicobacter pylori

**[Todo sobre las Garantías Explícitas en Salud AUGE-GES](#)**

## ANEXO N°6. CICLO DE VIDA INDUSTRIA HOTELERA. ETAPA DE CRECIMIENTO

← → ↻ 🔍 m.df.cl/los-numeros-que-justifican-el-boom-hotelero-en-chile/prontus\_df/2013-07-04/223220.html

**DF.cl**  
Noticias | Empresas | Economía | Política | Finanzas | Internacional | Tecnología | Opinión | DF TV |

LP Faj 521.148.07 Chile Onl. 1029.59 PISA 106640

Portada | Empresas | 2  
Sábado 6 de julio de 2013 | 06:00  
OCUPACIÓN EN CHILE SE UBICA EN TORNO A 71%. LA MÁS ALTA DESDE 2008  
**Los números que justifican el boom hotelero en Chile**  
Santiago es el único gran mercado de la región con ingresos por habitación subiendo a tasas de dos dígitos.  
» [Panorama turístico](#)  
» [Los proyectos que vienen](#)  
Por Miguel Barneo T.

Bastante movida se encuentra la industria hotelera en Chile. Las últimas semanas las dio LamsinVal que está formando un fondo para invertir en este mercado, mientras que operadores existentes buscan afianzar su posición y firmas extranjeras mueven sus fichas para ingresar al país. Detrás de este boom, hay una realidad numérica que justifica la afirmación: "El 2012 fue un año récord para la hotelería en Chile, tanto en la tasa de ocupación como en los niveles de tarifa", dice un informe de la consultora Jones Lang LaSalle.

## ANEXO N°7. OCUPACIÓN HOTELERA EN CHILE

← → ↻ 🔍 m.df.cl/los-numeros-que-justifican-el-boom-hotelero-en-chile/prontus\_df/2013-07-04/223220.html

**DF.cl**  
Noticias | Empresas | Economía | Política | Finanzas | Internacional | Tecnología | Opinión | DF TV |

LP Faj 521.148.07 Chile Onl. 1029.59 PISA 106640

Portada | Empresas | 2  
Sábado 6 de julio de 2013 | 06:00  
OCUPACIÓN EN CHILE SE UBICA EN TORNO A 71%. LA MÁS ALTA DESDE 2008  
**Los números que justifican el boom hotelero en Chile**  
Santiago es el único gran mercado de la región con ingresos por habitación subiendo a tasas de dos dígitos.  
» [Panorama turístico](#)  
» [Los proyectos que vienen](#)  
Por Miguel Barneo T.

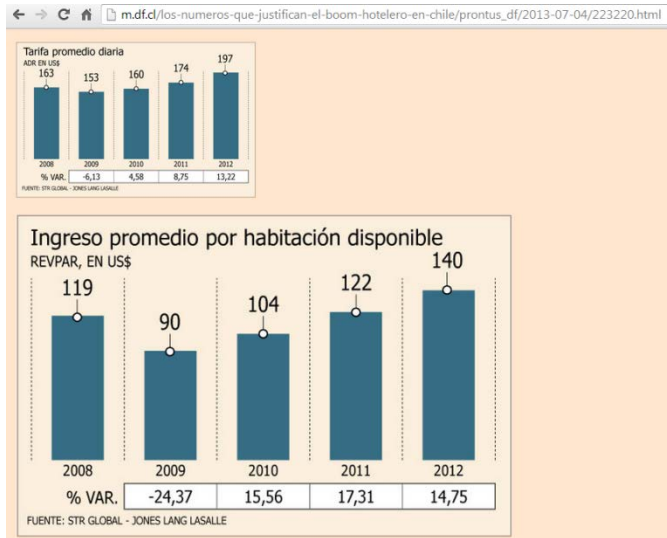
Bastante movida se encuentra la industria hotelera en Chile. Las últimas semanas las dio LamsinVal que está formando un fondo para invertir en este mercado, mientras que operadores existentes buscan afianzar su posición y firmas extranjeras mueven sus fichas para ingresar al país. Detrás de este boom, hay una realidad numérica que justifica la afirmación: "El 2012 fue un año récord para la hotelería en Chile, tanto en la tasa de ocupación como en los niveles de tarifa", dice un informe de la consultora Jones Lang LaSalle.

**Ocupación hotelera**  
TASA EN %

Año	Tasa de ocupación (%)
'08	70
'09	60
'10	65
'11	68
'12	71

FUENTE: STR GLOBAL - JONES LANG LASALLE

## ANEXO N°8. TARIFAS DE INDUSTRIA HOTELERA





**RObinsonMC / IPM Servicios de Ingeniería**

---

**Asunto:** RV: Apart Hotel

Enviado desde mi iPhone

Inicio del mensaje reenviado:

**De:** cordillera travel <[contacto@travelcordillera.com](mailto:contacto@travelcordillera.com)>

**Fecha:** 8 de enero de 2014 13:40:46 GMT-03:00

**Para:** [robinsonmc@ipmsi.cl](mailto:robinsonmc@ipmsi.cl)

**Asunto:** Apart Hotel

Estimado, buenas tardes.

Primero que todo agradezco la elección de nuestro Apart Hotel para su estadia en Santiago, debo comentar que nuestro Apart Hotel se encuentra en pleno corazón de Santiago a solo pasos del palacio de La Moneda, Museos, Principales Bancos y centros Financieros de Chile.  
Cuenta con departamentos completamente equipados para el viajero actual.

- seguridad las 24 Hrs.
- Aseo Diario.
- Tv. cable
- Wi Fi en el Depto.
- Piscina en la Asotea del Edificio.

Valor x Noche \$ 58.000

El Departamento que solicitas información es para máximo de 3 personas, cuenta con una cama matrimonial mas cama de una plaza.

En caso de querer reservar solo necesito su confirmación por correo al menos 5 dias antes, la anticipación se debe a que es temporada alta.

Atento a su pronta respuesta se despide muy atentamente.

Travel Cordillera  
Luis Jimenez  
9 - 049 00 28

ANEXO N°10. PRECIO DEL DÓLAR PROMEDIO DICIEMBRE DEL 2013 Y PRECIO DE LOS ARRIENDOS APART HOTEL AMISTAR.

[www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2013.htm](http://www.sii.cl/pagina/valores/dolar/dolar2013.htm)

**Sii** Servicio de Impuestos Internos

Identificar Nuevo Contribuyente Cerrar Sesión

Usted está en: >Valores y Fechas > Dólar observado >

2014, 2013, 2012, 2011, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004, 2003, 2002, 2001, 2000, 1999, 1998, 1997, 1996, 1995, 1994, 1993, 1992, 1991, 1990

**DOLAR OBSERVADO 2013**  
 En la siguiente tabla se presenta para los meses del 2013, las respectivas Cotización del Dólar Observado (Pesos por 1US\$) de acuerdo con lo establecido en el N° 6 del Capítulo I, del Título I, del Compendio de Normas de Cambios Internacionales (CNCI), las cuales están en función de las transacciones efectuadas por las empresas bancarias en el día hábil bancario anterior.

Día	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1		471,44	472,95	472,03			507,16	515,42	504,20			
2	479,96			472,51	471,31		504,99	514,42	509,74	503,90		529,64
3	473,31			472,95	472,44	499,78	503,42		509,75	502,75		532,21
4	473,25	471,64	474,31	472,38		501,99	503,21		510,38	500,30	507,64	531,97
5		472,27	474,82	470,83		499,85	501,44	513,63	508,56		512,53	533,95
6		472,39	473,01		469,73	502,48		512,33	509,46		514,90	531,15
7	473,13	473,23	472,70		469,64	505,09		514,04		498,88	514,72	
8	471,47	472,62	472,06	469,28	470,07		506,56	515,84		499,51	515,40	
9	471,36			467,38	471,06		506,61	510,65	506,97	498,95		528,59
10	471,15		466,50	472,03	501,52	507,65		507,74	500,72			527,08
11	470,67	472,55	471,90	468,54		504,75	508,29		506,80	498,36	518,05	530,66
12		472,71	471,69	468,74		503,59	505,73	507,05	503,92	520,00	532,04	
13		472,20	471,16		474,04	498,85		506,78	501,98		520,69	532,90
14	471,92	470,67	471,28		475,68	496,71		510,53		497,44	522,07	
15	472,62	470,83	471,10	469,24	477,32		504,54			498,77	520,89	
16	474,90			472,12	478,71			509,12	504,14	498,66		529,50
17	475,47			472,07	479,04	492,59	501,59		502,44	496,89		528,27
18	473,06	470,87	471,63	473,90		492,90	497,79			493,36	520,73	526,38
19		471,89	472,38	475,93		499,12	499,52	510,35			517,33	528,19
20		472,21	472,34		480,81	500,68		516,83			519,22	530,02
21	471,63	472,83	472,79			512,60		516,38		495,99	522,67	
22	472,02	473,60	473,03	476,80	483,39		502,37	515,87	500,49			530,88
23	471,45			477,74	484,51		503,05	513,65	503,33	500,01		
24	470,98			477,42	488,85	514,38	504,35		496,49	503,08		527,65
25	470,68	473,18	472,77	474,84		513,40	504,34		497,19	504,61	520,37	
26		473,02	472,60	472,73		508,56	505,43	509,75	500,28		520,54	528,03
27		473,44	472,61		488,86	505,02		511,28	500,22		522,23	525,24
28	470,99	473,30	472,54		489,99	503,86		515,14		505,32	524,10	
29	472,56			472,05	490,31		506,50	513,63		506,97	528,19	
30	472,73			471,54	490,65		509,89	511,65	502,97	508,58		523,76
31	471,40				492,80		514,34					
Promedio	472,67	472,34	472,48	472,14	479,58	502,89	504,96	512,59	504,57	500,81	519,25	529,45

Servicio de Impuestos Internos

[www.amistar.cl/contacto.html](http://www.amistar.cl/contacto.html)

**AMISTAR APARTMENTS** SANTIAGO CHILE

RESERVA ON LINE AMISTAR HUERFANOS RESERVA ON LINE PLAZA PARIS HOME | PORQUE AMISTAR | DEPARTAMENTOS | SERVICIOS | LINKS DE INTERÉS | CONTACTO

COTIZA ONLINE  
 plazaparis@amistar.cl  
 informa@amistar.cl

**SEMANA SANTA**  
 17-21 ABRIL

CONTACTO

**AMISTAR APARTMENTS** SANTIAGO CHILE  
 • AMISTAR HUERFANOS  
 Dirección: Huérfanos 547, Oficina 209 C, barrio Bellas Artes  
 Fono: (562) 2 638 67 57 - (562) 2 638 64 55  
 Email: [informa@amistar.cl](mailto:informa@amistar.cl)

**PLAZA PARIS**  
 • PLAZA PARIS AMISTAR  
 Dirección: Serrano 62, Metro U. de Chile, Barrio París.  
 Fono: (562) 2 638 88 44 - (569) 5 416 60 80  
 Email: [puzaparis@amistar.cl](mailto:puzaparis@amistar.cl)

UBICACION AMISTAR PROMOCIONES AYUDA AL PASAJERO

tripadvisor PORTAL CHILENO DE TURISMO Chile

Huérfanos 547, Metro Sta. Lucía, Barrio Bellas Artes. Contacto: (56 2) 2 638 67 57 / Serrano 62, Metro Universidad de Chile, Barrio París. Contacto: (56 2) 2 638 88 44

# ANEXO N°11. COTIZACIÓN DEPARTAMENTO AMOBLADO PORTAL INMOBILIARIO

www.portalinmobiliario.com/Propiedades/Usada/Arriendo/Santiago/Departamento/A-6-cuadras-del-Metro-Universidad-Catolica/1716411?tp=2&op=2&iug=


Inicio Nuevas Usadas Financiamiento Análisis y Noticias Hogar y decoración ¿Eres inmobiliario o corredor?

portalinmobiliario.com Comprar Arrendar Buscar por código Buscar en Mapa Mi Portal

Departamento Usadas Santiago, Metropolitana Buscar Publica tu propiedad

Departamento / Arriendo / Santiago  
**A 6 cuadras del Metro Universidad Católica** \$ 350.000 UF 15,06

13 Fotos



**A 6 cuadras del Metro Universidad Católica**  
\$ 350.000  
UF 15,06

Código: 1716411  
Departamento amoblado  
Publicada: 01-12-2013

**Arriendo**  
Contacto: Natalia Velasquez  
Teléfonos: (8) 420 9822  
nata.velasquez@live.cl

**Dirección**  
A 6 cuadras del Metro Universidad Católica, Santiago

**Programa**  
2 Dormitorios  
2 Baños

**Superficie**  
50 m² útil  
48 m² total

DEPARTAMENTO FULL EQUIPADO. Excelente ubicación Santiago Centro En decimo piso, 2 dormitorios, 2 baños, segunda habitación amplia, cama de plaza y media, Living comedor, con cocina americana, segundo baño posee lavadora. Todo el departamento posee piso flotante. Edificio dispone de lavandería, piscina. A 6 cuadras del Metro Universidad Católica. Dispone de todo el mobiliario necesario para llegar sólo con los elementos de uso personal. Cercano al edificio encontrará Clínica Universidad Católica, supermercado, farmacias. Arriendo mínimo 6 meses.

Piso baños: cerámica  
Piso dormitorios: piso flotante  
Suministros  
Agua caliente: caldera (incluida en gastos comunes)  
Gastos comunes: \$ 50.000

Pedir más información

- Agregar a favoritos
- Enviar a un amigo
- Informar problema
- Imprimir ficha
- Recomendar
- Twitter

Credito Hipotecario  
Donde las historias se convertirán en recuerdos  
Simula tu Hipotecario

COMIENZA AQUÍ

www.portalinmobiliario.com/Propiedades/Usada/Arriendo/Santiago/Departamento/San-Diego-Parque-Almagro-Metro-Universidad-de-Chile/1481734?tp=2&

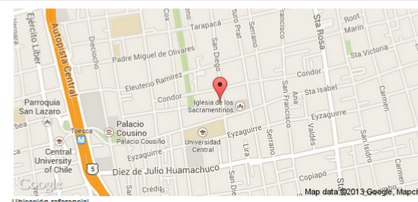
Inicio Nuevas Usadas Financiamiento Análisis y Noticias Hogar y decoración ¿Eres inmobiliario o corredor?

portalinmobiliario.com Comprar Arrendar Buscar por código Buscar en Mapa Mi Portal

Departamento Usadas Santiago, Metropolitana Buscar Publica tu propiedad

Departamento / Arriendo / Santiago  
**San Diego / Parque Almagro / Metro Universidad de Chile** \$ 350.000 UF 15,06

18 Fotos



**San Diego / Parque Almagro / Metro Universidad de Chile**  
\$ 350.000  
UF 15,06

Código: 1481734  
Departamento amoblado  
Publicada: 07-02-2013

**Arriendo**  
Futuro Hogar  
Nueva York 57 Of. 609, Santiago  
Más información de la empresa

**Dirección**  
San Diego / Parque Almagro / Metro Universidad de Chile, Santiago

**Programa**  
2 Dormitorios  
2 Baños

**Superficie**  
55 m² útil  
60 m² total

Oportunidad en un buen sector de Santiago Centro, cercano a la estación del Metro universidad de Chile y Parque Almagro, departamento de 2 dormitorio principal en suite, 2 baños, living comedor, con cocina separada completamente equipada, terraza y agradable vista. Edificio equipado con piscina, gimnasio, recepción y conserjería las 24 Hrs.

ARRENDAMIENTO MÍNIMO 3 MESES -  
DISPONIBLE DESDE EL 2 DE ENERO DE 2014.

Pedir más información

- Agregar a favoritos
- Enviar a un amigo
- Informar problema
- Imprimir ficha
- Recomendar
- Twitter

Credito Hipotecario  
Donde las historias se convertirán en recuerdos  
Simula tu Hipotecario

DIBUJA TUS ÁREAS DE INTERÉS

ANEXO N°12. COTIZACIÓN HOTEL NIPPON

**R0binsonMC / IPM Servicios de Ingeniería**

---

**De:** Reservas <reservas@hotelnippon.cl>  
**Enviado el:** viernes, 10 de enero de 2014 13:29  
**Para:** 'R0binsonMC / IPM Servicios de Ingeniería'  
**Asunto:** RE: Precio de habitación triple

Estimado,  
Junto con saludar, informo que el valor de la habitación triple con las características que usted menciona es de 68.500 + IVA.  
Si desea facturar a su empresa, consultar por convenio con empresas, llamando al 28387010, depto de ventas.

Saludos Cordiales  
Olga Valenzuela



**Reservas**  
reservas@hotelnippon.cl  
Fono: (56-2) 2838 7000  
Fax: (56-2) 2838 7006

Barón Pierre de Coubertín 82.  
Santiago - Chile  
[www.hotelnippon.cl](http://www.hotelnippon.cl)



---

**De:** R0binsonMC / IPM Servicios de Ingeniería [<mailto:robinsonmc@ipmsi.cl>]  
**Enviado el:** viernes, 10 de enero de 2014 11:13  
**Para:** [reservas@hotelnippon.cl](mailto:reservas@hotelnippon.cl)  
**Asunto:** Precio de habitación triple

Buenas tardes.  
Cuál es el precio de una habitación triple con cama matrimonial y otra individual?  
Saludos

S.R.S.V



Este mensaje no contiene virus ni malware porque la protección de [avast! Antivirus](#) está activa.

ANEXO N°13 COTIZACIÓN HOTEL VEGAS

**RobinsonMC / IPM Servicios de Ingeniería**

---

**Para:** Info Hotel Vegas  
**Asunto:** RE: Formulario de Contacto

Estimado Sr. Robinson Monsalves.  
Por favor confirmar si desea un departamento .Tarifa \$ 54.400 por día tarifa semanal 7 noches. Una habitación en el Hotel. Tarifa \$ 54.400 con desayuno buffet incluido.  
Saludos cordiales.

Amelia  
Hotel Vegas

-----Mensaje original-----

De: Formulario de Contacto [mailto:Formulario de Contacto] Enviado el: jueves, 16 de enero de 2014 16:21

Para: [info@hotelvegas.net](mailto:info@hotelvegas.net)

Asunto: Formulario de Contacto

---

Nombre :Robinson Monsalves  
Telefono :  
Mail :robinsonmc@ipmsi.cl  
Mensaje :Señores Apartamentos Vegas.

Presente

Me comunico con ustedes ya que deseo saber cual es el precio de una habitación doble (Con dos camas) para el día 1 de febrero y por un periodo de una semana hasta el sábado 8.

Quedando atento y a la recepción de su respuesta, se despide atte.

Robinson Monsalves.

---

---

Este mensaje no contiene virus ni malware porque la protección de avast! Antivirus está activa.  
<http://www.avast.com>

---

Text inserted by Panda GP 2013:

This message has NOT been classified as spam. If it is unsolicited mail (spam), click on the following link to reclassify it:  
[http://localhost:6083/Panda?ID=pav\\_1623&SPAM=true&path=C:\windows\system32\config\systemprofile\AppData\Local\Panda%20Security\Panda%20Global%20Protection%202013\AntiSpam](http://localhost:6083/Panda?ID=pav_1623&SPAM=true&path=C:\windows\system32\config\systemprofile\AppData\Local\Panda%20Security\Panda%20Global%20Protection%202013\AntiSpam)

---

ANEXO N°14. COTIZACIÓN HOTEL VEGEL

**RobinsonMC / IPM Servicios de Ingeniería**

---

**Para:** Info Hotel Vegas  
**Asunto:** Formulario de Contacto

Estimado Sr Robinson Monsalves:  
Por favor confirmar si desea un departamento .Tarifa \$ 54.400 por día tarifa semanal 7 noches. Una habitación en el Hotel. Tarifa \$ 54.400 con desayuno buffet incluido.

Saludos cordiales.  
Amelia

Hotel Vegas

-----Mensaje original-----

De: Formulario de Contacto [mailto:Formulario de Contacto] Enviado el: jueves, 16 de enero de 2014 16:21  
Para: [info@hotelvegas.net](mailto:info@hotelvegas.net)  
Asunto: Formulario de Contacto

---

Nombre :Robinson Monsalves  
Telefono :  
Mail :robinsonmc@ipmsi.cl  
Mensaje :Señores Apartamentos Vegas.

Presente

Me comunico con ustedes ya que deseo saber cual es el precio de una habitación doble (Con dos camas) para el día-a 1 de febrero y por un periodo de una semana hasta el sábado 8.

Quedando atento y a la recepción de su respuesta, se despide atte.

Robinson Monsalves.

---

---  
Este mensaje no contiene virus ni malware porque la protección de avast! Antivirus está activa.  
<http://www.avast.com>

---

Text inserted by Panda GP 2013:

This message has NOT been classified as spam. If it is unsolicited mail (spam), click on the following link to reclassify it:  
[http://localhost:6083/Panda?ID=pav\\_1623&SPAM=true&path=C:\windows\system32\config\systemprofile\AppData\Local\Panda%20Security\Panda%20Global%20Protection%202013\AntiSpam](http://localhost:6083/Panda?ID=pav_1623&SPAM=true&path=C:\windows\system32\config\systemprofile\AppData\Local\Panda%20Security\Panda%20Global%20Protection%202013\AntiSpam)

---

ANEXO N°15. ENFERMEDADES QUE ATIENDE DE SANTIAGO ASSISTANCE

Enfermos de Cancer	Enfermos Cardiovasculares	Enfermedades Renales	Enfermedades Musculo esquelético	Enfermedades Respiratorias
3.- Cáncer Cervicouterino en personas mayores a 15 años 4.- Alivio a dolores y cuidados paliativos por cancer avanzado	2.- Cardio patia congenita Operable en menores de 15 años 5.- Infarto agudo al mio cardío	1.- Enfermedad renal crónica etapa 4 y 5 6.- Diabetes Mellitus tipo 1	9.- Disrafias espinales 10.- Tratamiento escoliosis en menor de 25 años	38.- Enfermedad Pulmonar Obstructiva crónica 39.- Asma bronquial Moderada y grave
8.- Cáncer de mamas en personas mayores de 15 años	21.- Hipertención arterial en personas mayores de 15 años	7.- Diabetes Mellitus tipo 2	12.- Endoprotesis total de caderas en mayores de 65	40.- Síndrome de dificultad respiratoria
14.- Cáncer en personas menores a 15 años	25.- Arritmia cardíaca que requier marcapaso	26.- Colectomía preventiva del cancer en personas entre 35 y 49 años 35.- Tratamiento de la hiperplasia benigna de la prostata en personas sintomaticas	36.- Ortesis para personas mayores de 65 años 41.- Tratamiento de personas de 55 años y más con artrosis de cadera y/o Rodilla leve o moderada	51.- Fibrosis quística
16.- Cáncer de testículo en mayores de 15 años	37.- Accidente Cerebro vascular isquémico	57.- Retino Patía del prematuro	52.- Artritis Reumatoidea	58.- Displasia broncopulmonar del prematuro
17.- Linfoma en personas mayores de 15 años	74.- Tratamiento quirurgico de lesiones crónicas de la válvula Aórtica 79.- Tratamiento quirurgico de lesiones crónicas de las válvulas mitral y tricuspide	64.- Prevención secundaria enfermedad renal crónica terminal	63.- Artritis Idiopática Juvenil 64.- Displasia Luxante de caderas	61.- Asma bronquial en personas de 15 años o más
27.- Cáncer gástrico				
28.- Cáncer a la próstata 45.- Leucemia en personas de 15 años y más 70.- Cáncer Colorrectal en personas de 15 años y más 71.- Cancer de Ovarios Epitelial 72.- Cáncer del vígiga en personas de 15 años y más 73.- Osteosarcoma				
13	7	7	8	6

ANEXO N°16. ENCUESTA NACIONAL DE SALUD

web.minsal.cl/portal/url/item/bcb03d7bc28b64dfe040010165012d23.pdf





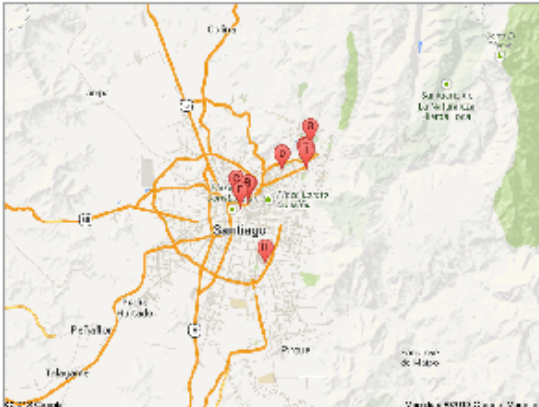
# ANEXO N°17. CLÍNICAS EN LA REGIÓN METROPOLITANA

CLINICAS en santiago mapa - Google Maps

Página 1 de 1

Google CLINICAS cerca de Santiago, Región Metropolitana

- A. Clínica Las Condes**  
Las Condes, Región Metropolitana  
(2) 210 4000  
4.2 ★★★★★ 29 comentarios
- B. Clínica Santa María**  
Santiago, Región Metropolitana  
(2) 913 0000  
3.9 ★★★★★ 8 comentarios
- C. Clínica Dávila**  
Avenida Recoleta 494, Región Metropolitana  
(2) 730 8000  
4.1 ★★★★★ 47 comentarios
- D. Clínica Alemans de Santiago**  
Av. Vitacura 5951, Santiago  
(2) 2210 1111  
4.2 ★★★★★ 50 comentarios
- E. Clínica Tabancura**  
Av Tabancura, Región Metropolitana  
(2) 326 4000  
3.8 ★★★★★ 13 comentarios
- F. Clínica Universidad Católica**  
Lina 40, Santiago, Región Metropolitana  
(2) 304 8000  
4 comentarios
- G. Clínica Alemans De Santiago**  
Calle el Rodeo 1900, Región Metropolitana  
(2) 753 1300  
4.0 ★★★★★ 5 comentarios
- H. Clínica Vespuccio**  
Calle Simón Zamora 190, Santiago, Región Metropolitana  
(2) 470 7000  
3.5 ★★★★★ 24 comentarios
- I. Clínica Las Condes**  
Calle Campanario 455, Región Metropolitana  
(2) 215 2854  
3 comentarios
- J. Clínica Santa María**  
Avenida Santa María 0500 - Providencia, Santiago 7520376, Región Metropolitana  
(2) 2913 0000  
4.8 ★★★★★ 25 comentarios



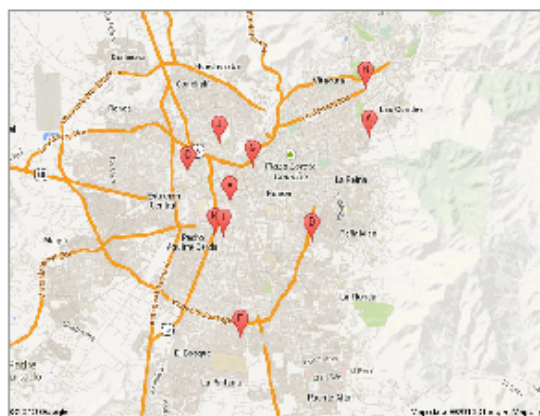
[https://maps.google.cl/maps?f=q&source=s\\_q&hl=es-419&geocode=&q=CL%C3%8DN...](https://maps.google.cl/maps?f=q&source=s_q&hl=es-419&geocode=&q=CL%C3%8DN...) 29-08-2013

# ANEXO N°18. HOSPITALES DE LA REGIÓN METROPOLITANA

HOSPITALES en santiago mapa - Google Maps

Página 1 de 1

- Google** HOSPITALES cerca de Santiago, Región Metropolitana
- A. Hospital Dipreca**  
Las Condes  
(2) 240 1200  
4.1 ★★★★★ 10 comentarios
  - B. Clínica Las Condes**  
Las Condes, Región Metropolitana  
(2) 210 4000  
4.2 ★★★★★ 29 comentarios
  - C. Hospital San Juan de Dios**  
Huachanos 3255, Santiago  
(2) 2574 1900  
2.9 ★★★★★ 8 comentarios
  - D. Hospital Clínico Universidad de Chile**  
Quilín  
Mar Tirreno 3349, Región Metropolitana  
(2) 978 8000  
4.5 ★★★★★ 7 comentarios
  - E. Hospital Paula**  
Jaraquemada/Dirección Ope Raciones  
Calle Sta Elvira 637, Santiago, Región Metropolitana  
(2) 555 5138
  - F. Hospital Padre Hurtado**  
Pedro Aguirre Cerda, Región Metropolitana  
(2) 516 0562  
3.3 ★★★★★ 21 comentarios
  - G. Hospital del Salvador**  
Av. Salvador 364, Providencia  
(2) 2575 4000  
3.0 ★★★★★ 24 comentarios
  - H. Hospital Dr. Ezequiel González Cortés**  
Ramón Barros Luco 3301, Región Metropolitana  
(2) 2676 5800  
3.7 ★★★★★ 10 comentarios
  - I. Hospital Barros Luco Trudeau**  
Gran Avenida José Miguel Carrera 3204  
3.6 ★★★★★ 12 comentarios
  - J. Hospital José Joaquín Aguirre**  
Santos Dumont 909, Santiago  
(2) 978 8000  
4.5 ★★★★★ 16 comentarios



[https://maps.google.cl/maps?f=q&source=s\\_q&hl=es-419&geocode=&q=HOSPITALES...](https://maps.google.cl/maps?f=q&source=s_q&hl=es-419&geocode=&q=HOSPITALES...) 29-08-2013

## ANEXO N°19. CUADRO RESUMEN MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

<p><b>7.- ASOCIACIONES CLAVES</b></p> <p>7.1 Proveedores de equipamiento médico</p> <p>7.2 Empresas de transporte</p> <p>7.3 Empresas que ofrezcan servicios de Enfermeras y psicólogos</p> <p>7.4 Empresa de limpieza y aseo de departamentos</p> <p>7.8 Alianza con hosting</p> <p>7.9 Alianza con web pay</p> <p>7.7 Desarrolladores de páginas WEB</p> <p>7.8 Alianzas con servicios de ambulancias</p> <p>7.9 Mantenedores de servicios básicos</p> <p>7.10 Restaurante y Servicios de comidas</p> <p>7.11 Alianza con corredoras de propiedades</p> <p>7.12 Staff de abogados</p>	<p><b>8. ACTIVIDADES CLAVES</b></p> <p>8.1 Asegurar la adecuada detección y ubicación de departamentos</p> <p>8.2 Materializar alianzas comerciales y con proveedores y subcontratistas estratégicos</p> <p>8.3 Asesoría legal y tributaria</p> <p>8.4 Obtención de fuentes de financiamiento</p> <p>8.5 Capacitación a personal y desarrollo de competencia claves</p> <p>8.6 Prospección y captación de clientes.</p> <p>8.7 Comunicación de los servicios a los segmentos de mercado.</p> <p>8.8 Desarrollo y gestión de los sistemas de información</p> <p>8.9 Definición de políticas comerciales.</p> <p>8.10 Desarrollo de Gestión sobre clientes</p> <p><b>6. RECURSOS CLAVES</b></p> <p><b>6.1 Físicos:</b> Departamentos, equipamiento propios y Subcontratado</p> <p><b>6.2 Intelectuales:</b> Manejo de fichas Clínicas, base de datos, Software de administración.</p> <p><b>6.3 Humanos:</b> Personal con experiencia en el área de la salud, orientado al cliente y un alto sentido de pertenencia.</p> <p><b>6.4 Financieros:</b> Accesos a crédito (Banco, Corfo), capital propio de accionistas.</p>	<p><b>1. PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Ser especialistas en ofrecer alojamiento y apoyo logístico a familiares y pacientes que poseen enfermedades con discapacidad transitoria, no contagiosas en departamentos acondicionados para facilitar la mejora de éstos en ambientes seguros y cómodos.</p> <p>1.1 <b>Alojamiento:</b> Departamentos ubicados cerca de centros médicos</p> <p>1.2 <b>Apoyo Logístico:</b> Servicios de Traslado, rescate y emergencia</p> <p>1.3 <b>Apoyo Emocional:</b> Incluye entregar servicios de apoyo psicológico</p> <p>1.4 <b>Apoyo profesional:</b> Servicios de enfermería, Kinesiología y Nutricionistas</p> <p>1.5 <b>Seguridad y comodidad:</b> Departamentos que poseen infraestructura y con equipos médicos según la necesidad de los segmentos de clientes</p>	<p><b>4. RELACIÓN CON LOS CLIENTES</b></p> <p>4.1.- <b>Servicios Automáticos</b> a través de la página web.</p> <p>4.2.- <b>Persona Exclusiva.</b> A través de un administrador que provenga del área de la Salud.</p> <p>4.3 <b>Dirigido a familiares y clientes.</b> Incluye procesos de venta y usos de servicios</p> <p>4.4 <b>Comunidades.</b></p> <p><b>3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b></p> <p><b>Directa</b></p> <p>3.1 Departamentos</p> <p><b>Indirecta</b></p> <p>3.2 Central telefónica</p> <p>3.3 Booking en página Web</p> <p>3.4 Comunidades y redes Sociales</p> <p>3.5 Publicidad local</p> <p>3.6 Radios regionales</p>	<p><b>2. SEGMENTOS DE CLIENTES</b></p> <p>Enfermos y familiares de regiones que presentan discapacidad transitoria, que pertenezcan al segmento ABC1-C2, que acudan a clínicas en las comunas de Santiago centro y Providencia, que requieran permanecer en la capital por al menos tres días.</p>
<p><b>9.- ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>9.1 Personal y remuneraciones</p> <p>9.2 Equipamiento y alojamiento</p> <p>9.3 Selección y contratación de personal</p> <p>9.4 Desarrollo de Sistemas Informáticos</p> <p>9.5 Arriendo de departamentos</p>	<p>9.6 Gastos generales (Gastos generales, Servicios básicos, lavandería, Aseo)</p> <p>9.7 Asistencia comercial</p> <p>9.8 Marketing y Publicidad</p> <p>9.9 Asesoría legal y tributaria</p>	<p><b>5. INGRESOS</b></p> <p>5.1 Flujo de Ingreso por arriendo de departamentos</p> <p>5.2 Flujo de ingreso por venta de servicios: psicólogos y servicios de traslados.</p> <p>5.3 Flujo de ingreso por comisiones de intermediación. Estos incluyen Servicios de enfermería, nutricionista, fisioterapeutas y arriendo de equipos etc.</p> <p>5.4 Flujo de Ingreso por arriendo de equipos</p>		

## ANEXO N°20. NOTA

Se considera apoyo logístico como: Servicio de Traslado, Servicios de enfermería, Equipos médicos especiales, Servicio de kinesiología, psicología, Nutricionistas, Servicios de rescate y emergencia.

## ANEXO N°21. DEFINICIÓN DE RECURSO, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.

**COMPETENCIA:** Las competencias son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral. Las competencias son los conocimientos, habilidades, y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que vive.

**CAPACIDAD:** Se denomina capacidad al conjunto de recursos y aptitudes que tiene un individuo para desempeñar una determinada tarea. En este sentido, esta noción se vincula con la de educación, siendo esta última un proceso de incorporación de nuevas herramientas para desenvolverse en el mundo. El término capacidad también puede hacer referencia a posibilidades positivas de cualquier elemento.

**HABILIDAD:** Es la aptitud innata, talento, destreza que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

**ENCUESTA TELEFONICA**

Ante una operación compleja que involucre un estado post operatorio de discapacidad transitoria

(Se define discapacidad transitoria para el encuestado)

1.- ¿Evaluaría la posibilidad de operarse en Santiago?

SI

NO

Probablemente

PREGUNTA 1	SI	NO	PROBLABLE
	53	3	4
60	88%	5%	7%

2.- Si la respuesta es SI o Probablemente por favor responda

¿Qué clínicas consideraría como alternativas?

Santa María

Dávila

U. Católica

La Alemana

Las Condes

Todas

Sta. Maria	Indisa	Dávila	U.Católica	Alemana	Las Condes	Todas
32	49	25	52	19	12	46

3.- ¿Qué alternativas evaluaría para el proceso post operatorio?

Hotel

Apart Hotel

Casa de un familiar

Arriendo de departamento amoblado

Todas

R.- 100 % evalúa todas las alternativas

4.- ¿Si tuviera la posibilidad de arrendar un departamento equipado especialmente para la atención del post operatorio, y está cercano a la clínica en que se operará. Usted consideraría cotizarlo?

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO

\_\_\_ Probablemente

PREGUNTA 4	SI	NO
	47	4
60	78%	7%

5.- Si su respuesta es sí. ¿Cuál sería su disponibilidad a pagar por arriendo diario si la permanencia es de una semana?

\_\_\_ Menos de \$ 50.000,-

\_\_\_ \$ 50.000 a \$ 60.000,-

\_\_\_ \$ 61.000 a \$ 70.000,-

\_\_\_ \$ 71.000 a \$ 80.000,-

PREGUNTA 5	Menos de M \$50	M\$ 50 -M\$ 60	M\$ 61 -M\$ 70	M\$ 71 -M\$ 80
	9	32	14	5
60	15%	53%	23%	8%

ANEXO N° 23 PUBLICIDAD DIGITAL

The image shows a screenshot of the emol website with several digital advertising spots overlaid in red boxes. The spots are:

- PushDown Canales - 970x66 > 970x418**: A horizontal banner at the top of the main content area.
- Mid@\_01 300x100**: A small square ad located below the main article.
- @Página\_01 300x150**: A square ad located below the Mid@\_01 ad.
- BigBanner\_01 - 728x90**: A horizontal banner at the bottom of the main content area.
- Caja\_01 180x150**: Three square ads located on the right side of the page, one above the other.
- Bigsky 200x500**: A large vertical rectangular ad on the far right side of the page.

The website content includes a header with the emol logo and navigation menu, a main article titled "Ricardo Cantis: 'He aprendido a ponerme una coraza'", a calendar for September 2014, and various smaller articles and images.

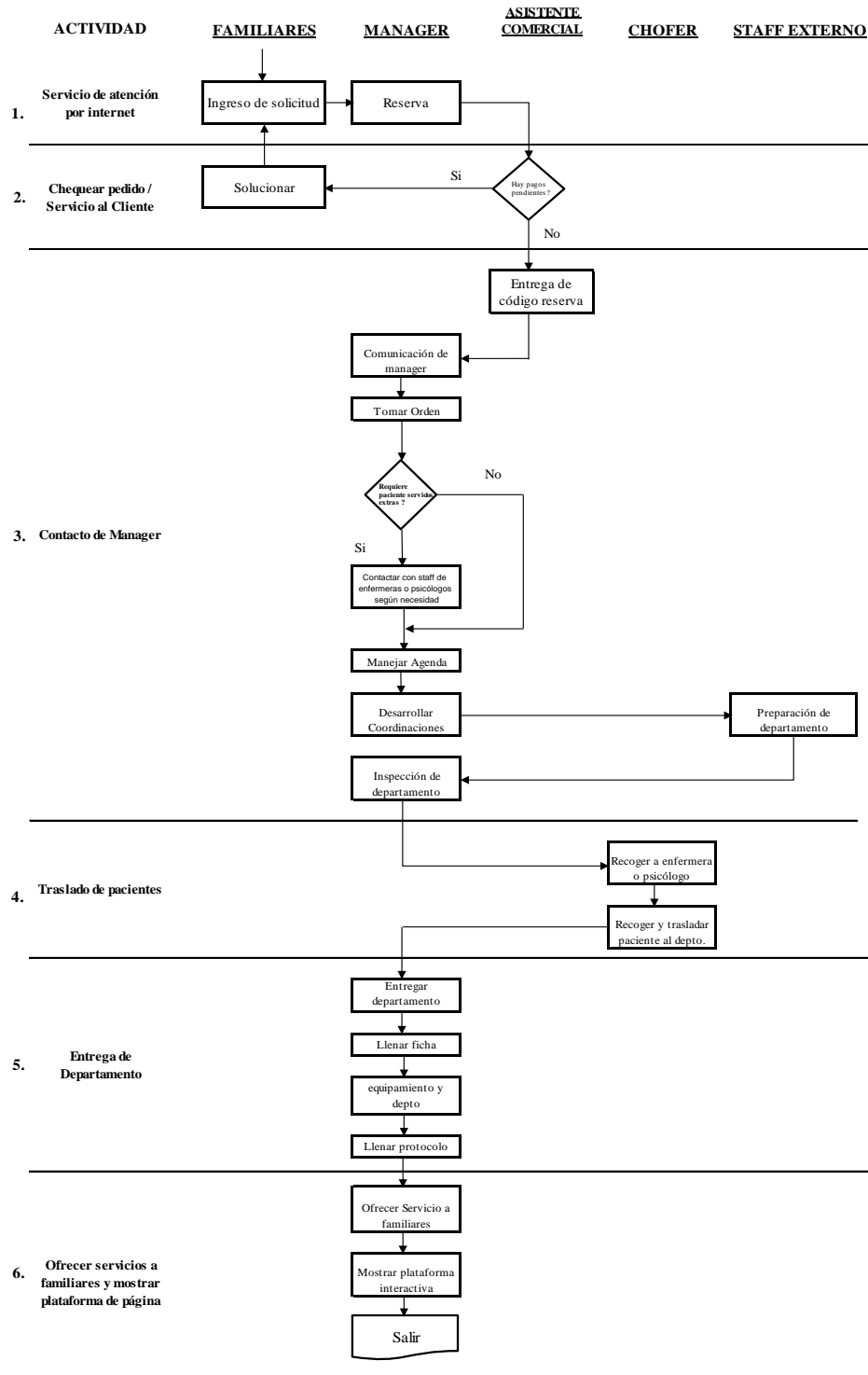
ANEXO N°24. COSTOS DEL PROGRAMA DE PUBLICIDAD DURANTE EL PRIMER AÑO.

PROGRAMA DE PUBLICIDAD 2014																
PUBLICIDAD	ITEM	Medios	Presupuesto Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
PUBLICIDAD MASIVA	Prensa	La Esfera (iqiq)	\$ 892,578	\$297,526	\$297,526	\$297,526										
		Mercado Andí.	\$ 1,570,440	\$523,480	\$523,480	\$523,480										
		Mercado Calama	\$ 863,106	\$287,702	\$287,702	\$287,702										
		Atacama de Copiapo	\$ 863,106	\$287,702	\$287,702	\$287,702										
		El día de la Serena	\$ 1,113,192	\$371,064	\$371,064	\$371,064										
		<b>Sub Total Prensa</b>	<b>\$ 5,302,422</b>													
PUBLICIDAD MASIVA	Radio	Digital Red Norte	\$ 1,570,440	\$523,480	\$523,480	\$523,480										
		<b>Sub Total Radio</b>	<b>\$ 1,570,440</b>													
Marketing Directo	E-Mailing		\$ 6,872,862	\$2,290,954	\$2,290,954	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
				\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	
		<b>Sub Total Publicidad Masiva</b>	<b>\$ 6,872,862</b>	<b>\$2,290,954</b>	<b>\$2,290,954</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
Impresos y Otros	Cargos		\$ 3,000,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	\$250,000	
				\$300,000	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$300,000
		<b>Sub Total Marketing directo</b>	<b>\$ 3,000,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>
Impresos y Otros	Sub Total Impresos, POP y otros		\$ 900,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
				\$300,000	\$0	\$0	\$0	\$300,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$300,000
		<b>Sub Total Impresos, POP y otros</b>	<b>\$ 900,000</b>	<b>\$300,000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$300,000</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$300,000</b>
	<b>Sub To</b>	<b>\$ 10,772,862</b>	<b>\$2,840,954</b>	<b>\$2,840,954</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$550,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$250,000</b>	<b>\$550,000</b>	
Medios Digitales	Internet Google		\$ 12,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	\$ 1,000,000	
		<b>Subtotal Adwords</b>	<b>\$ 12,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>	<b>\$ 1,000,000</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>\$22,772,862</b>	<b>\$3,840,954</b>	<b>\$3,540,954</b>	<b>\$1,250,000</b>	<b>\$1,550,000</b>	<b>\$1,250,000</b>	<b>\$1,250,000</b>	<b>\$1,250,000</b>	<b>\$1,250,000</b>	<b>\$1,250,000</b>	<b>\$1,250,000</b>	<b>\$1,250,000</b>	<b>\$1,550,000</b>	



ANEXO N°27. GESTIÓN POR PROCESOS – INGRESO DE PACIENTES

**GESTIÓN POR PROCESO - INGRESO PACIENTE**



	AÑO N°0											
	1 2,5%	2 5,0%	3 7,5%	4 7,5%	5 7,5%	6 5,0%	7 5,0%	8 7,5%	9 10,0%	10 12,5%	11 15,0%	12 15,0%
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>INGRESOS</b>												
Venta de Arriendo de Departamentos.	\$ 769.500	\$ 1.539.000	\$ 2.308.500	\$ 2.308.500	\$ 2.308.500	\$ 1.539.000	\$ 1.539.000	\$ 2.308.500	\$ 3.078.000	\$ 3.847.500	\$ 4.617.000	\$ 4.617.000
Venta de Arriendo de Departamentos.	\$ 769.500	\$ 1.539.000	\$ 2.308.500	\$ 2.308.500	\$ 2.308.500	\$ 1.539.000	\$ 1.539.000	\$ 2.308.500	\$ 3.078.000	\$ 3.847.500	\$ 4.617.000	\$ 4.617.000
Ingreso por Ventas de Servicios - Psicólogos	\$ 4.725	\$ 9.450	\$ 14.175	\$ 14.175	\$ 14.175	\$ 9.450	\$ 9.450	\$ 14.175	\$ 18.900	\$ 23.625	\$ 28.350	\$ 28.350
Ingreso por Ventas de Servicios - Vehículos Especiales	\$ 20.250	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 60.750	\$ 60.750	\$ 40.500	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 81.000	\$ 101.250	\$ 121.500	\$ 121.500
Ingreso por Ventas de Servicios - Vehículos Normales	\$ 20.250	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 60.750	\$ 60.750	\$ 40.500	\$ 40.500	\$ 60.750	\$ 81.000	\$ 101.250	\$ 121.500	\$ 121.500
Ingreso por comisiones - Enfermera	\$ 113.400	\$ 226.800	\$ 340.200	\$ 340.200	\$ 340.200	\$ 226.800	\$ 226.800	\$ 340.200	\$ 453.600	\$ 567.000	\$ 680.400	\$ 680.400
Ingreso por comisiones - Nutricionistas	\$ 2.363	\$ 4.725	\$ 7.088	\$ 7.088	\$ 7.088	\$ 4.725	\$ 4.725	\$ 7.088	\$ 9.450	\$ 11.813	\$ 14.175	\$ 14.175
Ingreso por comisiones - Kinesiólogo	\$ 10.125	\$ 20.250	\$ 30.375	\$ 30.375	\$ 30.375	\$ 20.250	\$ 20.250	\$ 30.375	\$ 40.500	\$ 50.625	\$ 60.750	\$ 60.750
Ingreso por comisiones - Arriendo de Equipo	\$ 14.283	\$ 28.566	\$ 42.849	\$ 42.849	\$ 42.849	\$ 28.566	\$ 28.566	\$ 42.849	\$ 57.132	\$ 71.415	\$ 85.698	\$ 85.698
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 1.724.396</b>	<b>\$ 3.448.791</b>	<b>\$ 5.173.187</b>	<b>\$ 5.173.187</b>	<b>\$ 5.173.187</b>	<b>\$ 3.448.791</b>	<b>\$ 3.448.791</b>	<b>\$ 5.173.187</b>	<b>\$ 6.897.582</b>	<b>\$ 8.621.978</b>	<b>\$ 10.346.373</b>	<b>\$ 10.346.373</b>
<b>COSTOS</b>												
<b>Arriendo de Departamentos</b>												
<b>COSTO DIRECTO</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>	<b>\$ 2.939.400</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>-\$ 1.215.005</b>	<b>\$ 509.391</b>	<b>\$ 2.233.787</b>	<b>\$ 2.233.787</b>	<b>\$ 2.233.787</b>	<b>\$ 509.391</b>	<b>\$ 509.391</b>	<b>\$ 2.233.787</b>	<b>\$ 3.958.182</b>	<b>\$ 5.682.578</b>	<b>\$ 7.406.973</b>	<b>\$ 7.406.973</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>												
Sueldos Manager	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333	\$ 1.233.333
Sueldos Asistente Logístico	\$ 770.833	\$ 770.833	\$ 770.833	\$ 770.833	\$ 770.833	\$ 770.833	\$ 770.833	\$ 770.833	\$ 770.833	\$ 770.833	\$ 770.833	\$ 770.833
Sueldos Maquinas	\$ 568.750	\$ 568.750	\$ 568.750	\$ 568.750	\$ 568.750	\$ 568.750	\$ 568.750	\$ 568.750	\$ 568.750	\$ 568.750	\$ 568.750	\$ 568.750
Gasto de Adm. Y Ventas Redcompra	\$ 13.774	\$ 27.548	\$ 41.322	\$ 41.322	\$ 41.322	\$ 27.548	\$ 27.548	\$ 41.322	\$ 55.096	\$ 68.870	\$ 82.644	\$ 82.644
Gasto de Adm. Y Ventas Tarjeta de crédito	\$ 22.700	\$ 45.401	\$ 68.101	\$ 68.101	\$ 68.101	\$ 45.401	\$ 45.401	\$ 68.101	\$ 90.801	\$ 113.501	\$ 136.202	\$ 136.202
<b>Marketing y Publicidad. Plan de Medios regionales</b>												
1.- PRENSA	\$ 1.767.474	\$ 1.767.474	\$ 1.767.474									
2.- RADIO	\$ 523.480	\$ 523.480	\$ 523.480									
3.- EMAILING	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000	\$ 250.000
4.- ADWORDS	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.500.000	\$ 2.000.000
5.- AGENCIA	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
6.- CATALOGO	\$ 300.000				\$ 300.000					\$ 300.000		
7.- ROPA	\$ 180.000					\$ 180.000						
8.- SITIO WEB	\$ 100.000		\$ 100.000		\$ 100.000		\$ 100.000		\$ 100.000		\$ 100.000	
Gastos de los departamentos	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000	\$ 135.000
Arriendo de Oficinas	\$ 233.990	\$ 233.990	\$ 233.990	\$ 233.990	\$ 233.990	\$ 233.990	\$ 233.990	\$ 233.990	\$ 233.990	\$ 233.990	\$ 233.990	\$ 233.990
Mantenimiento Sistemas informáticos												
Gastos Comunes Oficinas Comerciales	\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500	\$ 72.500
Hosting	\$ 199.667	\$ 199.667	\$ 199.667									
INTERESES PRESTAMO 1								\$ 385.516	\$ 371.053	\$ 356.460	\$ 341.736	\$ 326.880
INTERESES PRESTAMO 2												
AMORTIZACIÓN DEUDA 1								\$ 1.606.960	\$ 1.621.423	\$ 1.636.016	\$ 1.650.740	\$ 1.665.596
AMORTIZACIÓN DEUDA 2												
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>	<b>\$ 828.453</b>
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>												
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 7.071.502</b>	<b>\$ 6.527.976</b>	<b>\$ 6.664.451</b>	<b>\$ 4.573.830</b>	<b>\$ 4.973.830</b>	<b>\$ 4.717.355</b>	<b>\$ 4.637.355</b>	<b>\$ 6.566.206</b>	<b>\$ 6.702.780</b>	<b>\$ 6.939.254</b>	<b>\$ 7.275.728</b>	<b>\$ 17.617.161</b>
<b>SUMA</b>	<b>-\$ 8.286.506</b>	<b>-\$ 6.018.585</b>	<b>-\$ 4.430.664</b>	<b>-\$ 2.340.043</b>	<b>-\$ 2.740.043</b>	<b>-\$ 4.207.964</b>	<b>-\$ 4.127.964</b>	<b>-\$ 4.332.519</b>	<b>-\$ 2.744.598</b>	<b>-\$ 1.256.677</b>	<b>\$ 131.245</b>	<b>-\$ 10.210.188</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>												
<b>IMPUESTO</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>-\$ 10.112.902</b>
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO</b>												<b>-\$ 10.210.188</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>												<b>\$ 9.941.433</b>
INVERSIÓN INICIAL	<b>-\$ 97.932.370</b>											
INVERSIÓN DE AMPLIACIÓN / RENOVACIÓN											<b>-\$ 28.940.920</b>	
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO								<b>\$ 42.835.095</b>				
PRESTAMO / CREDITO												
<b>VALOR DE DESECHO</b>											<b>-\$ 9.033.750</b>	
Costos de Implementación	<b>-\$ 15.199.500</b>											
Inversión Inicial Equipamiento	<b>-\$ 18.861.000</b>											
Inversión Inicial Alajamiento	<b>-\$ 10.009.920</b>											
Inversión Inicial Oficinas	<b>-\$ 3.861.950</b>											
Capital	<b>-\$ 50.000.000</b>											
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>-\$ 97.932.370</b>											
<b>FLUJO LIBRE DE CAJA</b>	<b>-\$ 8.286.506</b>	<b>-\$ 6.018.585</b>	<b>-\$ 4.430.664</b>	<b>-\$ 2.340.043</b>	<b>-\$ 2.740.043</b>	<b>-\$ 4.207.964</b>	<b>\$ 38.707.131</b>	<b>-\$ 4.332.519</b>	<b>-\$ 2.744.598</b>	<b>-\$ 1.256.677</b>	<b>-\$ 37.843.425</b>	<b>-\$ 268.755</b>
<b>FLUJO DE CAJA MENSUALIZADO A VALOR PRESENTE</b>	<b>-\$ 8.202.351</b>	<b>-\$ 5.896.960</b>	<b>-\$ 4.297.041</b>	<b>-\$ 2.246.422</b>	<b>-\$ 2.603.705</b>	<b>-\$ 3.957.978</b>	<b>\$ 36.037.875</b>	<b>-\$ 3.992.782</b>	<b>-\$ 2.503.691</b>	<b>-\$ 1.134.730</b>	<b>-\$ 33.824.094</b>	<b>-\$ 237.772</b>









## ANEXO N°46. CÁLCULO DE BALANCE SANTIAGO ASSIATANCE

**BALANCE SANTIAGO ASSISTANCE AÑO N°2**

<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Caja	\$ 11.240.744	Cuentas por Pagar	\$ 2.158.333
Ctas por cobrar	\$ 16.364.765		
IVA Crédito fiscal	\$ -		
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>\$ 27.605.509</b>	<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 2.158.333</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO L.P</b>	
Equipamiento y Alajamiento	\$ 74.893.605	Crédito por pagar	
Depreciación Acumulada	-\$ 29.716.436	Capital adeudado	\$ 46.432.258
		Intereses por pagar	\$ 3.379.642
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 45.177.169</b>	<b>TOTAL PASIVO L.P</b>	<b>\$ 49.811.900</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>		Capital	\$ 96.721.748
Intangibles	\$ -	Pérdida del ejercicio	-\$ 25.344.795
		Perdida ejercicio anterior	-\$ 50.564.508
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 20.812.445</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 72.782.678</b>	<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 72.782.678</b>

**BALANCE SANTIAGO ASSISTANCE AÑO N°3**

<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Caja	\$ 57.032.597	Cuentas por cobrar	\$ 2.543.333
Ctas por cobrar	\$ 27.174.290		
IVA Crédito fiscal	\$ -		
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>\$ 84.206.887</b>	<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 2.543.333</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO L.P</b>	
Equipamiento y Alajamiento	\$ 99.179.940	Crédito por pagar	
Depreciación Acumulada	-\$ 55.828.182	Capital adeudado	\$ 11.587.136
		Intereses por pagar	\$ 367.720
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 43.351.758</b>	<b>TOTAL PASIVO L.P</b>	<b>\$ 11.954.856</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>		Capital	\$ 142.031.388
Intangibles	\$ -	Utilidad del ejercicio	\$ 46.938.371
		Perdida de arrastre	-\$ 75.909.303
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 113.060.456</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 127.558.645</b>	<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 127.558.645</b>

**BALANCE SANTIAGO ASSISTANCE AÑO N°4**

<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Caja	\$ 149.549.082	Cuentas por cobrar	\$ 3.000.333
Ctas por cobrar	\$ 36.128.592		
IVA Crédito fiscal	\$ -		
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>\$ 185.677.674</b>	<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.000.333</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO L.P</b>	
Equipamiento y alajamiento	\$ 93.935.840	Crédito por pagar	
Depreciación Acumulada	-\$ 49.099.380	Capital adeudado	\$ -
		Intereses por pagar	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 44.836.460</b>	<b>TOTAL PASIVO L.P</b>	<b>\$ -</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>		Capital	\$ 150.069.749
Intangibles	\$ -	Utilidad del ejercicio	\$ 106.414.984
		Utilidad Acumulada	-\$ 28.970.932
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 227.513.801</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 230.514.134</b>	<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 230.514.134</b>

**BALANCE SANTIAGO ASSISTANCE AÑO N°5**

<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Caja	\$ 287.814.633	Cuentas por cobrar	\$ 3.684.182
Ctas por cobrar	\$ 46.344.494		
IVA Crédito fiscal	\$ -		
<b>TOTAL ACTIVOS CIRCULANTES</b>	<b>\$ 334.159.127</b>	<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>\$ 3.684.182</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO L.P</b>	
Equipamiento y Alajamiento	\$ 65.064.920	Crédito por pagar	
Depreciación Acumulada	-\$ 41.916.770	Capital adeudado	\$ -
		Intereses por pagar	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 23.148.150</b>	<b>TOTAL PASIVO L.P</b>	<b>\$ -</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>		Capital	\$ 110.050.728
Intangibles	\$ -	Utilidad del ejercicio	\$ 166.128.316
		Utilidad Acumulada	\$ 77.444.052
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 353.623.095</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 357.307.277</b>	<b>PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 357.307.277</b>



ANEXO N°47. PLAN DE INVERSIONES POR DEPARTAMENTOS – ÍTEM EQUIPAMIENTO

PLAN DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - EQUIPAMIENTO					CALENDARIO DE INVERSIONES EQUIPAMIENTO					
Equipamiento básico para paciente	Precio unitario	Cantidad Requerida por deptos	Valor Total	Fecha de Cambio	0	1	2	3	4	5
Accesos acondicionado para sillas de ruedas	\$ 30.000	3	\$ 90.000	3	\$ 90.000			\$ 90.000		
Papelero	\$ 5.990	2	\$ 11.980	3	\$ 11.980			\$ 11.980		
Cortina de baño	\$ 15.990	2	\$ 31.980	3	\$ 31.980			\$ 31.980		
Toallas	\$ 11.690	4	\$ 46.760	3	\$ 46.760			\$ 46.760		
Barra	\$ 5.990	1	\$ 5.990	3	\$ 5.990			\$ 5.990		
Asiento para tina 8045	\$ 29.990	1	\$ 29.990	3	\$ 29.990			\$ 29.990		
Chata	\$ 6.500	1	\$ 6.500	3	\$ 6.500			\$ 6.500		
Pato	\$ 1.500	1	\$ 1.500	3	\$ 1.500			\$ 1.500		
Barranda para enfermos	\$ 31.000	2	\$ 62.000	3	\$ 62.000			\$ 62.000		
Bastón para enfermos	\$ 9.000	1	\$ 9.000	5	\$ 9.000					\$ 9.000
Corinas Black Out	\$ 48.990	2	\$ 97.980	5	\$ 97.980					\$ 97.980
Andador 2 ruedas 2401	\$ 41.000	1	\$ 41.000	3	\$ 41.000			\$ 41.000		
Catre clínico	\$ 400.000	1	\$ 400.000	10	\$ 400.000					
Colchón	\$ 46.000	1	\$ 46.000	10	\$ 46.000					
Sabanas	\$ 22.950	2	\$ 45.900	3	\$ 45.900			\$ 45.900		
Colchón Antiescaras y Motor	\$ 39.990	1	\$ 39.990	3	\$ 39.990			\$ 39.990		
Timbres de asistencia	\$ 49.990	1	\$ 49.990	5	\$ 49.990					
Marco iluminado para ver radiografías	\$ 74.990	1	\$ 74.990	10	\$ 74.990					
Porta suero	\$ 25.000	1	\$ 25.000	10	\$ 25.000					
Mesa para Enfermo	\$ 44.000	1	\$ 44.000	3	\$ 44.000			\$ 44.000		
Nebulizador	\$ 59.990	1	\$ 59.990	5	\$ 59.990					\$ 59.990
Rieles de desplazamiento perimetral	\$ 285.990	1	\$ 285.990	10	\$ 285.990					
Iluminación tipo hospital para habitación	\$ 125.000	1	\$ 125.000	5	\$ 125.000					\$ 125.000
Velador para enfermos	\$ 39.990	1	\$ 39.990	5	\$ 39.990					\$ 39.990
Toma de Presión	\$ 33.000	1	\$ 33.000	3	\$ 33.000			\$ 33.000		
Pintura	\$ 300.000	1	\$ 300.000	5	\$ 300.000					\$ 300.000
Instalación y reacondicionamiento	\$ 400.000	1	\$ 400.000	5	\$ 400.000					\$ 400.000
			Promedio	4,5	\$ 3.143.500					

ANEXO N° 48. PLAN DE INVERSIONES POR DEPARTAMENTOS – ÍTEM ALHAJAMIENTO

PLAN DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - ALAJAMIENTO				CALENDARIO DE INVERSIÓN APARTAMENTO - ALAJAMIENTO						
Alajamiento para Familiares	Precio unitario	Cantidad Requerida	Total	Fecha de Cambio	0	1	2	3	4	5
Futón	\$ 149.990	1	\$ 149.990	10	\$ 149.990					
TV	\$ 150.000	2	\$ 300.000	5	\$ 300.000					\$ 300.000
Mueble para TV	\$ 99.000	1	\$ 99.000	10	\$ 99.000					
Mesa de centro	\$ 59.900	1	\$ 59.900	10	\$ 59.900					
Alfombra	\$ 35.650	1	\$ 35.650	10	\$ 35.650					
Mesa con sillas	\$ 350.000	1	\$ 350.000	10	\$ 350.000					
Platos	\$ 29.990	1	\$ 29.990	10	\$ 29.990					
Cubiertos	\$ 14.990	1	\$ 14.990	10	\$ 14.990					
Loza y elementos varios	\$ 100.000	1	\$ 100.000	10	\$ 100.000					
Cama y Colchón	\$ 349.000	1	\$ 349.000	10	\$ 349.000					
Sábanas	\$ 9.900	2	\$ 19.800	5	\$ 19.800					\$ 19.800
Veladores	\$ 25.000	2	\$ 50.000	10	\$ 50.000					
Luminarias de cielo	\$ 15.000	4	\$ 60.000	10	\$ 60.000					
Refrigerador	\$ 99.000	1	\$ 99.000	10	\$ 99.000					
			Promedio	9,29	\$ 1.668.320					

ANEXO N°49. PLAN DE INVERSIONES DE OFICINAS

PLAN DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - OFICINA				CALENDARIO DE INVERSIÓN OFICINAS						
Equipamiento para oficina	Precio Unitario	Cantidad Requerida	Total	Fecha de Cambio	0	1	2	3	4	5
Computador	\$ 250.000	1	\$ 250.000	3	\$ 250.000			\$ 250.000		
Impresora	\$ 90.000	1	\$ 90.000	3	\$ 90.000			\$ 90.000		
Mueble	\$ 80.000	1	\$ 80.000	3	\$ 80.000			\$ 80.000		
Escritorio más silla y 2 sillas de visitas	\$ 95.990	1	\$ 95.990	5	\$ 95.990					\$ 95.990
Papelero	\$ 4.990	1	\$ 4.990	3	\$ 4.990			4.990		
Sistema Informático - Página Web	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	5	\$ 2.000.000					\$ 2.000.000
Patentes municipales	\$ 70.000	1	\$ 70.000	1	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
Construcción de Sociedad	\$ 300.000	1	\$ 300.000	1	\$ 300.000					
Licencia Softwarwe	\$ 119.000	1	\$ 119.000	5	\$ 119.000					
			Promedio	3,2	\$ 3.009.980					

ANEXO N°50. DETALLE DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - EQUIPAMIENTO

PLAN DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - EQUIPAMIENTO					CALENDARIO DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - EQUIPAMIENTO					
Equipamiento básico para paciente	Precio unitario	Cantidad Requerida por deptos	Valor Total	Fecha de Cambio	0	1	2	3	4	5
Accesos acondicionado para sillas de ruedas	\$ 30.000	3	\$ 90.000	3	\$ 540.000	\$ 540.000	\$ 360.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 360.000
Papelero	\$ 5.990	2	\$ 11.980	3	\$ 71.880	\$ 71.880	\$ 47.920	\$ 119.800	\$ 119.800	\$ 47.920
Cortina de baño	\$ 15.990	2	\$ 31.980	3	\$ 191.880	\$ 191.880	\$ 127.920	\$ 319.800	\$ 319.800	\$ 127.920
Toallas	\$ 11.690	4	\$ 46.760	3	\$ 280.560	\$ 280.560	\$ 187.040	\$ 467.600	\$ 467.600	\$ 187.040
Barra	\$ 5.990	1	\$ 5.990	3	\$ 35.940	\$ 35.940	\$ 23.960	\$ 59.900	\$ 59.900	\$ 23.960
Asiento para tina 8045	\$ 29.990	1	\$ 29.990	3	\$ 179.940	\$ 179.940	\$ 119.960	\$ 299.900	\$ 299.900	\$ 119.960
Chata	\$ 6.500	1	\$ 6.500	3	\$ 39.000	\$ 39.000	\$ 26.000	\$ 65.000	\$ 65.000	\$ 26.000
Pato	\$ 1.500	1	\$ 1.500	3	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 6.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 6.000
Barranda para enfermos	\$ 31.000	2	\$ 62.000	3	\$ 372.000	\$ 372.000	\$ 248.000	\$ 620.000	\$ 620.000	\$ 248.000
Bastón para enfermos	\$ 9.000	1	\$ 9.000	5	\$ 54.000	\$ 54.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 54.000
Cortinas Black Out	\$ 48.990	2	\$ 97.980	5	\$ 587.880	\$ 587.880	\$ 391.920	\$ 391.920	\$ 391.920	\$ 587.880
Andador 2 ruedas 2401	\$ 41.000	1	\$ 41.000	3	\$ 246.000	\$ 246.000	\$ 164.000	\$ 410.000	\$ 410.000	\$ 164.000
Catre clínico	\$ 400.000	1	\$ 400.000	10	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ -
Colchón	\$ 46.000	1	\$ 46.000	10	\$ 276.000	\$ 276.000	\$ 184.000	\$ 184.000	\$ 184.000	\$ -
Sabanas	\$ 22.950	2	\$ 45.900	3	\$ 275.400	\$ 275.400	\$ 183.600	\$ 459.000	\$ 459.000	\$ 183.600
Colchón Antiescaras y Motor	\$ 39.990	1	\$ 39.990	3	\$ 239.940	\$ 239.940	\$ 159.960	\$ 399.900	\$ 399.900	\$ 159.960
Timbres de asistencia	\$ 49.990	1	\$ 49.990	5	\$ 299.940	\$ 299.940	\$ 199.960	\$ 199.960	\$ 199.960	\$ -
Marco iluminado para ver radiografías	\$ 74.990	1	\$ 74.990	10	\$ 449.940	\$ 449.940	\$ 299.960	\$ 299.960	\$ 299.960	\$ -
Porta suero	\$ 25.000	1	\$ 25.000	10	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ -
Mesa para Enfermo	\$ 44.000	1	\$ 44.000	3	\$ 264.000	\$ 264.000	\$ 176.000	\$ 440.000	\$ 440.000	\$ 176.000
Nebulizador	\$ 59.990	1	\$ 59.990	5	\$ 359.940	\$ 359.940	\$ 239.960	\$ 239.960	\$ 239.960	\$ 359.940
Rieses de desplazamiento perimetral	\$ 285.990	1	\$ 285.990	10	\$ 1.715.940	\$ 1.715.940	\$ 1.143.960	\$ 1.143.960	\$ 1.143.960	\$ -
Iluminación tipo hospital para habitación	\$ 125.000	1	\$ 125.000	5	\$ 750.000	\$ 750.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 750.000
Velador para enfermos	\$ 39.990	1	\$ 39.990	5	\$ 239.940	\$ 239.940	\$ 159.960	\$ 159.960	\$ 159.960	\$ 239.940
Toma de Presión	\$ 33.000	1	\$ 33.000	3	\$ 198.000	\$ 198.000	\$ 132.000	\$ 330.000	\$ 330.000	\$ 132.000
Pintura	\$ 300.000	1	\$ 300.000	5	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.800.000
Instalación y reacondicionamiento	\$ 400.000	1	\$ 400.000	5	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000	\$ 2.400.000
Promedio				4,5						
					\$ 18.861.000	\$ 18.861.000	\$ 12.574.000	\$ 15.517.540	\$ 16.953.540	\$ 9.590.120

PLAN DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - EQUIPAMIENTO					CALENDARIO DE INVERSIONES DE SANTIAGO ASSISTANCE - ALAJAMIENTO					
Alajamiento para Familiares	Precio unitario	Cantidad Requerida	Total	Fecha de Cambio	0	1	2	3	4	5
Futón	\$ 149.990	1	\$ 149.990	10	\$ 899.940	\$ 899.940	\$ 599.960	\$ 599.960	\$ 599.960	\$ -
TV	\$ 150.000	2	\$ 300.000	5	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.800.000
Mueble para TV	\$ 99.000	1	\$ 50.000	10	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ -
Mesa de centro	\$ 59.900	1	\$ 59.900	10	\$ 359.400	\$ 359.400	\$ 239.600	\$ 239.600	\$ 239.600	\$ -
Alfombra	\$ 35.650	1	\$ 35.650	10	\$ 213.900	\$ 213.900	\$ 142.600	\$ 142.600	\$ 142.600	\$ -
Mesa con sillas	\$ 350.000	1	\$ 350.000	10	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000	\$ -
Platos	\$ 29.990	1	\$ 29.990	10	\$ 179.940	\$ 179.940	\$ 119.960	\$ 119.960	\$ 119.960	\$ -
Cubiertos	\$ 14.990	1	\$ 14.990	10	\$ 89.940	\$ 89.940	\$ 59.960	\$ 59.960	\$ 59.960	\$ -
Loza y elementos varios	\$ 100.000	1	\$ 100.000	10	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ -
Camá y Colchón	\$ 349.000	1	\$ 349.000	10	\$ 2.094.000	\$ 2.094.000	\$ 1.396.000	\$ 1.396.000	\$ 1.396.000	\$ -
Sabanas	\$ 9.900	2	\$ 19.800	5	\$ 118.800	\$ 118.800	\$ 79.200	\$ 79.200	\$ 79.200	\$ 118.800
Veladores	\$ 25.000	2	\$ 50.000	10	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ -
Luminarias de cielo	\$ 15.000	4	\$ 60.000	10	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ 240.000	\$ -
Refrigerador	\$ 99.000	1	\$ 99.000	10	\$ 594.000	\$ 594.000	\$ 396.000	\$ 396.000	\$ 396.000	\$ -
					\$ 10.009.920	\$ 47.731.921	\$ 31.821.282	\$ 37.708.363	\$ 40.580.364	\$ 21.099.045

PLAN DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - EQUIPAMIENTO					TOTAL DE INVERSIONES EN OFICINA					
Equipamiento para oficina	Precio Unitario	Cantidad Requerida	Total	Fecha de Cambio	0	1	2	3	4	5
Computador	\$ 250.000	1	\$ 250.000	3	\$ 250.000	\$ -	\$ -	\$ 250.000	\$ -	\$ -
Impresora	\$ 90.000	1	\$ 90.000	3	\$ 90.000	\$ -	\$ -	\$ 90.000	\$ -	\$ -
Mueble	\$ 80.000	1	\$ 80.000	3	\$ 80.000	\$ -	\$ -	\$ 80.000	\$ -	\$ -
Escritorio más silla y 2 sillas de visitas	\$ 95.990	1	\$ 95.990	5	\$ 95.990	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 95.990
Papelero	\$ 4.990	1	\$ 4.990	3	\$ 4.990	\$ -	\$ -	\$ 4.990	\$ -	\$ -
Sistema Informático - Página Web	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	5	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.000.000
Patentes municipales	\$ 70.000	1	\$ 70.000	1	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ -	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 70.000
Construcción de Sociedad	\$ 300.000	1	\$ 300.000	1	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Licencia Software	\$ 119.000	1	\$ 119.000	5	\$ 119.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
					\$ 3.009.980	\$ 70.000	\$ 70.000	\$ 494.990	\$ 70.000	\$ 2.165.990

ANEXO N° 51. CÁLCULO DE TASA DEL INVERSIONISTA, K<sub>P</sub>

$$\boxed{\text{FÓRMULA CAPM} : K_p = R_f + \beta^{C/D} (R_m - R_f) + \text{Premio por liquidez}}$$

**VALORES**

(R <sub>m</sub> - R <sub>f</sub> )	: 6,5%
PPL	: 3%. Premio por liquidez.
TLR	: 4,96%
PPL	: 3%
$\beta$ Patrimonial	: $\beta^{C/D}$ Santiago Assistance

✓ DESCRIPCIÓN

- ✓ **K<sub>p</sub>** Tasa de costo patrimonial
- ✓ **r<sub>f</sub>** Tasa de rentabilidad libre de riesgo para 10 años. (Precio mínimo del dinero)
- ✓ **R<sub>m</sub>** Rentabilidad de la industria asociada al volumen de mercado.
- ✓  **$\beta_p$**  Factor inherente a la empresa y representa la relación entre el riesgo no sistemático y el riesgo sistemático de la empresa.

✓ **(R<sub>m</sub>-r<sub>f</sub>)** Costo oportunidad del dinero

✓ **PPL** Premio por Liquidez

✓ CÁLCULO DE CAPM K<sub>P</sub>

✓ Beta de la industria Hotelera	1,27	Apalancado	D/P =	52,33 %
✓ Beta de la industria Salud (Equipamiento)		0,85	Apalancado	D/P =
	17,26 %			
✓ Beta de la industria Salud (Servicios)	<u>0,83</u>	Apalancado	D/P =	<u>27,93 %</u>
✓ Promedio $\beta^{C/D}$ tres industrias	0,983	Prom. Razón	D/P =	32,50 %

✓

✓ Para des apalancar el beta se utiliza la fórmula Hamada 1972

✓  $(\beta_p)^{cd} = (\beta_p)^{sd} \times [1 + (1 - t_c) \times D / (P)^{c/d}]$

✓  $(\beta_p)^{sd} = (\beta_p)^{cd} / [1 + (1 - t_c) \times (D)/(P)]$

✓  $(\beta_p)^{sd} = (0,983) / [1 + 0,8 \times 0,325]$

✓  $(\beta_p)^{sd} = 0,983 / [1,26]$

✓  $(\beta_p)^{sd} = 0,78.$

✓ Luego

✓  $K_p = R_f + (\beta)^{S/D} \times (R_m - R_f) + PPL$

✓  $K_p = 0,0496 + 0,78 \times 0,065 + 0,03$

✓  $K_p = 13,031\%$

## ESTIMACIÓN DEL PREMIO POR RIESGO EN CHILE

Francisca Lira  
Banco Central de Chile

Claudia Sotz  
Banco Central de Chile

### Abstract

This study describes the different methodologies to measure the equity risk premium (ERP) and, in specific, the ERP for Chile between January 1993 and May 2010. The first one was estimate the historical difference in annual returns of stocks over bonds, which gave an ERP in the range of 2.8% and 6.7%, depending on the choice of the stock index and risk free security. On the other hand, and as an alternative to the first methodology, calculated the return on stocks based on current equity prices using a dividend discount model, which resulted in an ERP in a range of 4.9% to 7.2%, depending on the type of risk free security considered. Finally, the authors added Chilean sovereign risk to the base premium for matured equity markets, obtaining an ERP between 3.7% and 7.6%.

### Resumen

En este trabajo se describen las distintas metodologías para la estimación del premio por riesgo y, en particular, se estimó el premio por riesgo (PPR) para Chile en el período comprendido entre enero de 1993 y mayo del 2010. La primera estimación fue a través del diferencial histórico de rentabilidad real entre índices accionarios e instrumentos libres de riesgo, obteniendo un PPR que fluctuó entre 2.8 y 6.7% dependiendo del indicador accionario elegido y las tasas libres de riesgo empleadas. En segundo lugar y como una variante de esta metodología, se calculó la rentabilidad accionaria implícita en los precios accionarios actuales a través de un modelo de dividendos descontados, alcanzando un PPR en el rango de 4.9 a 7.2% según cual sea la tasa libre de riesgo utilizada. Por último, se realizó el cálculo adicionando el premio por riesgo país al premio por riesgo de una economía desarrollada, en donde los PPR fluctuaron entre 3.7 y 7.6%.

## ANEXON°53. TASA LIBRE DE RIESGO PARA BONOS DEL BANCO CENTRAL DE CHILE

← → ↻ 🏠 [www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm](http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/mediodia/mediodia.htm) ☆



### BANCO CENTRAL DE CHILE

---

#### Información referencial obtenida a las 12:00

Esta información es representativa de los precios observados en los respectivos mercados financieros alrededor de las 12 horas del día según la mejor estimación del Banco Central. La información contenida en esta página tiene un carácter meramente referencial, se entrega sólo para fines informativos, y no corresponde a publicación oficial alguna del Banco Central que emane de sus facultades legales. El Banco Central de Chile se reserva el derecho a modificar, suprimir, suspender o ampliar, a su sola discreción, en cualquier momento y sin previo aviso, el contenido de esta información referencial.

#### 30 de Enero de 2014

Precio de dólar (tipo de cambio al mediodía)	en Pesos Chilenos	546,55
Paridades	euro / usd	1,3587
	usd / yen	104,55
Tasa Interbancaria (1)		4,50%
Tasas Bonos (2) En pesos	BCP-2	4,32%
	BCP-5	4,65%
	BCP-10	4,96%

ANEXO N°54. BETA (B) DE LA INDUSTRIA

Assets = Activo

Debt = Deuda

Equity = Patrimonio, => D/E : Deuda / Patrimonio

← → ↻ [pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

[Download Detail](#) on which companies are included in each industry

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate	Unlevered beta	Cash/Firm value	Unlevered beta correct
Advertising	65	1.03	52.57%	6.04%	0.69	5.91%	0.73
Aerospace/Defense	95	1.01	18.99%	15.03%	0.87	6.24%	0.92
Air Transport	25	0.94	109.48%	13.79%	0.48	6.92%	0.52
Apparel	70	1.15	21.33%	10.29%	0.96	2.99%	0.99
Auto & Truck	26	1.28	97.56%	4.71%	0.66	8.48%	0.72
Auto Parts	75	1.46	32.00%	9.43%	1.13	8.04%	1.23
Bank	7	0.72	84.19%	22.17%	0.43	10.94%	0.49
Banks (Regional)	721	0.58	72.00%	18.00%	0.37	13.80%	0.43
Beverage	47	1.42	22.16%	3.95%	1.17	5.06%	1.24
Beverage (Alcoholic)	19	1.14	27.56%	10.72%	0.91	1.38%	0.93
Biotechnology	349	1.12	9.15%	1.13%	1.02	4.39%	1.07
Broadcasting	30	1.53	48.49%	13.21%	1.08	2.31%	1.10
Brokerage & Investment Banking	49	1.11	400.56%	13.44%	0.25	24.39%	0.33
Building Materials	37	1.27	30.05%	16.33%	1.02	5.04%	1.07
Business & Consumer Services	179	0.90	29.23%	13.41%	0.72	4.33%	0.75
Cable TV	16	0.97	49.23%	15.00%	0.69	2.58%	0.71
Chemical (Basic)	47	1.01	29.67%	6.27%	0.79	7.19%	0.85
Chemical (Diversified)	10	1.42	33.39%	25.03%	1.13	6.82%	1.22
Chemical (Specialty)	100	1.01	16.30%	12.74%	0.89	6.25%	0.95
Coal & Related Energy	45	1.28	86.63%	2.44%	0.69	5.86%	0.73
Computer Services	129	0.92	20.48%	9.94%	0.78	5.48%	0.82
Computer Software	273	1.07	8.68%	6.16%	0.99	5.50%	1.04
Computers/Peripherals	66	1.15	8.83%	5.66%	1.06	5.92%	1.13
Construction	18	0.96	30.47%	9.82%	0.75	1.89%	0.77
Diversified	20	0.77	94.47%	12.60%	0.42	2.27%	0.43
Educational Services	40	1.24	39.03%	11.84%	0.92	11.98%	1.04
Electrical Equipment	135	1.14	13.74%	7.49%	1.01	5.37%	1.07
Electronics	191	1.02	16.01%	7.52%	0.89	10.69%	1.00
Electronics (Consumer & Office)	26	1.37	40.30%	8.97%	1.00	6.97%	1.08
Engineering	56	1.20	22.72%	14.86%	1.01	11.21%	1.13
Entertainment	85	1.19	25.98%	4.85%	0.95	4.05%	0.99
Environmental & Waste Services	108	1.13	43.59%	5.02%	0.80	1.42%	0.81
Farming/Agriculture	29	0.79	41.12%	9.01%	0.58	7.63%	0.63
Financial Svcs.	76	0.99	102.12%	18.37%	0.54	7.22%	0.58
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	17	1.05	331.47%	9.77%	0.26	7.85%	0.29
Food Processing	97	0.85	27.92%	14.00%	0.69	3.10%	0.71
Food Wholesalers	18	1.18	16.79%	10.69%	1.02	1.71%	1.04
Furn/Home Furnishings	36	1.24	27.66%	10.03%	0.99	3.88%	1.03
Healthcare Equipment	193	0.85	17.26%	5.80%	0.73	5.20%	0.77
Healthcare Facilities	47	1.13	120.90%	13.49%	0.55	1.22%	0.56
Healthcare Products	58	1.00	19.80%	8.76%	0.85	4.28%	0.89
Healthcare Services	126	0.83	27.93%	13.77%	0.67	6.54%	0.72
Healthcare Information and Technology	125	0.99	14.52%	6.09%	0.87	4.88%	0.92
Heavy Construction	46	1.67	56.30%	19.40%	1.15	5.54%	1.22
Homebuilding	32	1.71	56.61%	6.68%	1.12	9.15%	1.23
Hotel/Gaming	89	1.27	52.33%	10.48%	0.87	3.84%	0.90

ANEXO N°55. VALORES RESIDUALES

PLAN DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - EQUIPAMIENTO							
Equipamiento básico para paciente	Precio unitario	Cantidad Requerida por deptos	Valor Total	Fecha de Cambio	Depreciación	DEP. TOTAL	Valor Residual
Accesos acondicionado para sillas de ruedas	\$ 30.000	3	\$ 90.000	3	3	\$ 2.340.000	\$ 1.260.000
Papelero	\$ 5.990	2	\$ 11.980	3	3	\$ 311.480	\$ 167.720
Cortina de baño	\$ 15.990	2	\$ 31.980	3	3	\$ 831.480	\$ 447.720
Toallas	\$ 11.690	4	\$ 46.760	3	3	\$ 1.215.760	\$ 654.640
Barra	\$ 5.990	1	\$ 5.990	3	3	\$ 155.740	\$ 83.860
Asiento para tina 8045	\$ 29.990	1	\$ 29.990	3	3	\$ 779.740	\$ 419.860
Chata	\$ 6.500	1	\$ 6.500	3	3	\$ 169.000	\$ 91.000
Pato	\$ 1.500	1	\$ 1.500	3	3	\$ 39.000	\$ 21.000
Barranda para enfermos	\$ 31.000	2	\$ 62.000	3	3	\$ 1.612.000	\$ 868.000
Bastón para enfermos	\$ 9.000	1	\$ 9.000	5	3	\$ 180.000	\$ 90.000
Cortinas Black Out	\$ 48.990	2	\$ 97.980	5	3	\$ 1.959.600	\$ 979.800
Andador 2 ruedas 2401	\$ 41.000	1	\$ 41.000	3	3	\$ 1.066.000	\$ 574.000
Catre clínico	\$ 400.000	1	\$ 400.000	10	3	\$ 8.000.000	\$ 1.600.000
Colchón	\$ 46.000	1	\$ 46.000	10	3	\$ 920.000	\$ 184.000
Sábanas	\$ 22.950	2	\$ 45.900	3	3	\$ 1.193.400	\$ 642.600
Colchón Antiescaras y Motor	\$ 39.990	1	\$ 39.990	3	3	\$ 1.039.740	\$ 559.860
Timbres de asistencia	\$ 49.990	1	\$ 49.990	5	3	\$ 999.800	\$ 199.960
Marco iluminado para ver radiografías	\$ 74.990	1	\$ 74.990	10	3	\$ 1.499.800	\$ 299.960
Porta suero	\$ 25.000	1	\$ 25.000	10	3	\$ 500.000	\$ 100.000
Mesa para Enfermo	\$ 44.000	1	\$ 44.000	3	3	\$ 1.144.000	\$ 616.000
Nebulizador	\$ 59.990	1	\$ 59.990	5	3	\$ 1.199.800	\$ 599.900
Rieles de desplazamiento perimetral	\$ 285.990	1	\$ 285.990	10	2	\$ -	\$ 6.863.760
Iluminación tipo hospital para habitación	\$ 125.000	1	\$ 125.000	5	2	\$ -	\$ 3.750.000
Velador para enfermos	\$ 39.990	1	\$ 39.990	5	2	\$ 879.780	\$ 319.920
Toma de Presión	\$ 33.000	1	\$ 33.000	3	2	\$ 1.023.000	\$ 297.000
Pintura	\$ 300.000	1	\$ 300.000	5	2	\$ -	\$ 9.000.000
Instalación y reacondicionamiento	\$ 400.000	1	\$ 400.000	5	2	\$ -	\$ 12.000.000
Promedio				4,5	SUMA	\$ 67.427.920	\$ 24.929.280

PLAN DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - ALAJAMIENTO							
Alajamiento para Familiares	Precio unitario	Cantidad Requerida	Total	Fecha de Cambio		TOTAL DEP.	Valor Residual
Futón	\$ 149.990	1	\$ 149.990	10	3	\$ 2.999.800	\$ 599.960
TV	\$ 150.000	2	\$ 300.000	5	3	\$ 5.799.987	\$ 3.200.013
Mueble para TV	\$ 99.000	1	\$ 50.000	10	3	\$ 1.133.320	\$ 66.680
Mesa de centro	\$ 59.900	1	\$ 59.900	10	3	\$ 1.318.120	\$ 119.480
Alfombra	\$ 35.650	1	\$ 35.650	10	3	\$ 865.453	\$ 9.853
Mesa con sillas	\$ 350.000	1	\$ 350.000	10	3	\$ 6.733.320	\$ 1.666.680
Platos	\$ 29.990	1	\$ 29.990	10	3	\$ 759.800	\$ 40.040
Cubiertos	\$ 14.990	1	\$ 14.990	10	3	\$ 479.800	\$ 120.040
Loza y elementos varios	\$ 100.000	1	\$ 100.000	10	3	\$ 2.066.653	\$ 333.347
Cama y Colchón	\$ 349.000	1	\$ 349.000	10	3	\$ 6.714.653	\$ 1.661.347
Sábanas	\$ 9.900	2	\$ 19.800	5	3	\$ 569.587	\$ 24.413
Veladores	\$ 25.000	2	\$ 50.000	10	3	\$ 1.133.320	\$ 66.680
Luminarias de cielo	\$ 15.000	4	\$ 60.000	10	3	\$ 1.319.987	\$ 120.013
Refrigerador	\$ 99.000	1	\$ 99.000	10	3	\$ 2.047.987	\$ 328.013
Promedio				9,29		\$ 33.941.787	\$ 8.016.693

PLAN DE INVERSIONES SANTIAGO ASSISTANCE - OFICINA							
Equipamiento para oficina	Precio Unitario	Cantidad Requerida	Total	Fecha de Cambio	DEPRECIACIÓN OKEY	TOTAL DEP.	Valor Residual
Computador	\$ 250.000	1	\$ 250.000	3	6	\$ 291.667	\$ 208.333
Impresora	\$ 90.000	1	\$ 90.000	3	3	\$ 150.000	\$ 30.000
Mueble	\$ 80.000	1	\$ 80.000	3	5	\$ 112.000	\$ 48.000
Escritorio más silla y 2 sillas de visitas	\$ 95.990	1	\$ 95.990	5	5	\$ 95.990	\$ 95.990
Papelero	\$ 4.990	1	\$ 4.990	3	5	\$ 4.990	\$ 4.990
Sistema Informático - Página Web	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	5	0	\$ -	\$ -
Patentes municipales	\$ 70.000	1	\$ 70.000	1	0	\$ -	\$ -
Construcción de Sociedad	\$ 300.000	1	\$ 300.000	1	0	\$ -	\$ -
Licencia Softwarwe	\$ 119.000	1	\$ 119.000	5	0	\$ 654.647	\$ 387.313
Promedio				3,2			



ANEXO N°56. DEFINICIÓN DE GRADO DE LEVERAGE OPERATIVO, FINANCIERO Y COMBINADO.

$RC = CV / V$  ; CV es Costos Variables y V es el ingreso por departamentos

$S = EBIT / (1 - RC)$

$GLO = MC / (MC - \text{Gastos de Administración}) = MC / EBIT$

$GLF = EBIT / (EBIT - G. Fin)$

$GLC = GLO \times GLF$

El Grado de Leverage Operativo (GLO) representa la variación porcentual de las utilidades operacionales respecto a las ventas.

El Grado de Leverage Financiero (GLF) representa los porcentajes de variación de la utilidad neta respecto a las utilidades operacionales.

El Grado de Leverage Combinado, (GLC) muestra la variación en la utilidad del ejercicio dado una variación en las ventas.

ANEXO N°57. ESCENARIO PESIMISTA SANTIAGO ASSISTANCE

Se presenta a continuación los escenarios a sensibilizar para el proyecto Santiago Assiatence. Se asumirá que la cantidad de departamentos a arrendar en los años, son los siguientes.

Escenarios	1	2	3	4	5
Ingresos Operacionales - E. Optimista	\$ 61.560.000	\$ 241.920.000	\$ 378.000.000	\$ 483.840.000	\$ 647.179.200
Ingresos Operacionales - E. Normal	\$ 61.560.000	\$ 181.440.000	\$ 302.400.000	\$ 403.200.000	\$ 517.743.360
Ingresos Operacionales - E. Pesimista	\$ 61.560.000	\$ 136.080.000	\$ 226.800.000	\$ 302.400.000	\$ 431.452.800

ESCENARIO PESIMISTA

- ✓ Punto de equilibrio (S)
- ✓ Durante el primer y segundo año Santiago Assistance no posee una estructura comercial que permita generar recursos suficientes para alcanzar su equilibrio financiero. Su punto de equilibrio (S) se alcanza el tercer año de operación con un superávit de \$2,5MM. Los superávit posteriores son 46MM el cuarto año, y \$127MM el quinto.

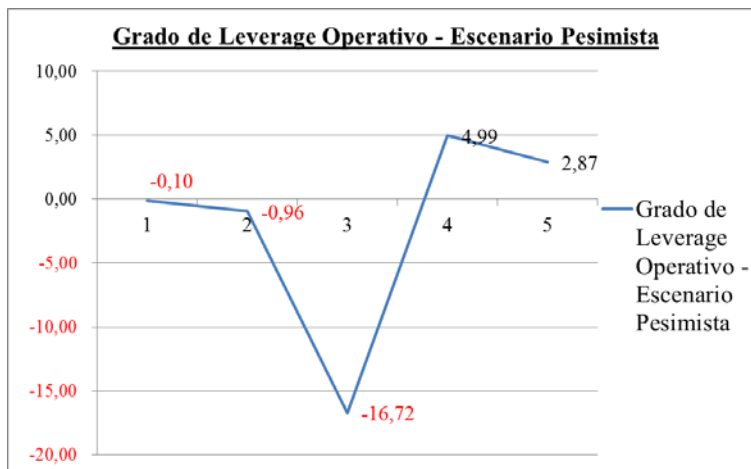
ESCENARIO PESIMISTA	82%	50%	37%	36%	35%
Razón de Costo - $RC = CV/V$					
Margen de Contribución - $MC = V - CV$	\$ 7.819.200	\$ 72.137.304	\$ 171.399.720	\$ 232.521.387	\$ 304.063.627
Grado de Leverage Operativo - $GLO = MC / (EBIT)$	-\$ 0,10	-\$ 0,96	-\$ 16,72	\$ 4,99	\$ 2,87
Grado de Leverage Financiero - $GLF = EBIT / (EBIT - GF)$	\$ 0,88	\$ 0,94	\$ 0,78	\$ 1,01	\$ 1,00
Grado de Leverage Combinado - $GLC = GLO \times GLF$	-\$ 0,09	-\$ 0,90	-\$ 13,04	\$ 5,03	\$ 2,87
Ingresos Operacionales	\$ 43.092.000	\$ 145.152.000	\$ 272.160.000	\$ 362.880.000	\$ 465.969.024
Punto de equilibrio - $S = GASTOS ADM. / (1 - RC)$	\$ 409.614.806	\$ 266.357.094	\$ 251.758.787	\$ 252.574.877	\$ 270.564.285
Arriendos para alcanzar el Punto de Equilibrio - S	\$ 7.186	\$ 3.805	\$ 3.357	\$ 3.157	\$ 3.206

✓ Grado de Leverage Operativo (GLO)

Durante el primer y segundo año Santiago Assistance no posee una estructura comercial que permita generar recursos suficientes para alcanzar su equilibrio financiero. Su punto de equilibrio (S) se alcanza el tercer año de operación con un superávit de \$58,3MM. Los años posteriores los superávit son de \$120,7MM el cuarto año y \$174,4MM el quinto.

✓ Grado de Leverage Operativo (GLO)

En el primer y segundo año Santiago Assistance genera márgenes de contribución (MC) que no son suficientes para cubrir los gastos de operación (Administración).

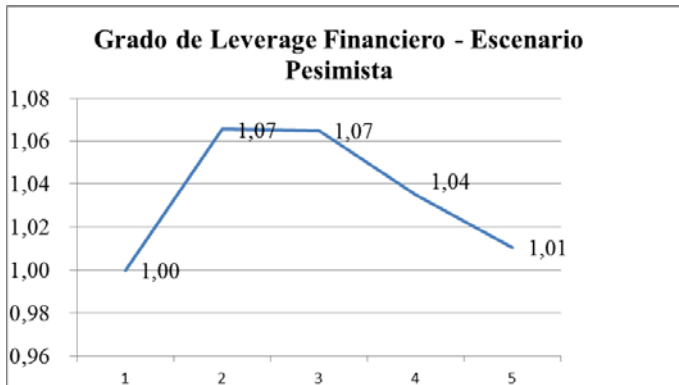


✓ Grado de Leverage Operativo - Escenario Pesimista

Del gráfico se desprende que los márgenes de contribución (MC) a partir del tercer año son positivos frente a los gastos de administración. El valor más alto es de 81,73 el tercer año. Esto representa que por cada 81,73% que aumente venta, el resultado operacional lo hará en un 1%. En el tiempo esto se interpreta como que las ventas deben ser cada vez menores para que aumente en un 1% el resultado operacional. Es decir ser más estables. Su valor menor es 3,39.

✓ Grado de Leverage Financiero (GLF)

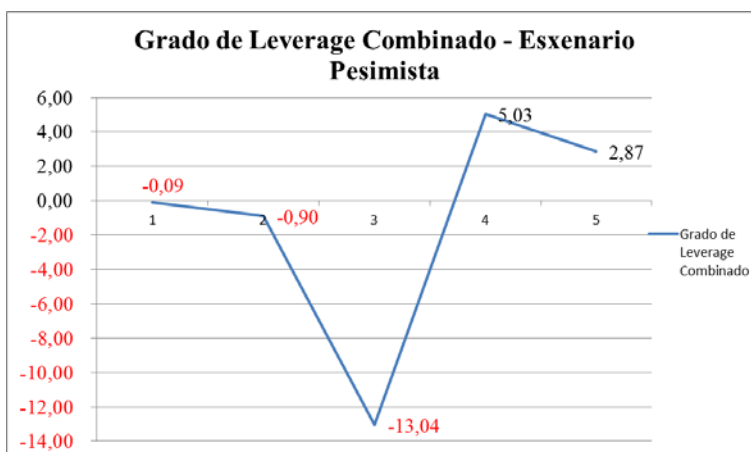
Los préstamos solicitados entregarán un máximo de 1,07 el segundo año lo que representa que por cada 1,07% que aumente el resultado operacional.- representado por el EBIT.- los gastos financieros lo harán en un 1%. A lo largo del tiempo esta cifra irá disminuyendo hasta llegar a un 1,01 o año.



✓ Grado de Leverage Financiero – Escenario Pesimista.

✓ Grado de Leverage Combinado (GLC).

La empresa con una estructura de este tipo, genera riesgo de tipo operacional principalmente, por un lapso de tres años. Luego en el tiempo la variación de las ventas respecto a las utilidades del ejercicio, tenderán a converger a cifras cercanas a 3,42. Esto indica que por cada 3,42 % que aumente las ventas, las utilidades antes de impuesto lo harán en uno 1%.



✓ Grado de Leverage combinado – Escenario Pesimista

## Arriendo de Departamentos

<b>ARRIENDO - ESCENARIO PESIMISTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos Operacionales - Escenario Optimista	\$ 61.560.000	\$ 136.080.000	\$ 226.800.000	\$ 302.400.000	\$ 431.452.800
Días Arriendos - Escenario Optimista	1080	1944	3024	3780	5112
Cantidad de Arriendos para alcanzar el equilibrio	-1844	-526	37	569	1508
Días por Departamento para alcanzar equilibrio	-307	-58,5	3	38	75

Como se mencionó, el arriendo de departamentos generará beneficios para la operación a partir del tercer año. Se observa sin embargo que el primer año hay disponible se requerirían arrendar por departamento al menos 307 días más. Esta cifra baja el segundo año a 59 días. Se observa que el equilibrio, casi en cero el tercer año.

## Rentabilidad Operacional y Resultado Final

<b>AÑO - Escenario Pesimista</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Resultado operacional = Utilidad Operacional / Ingreso	-82,9%	-17,3%	0,9%	10,7%	21,2%
Resultado Final = Utilidad Neta / Ingreso	-82,2%	-19,0%	6,0%	15,3%	23,8%

Los dos primeros años existen márgenes de operación y netos negativos. A partir del tercer año los márgenes descritos son positivos. La razón por la cual la utilidad neta es mayor a la operacional es producto a la existencia de ingresos no operacionales.

## Estado de resultado - Escenario pesimista

Los resultados del estado de resultados se enmarcan dentro de un escenario pesimista de “arriendo de departamentos”. Se observa que durante el primer año hay pérdidas por \$50,63MM de pesos. La razón esto se asocia a los bajos volúmenes de venta de arriendo. La utilidad del segundo año es negativa con -\$11,8 MM de pesos, año a partir del cual se observa un aumento constante con \$13,6MM el tercero, \$46,2MM el cuarto y \$102,8MM el quinto.

PERIODO	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS DE OPERACIÓN</b>					
VENTA DE ARRIENDO DE DEPARTAMENTOS	\$ 61.560.000	\$ 136.080.000	\$ 226.800.000	\$ 302.400.000	\$ 431.452.800
<b>TOTAL DE INGRESOS DE OPERACIÓN</b>	<b>\$ 61.560.000</b>	<b>\$ 136.080.000</b>	<b>\$ 226.800.000</b>	<b>\$ 302.400.000</b>	<b>\$ 431.452.800</b>
<b>COSTOS OPERACIONALES</b>					
ARRIENDO DEPARTAMENTOS	\$ 31.672.800	\$ 49.172.022	\$ 67.857.390	\$ 87.790.499	\$ 121.150.888
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 31.672.800</b>	<b>\$ 49.172.022</b>	<b>\$ 67.857.390</b>	<b>\$ 87.790.499</b>	<b>\$ 121.150.888</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 29.887.200</b>	<b>\$ 86.907.978</b>	<b>\$ 158.942.610</b>	<b>\$ 214.609.501</b>	<b>\$ 310.301.912</b>
	49%	64%	70%	71%	72%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Sueldos Manager	\$ 14.800.000	\$ 17.181.000	\$ 17.782.335	\$ 23.400.000	\$ 24.219.000
Sueldos Asistente Logístico	\$ 9.250.000	\$ 15.989.063	\$ 33.097.359	\$ 34.255.767	\$ 39.394.132
Sueldo Mucamas	\$ 6.825.000	\$ 10.595.813	\$ 21.933.332	\$ 22.700.998	\$ 26.106.148
Marketing y Publicidad. Plan de Medios regionales	\$ 14.132.862	\$ 17.399.293	\$ 19.009.222	\$ 20.750.145	\$ 22.685.159
Marketing y Publicidad. Adwords	\$ 12.000.000	\$ 14.400.000	\$ 17.280.000	\$ 20.736.000	\$ 24.883.200
Gastos de los departamentos	\$ 1.620.000	\$ 2.570.940	\$ 3.625.025	\$ 4.689.877	\$ 6.485.800
Arriendo de Oficinas	\$ 2.807.880	\$ 2.906.156	\$ 3.007.871	\$ 3.113.147	\$ 3.222.107
Mantención Sistemas informáticos	\$ -	\$ -	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470
Gastos Comunes Oficinas Comerciales	\$ 870.000	\$ 828.000	\$ 856.980	\$ 886.974	\$ 918.018
Hosting	\$ 599.000	\$ 619.965	\$ 641.664	\$ 664.122	\$ 687.366
Gerencia	\$ 18.000.000	\$ 27.945.000	\$ 38.564.100	\$ 49.892.304	\$ 68.851.380
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 80.904.742</b>	<b>\$ 110.435.229</b>	<b>\$ 156.997.889</b>	<b>\$ 182.331.334</b>	<b>\$ 218.737.781</b>
<b>RESULTADO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 51.017.542</b>	<b>-\$ 23.527.251</b>	<b>\$ 1.944.721</b>	<b>\$ 32.278.167</b>	<b>\$ 91.564.131</b>
	-83%	-17%	1%	11%	21%
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
Ingreso por Ventas de Servicios - Psicólogos	\$ 378.000	\$ 704.214	\$ 1.133.785	\$ 1.466.834	\$ 2.053.148
Ingreso por Ventas de Servicios - Vehículos Especiales	\$ 810.000	\$ 1.509.030	\$ 2.429.538	\$ 3.143.215	\$ 4.399.603
Ingreso por Ventas de Servicios - Vehículos Normales	\$ 810.000	\$ 1.509.030	\$ 2.429.538	\$ 3.143.215	\$ 4.399.603
Ingreso por comisiones - Enfermera	\$ 6.804.000	\$ 12.920.796	\$ 21.204.462	\$ 27.963.384	\$ 39.897.091
Ingreso por comisiones - Nutricionistas	\$ 189.000	\$ 340.200	\$ 529.200	\$ 661.500	\$ 894.600
Ingreso por comisiones - Kinesiólogo	\$ 810.000	\$ 1.538.190	\$ 2.524.341	\$ 3.328.974	\$ 4.749.654
Ingreso por comisiones - Arriendo de Equipo	\$ 571.320	\$ 860.599	\$ 1.382.401	\$ 1.785.619	\$ 2.497.045
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 10.372.320</b>	<b>\$ 19.382.059</b>	<b>\$ 31.633.265</b>	<b>\$ 41.492.742</b>	<b>\$ 58.890.744</b>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 40.645.222</b>	<b>-\$ 4.145.192</b>	<b>\$ 33.577.985</b>	<b>\$ 73.770.909</b>	<b>\$ 150.454.875</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>					
GASTOS FINANCIEROS - Prestamo N°1 - \$56,3MM	\$ -	\$ 6.796.059	\$ 5.183.577	\$ 3.343.842	\$ 1.244.829
GASTOS FINANCIEROS - Prestamo N°2 - \$38,2MM	\$ -	\$ -	\$ 4.411.952	\$ 2.846.079	\$ 1.059.524
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 6.796.059</b>	<b>\$ 9.595.528</b>	<b>\$ 6.189.921</b>	<b>\$ 2.304.353</b>
<b>RESULTADO NO OPERACIONAL</b>	<b>-\$ 40.645.222</b>	<b>-\$ 10.941.251</b>	<b>\$ 23.982.457</b>	<b>\$ 67.580.988</b>	<b>\$ 148.150.523</b>
Depreciación	\$ 9.941.433	\$ 14.858.218	\$ 19.556.033	\$ 16.252.119	\$ 19.605.526
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-50.586.655</b>	<b>-25.799.468</b>	<b>4.426.425</b>	<b>51.328.868</b>	<b>128.544.997</b>
<b>CREDITO DE IMPUESTOS</b>			<b>\$ 10.117.331</b>	<b>\$ 5.159.894</b>	
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 9.232.046</b>	<b>\$ 5.105.880</b>	<b>\$ 25.708.999</b>
	<b>-\$ 50.586.655</b>	<b>-\$ 25.799.468</b>	<b>\$ 13.658.471</b>	<b>\$ 46.222.988</b>	<b>\$ 102.835.997</b>
<b>RESULTADO FINAL</b>	<b>-\$ 50.586.655</b>	<b>-\$ 25.799.468</b>	<b>\$ 13.658.471</b>	<b>\$ 46.222.988</b>	<b>\$ 102.835.997</b>

PERIODO	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
Venta de arriendo de Departamento	\$ 61.560.000	\$ 136.080.000	\$ 226.800.000	\$ 302.400.000	\$ 431.452.800
Ingreso por venta de servicios - Psicólogos	\$ 378.000	\$ 704.214	\$ 1.133.785	\$ 1.466.834	\$ 2.053.148
Ingreso por venta de servicios - Vehículos Especiales	\$ 810.000	\$ 1.509.030	\$ 2.429.538	\$ 3.143.215	\$ 4.399.603
Ingreso de ventas por servicios - Vehículos Normales	\$ 810.000	\$ 1.509.030	\$ 2.429.538	\$ 3.143.215	\$ 4.399.603
Ingreso por comisiones - Enfermera	\$ 6.804.000	\$ 12.920.796	\$ 21.204.462	\$ 27.963.384	\$ 39.897.091
Ingreso por comisiones - Nutricionistas	\$ 189.000	\$ 340.200	\$ 529.200	\$ 661.500	\$ 894.600
Ingreso por comisiones - Kinesiólogo	\$ 810.000	\$ 1.538.190	\$ 2.524.341	\$ 3.328.974	\$ 4.749.654
Ingreso por comisiones - Arriendo de equipos	\$ 571.320	\$ 860.599	\$ 1.382.401	\$ 1.785.619	\$ 2.497.045
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 71.932.320</b>	<b>\$ 155.462.059</b>	<b>\$ 258.433.265</b>	<b>\$ 343.892.742</b>	<b>\$ 490.343.544</b>
<b>COSTOS VARIABLE</b>					
<b>TOTAL DE COSTOS</b>	<b>\$ 31.672.800</b>	<b>\$ 49.172.022</b>	<b>\$ 67.857.390</b>	<b>\$ 87.790.499</b>	<b>\$ 121.150.888</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>					
Sueldos Manager	\$ 14.800.000	\$ 17.181.000	\$ 17.782.335	\$ 23.400.000	\$ 24.219.000
Sueldos Asistente Logístico	\$ 9.250.000	\$ 15.989.063	\$ 33.097.359	\$ 34.255.767	\$ 39.394.132
Sueldo Mucamas	\$ 6.825.000	\$ 10.595.813	\$ 21.933.332	\$ 22.700.998	\$ 26.106.148
Marketing y Publicidad. Plan de Medios y crecimiento	\$ 14.132.862	\$ 17.399.293	\$ 19.009.222	\$ 20.750.145	\$ 22.685.159
Marketing y Publicidad. Adwords	\$ 12.000.000	\$ 14.400.000	\$ 17.280.000	\$ 20.736.000	\$ 24.883.200
Gastos de los departamentos	\$ 1.620.000	\$ 2.570.940	\$ 3.625.025	\$ 4.689.877	\$ 6.485.800
Arriendo de Oficinas	\$ 2.807.880	\$ 2.906.156	\$ 3.007.871	\$ 3.113.147	\$ 3.222.107
Mantenimiento Sistemas informáticos	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470
Gastos Comunes Oficinas Comerciales	\$ 870.000	\$ 828.000	\$ 856.980	\$ 886.974	\$ 918.018
Hosting	\$ 599.000	\$ 619.965	\$ 641.664	\$ 664.122	\$ 687.366
Gerencia	\$ 18.000.000	\$ 27.945.000	\$ 38.564.100	\$ 49.892.304	\$ 68.851.380
Depreciación	<b>\$ 9.941.433</b>	<b>\$ 14.858.218</b>	<b>\$ 19.556.033</b>	<b>\$ 16.252.119</b>	<b>\$ 19.605.526</b>
Valor libro Equipamiento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 24.112.712
Valor Libro Alajamiento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 8.716.647
Valor libro Oficinas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 387.313
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 90.846.175</b>	<b>\$ 125.293.446</b>	<b>\$ 176.553.922</b>	<b>\$ 198.583.453</b>	<b>\$ 271.559.979</b>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS - U.A.I	<b>-\$ 50.586.655</b>	<b>-\$ 19.003.409</b>	\$ 14.021.953	\$ 57.518.790	\$ 97.632.678
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>-\$ 2.804.391</b>	<b>-\$ 11.503.758</b>	<b>-\$ 19.526.536</b>
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS - U.D.I	<b>-\$ 50.586.655</b>	<b>-\$ 19.003.409</b>	\$ 11.217.562	\$ 46.015.032	\$ 78.106.142
Depreciación	\$ 9.941.433	\$ 14.858.218	\$ 19.556.033	\$ 16.252.119	\$ 19.605.526
Valor libro Equipamiento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 24.112.712
Valor Libro Alajamiento	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 8.716.647
Valor libro Oficinas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 387.313
Costos de Implementación	-\$ 6.362.000				
Inversión Inicial Equipamiento	-\$ 18.861.000				
Inversión Inicial Alajamiento	-\$ 10.009.920				
Inversión Inicial Oficinas	-\$ 3.009.980				
Capital de trabajo	-\$ 45.721.945				
Inversión de aumento de capacidad - Equipamiento	-\$ 9.430.500	-\$ 9.430.500	-\$ 12.374.040	-\$ 18.266.270	-\$ 8.740.530
Inversión de aumento de capacidad - Alajamiento	-\$ 5.004.960	-\$ 5.004.960	-\$ 5.004.960	-\$ 8.341.600	-\$ 1.918.800
Inversión oficinas	\$ -	-\$ 70.000	-\$ 494.990	-\$ 70.000	-\$ 2.165.990
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>	<b>\$ 83.964.845</b>	<b>\$ 14.505.460</b>	<b>\$ 14.505.460</b>	<b>\$ 17.873.990</b>	<b>\$ 26.677.870</b>
PRESTAMO INVERSIONISTA	-\$ 83.964.845				
<b>FLUJO LIBRE DE CAJA = FCF Proyecto</b>	<b>-\$ 83.964.845</b>	<b>-\$ 55.150.682</b>	<b>-\$ 18.650.652</b>	<b>\$ 12.899.605</b>	<b>\$ 35.589.281</b>
<b>TASA ANUAL</b>	<b>10,198%</b>				
<b>FLUJO DE CAJA ANUALIZADO</b>	<b>-\$ 83.964.845</b>	<b>-\$ 50.046.899</b>	<b>-\$ 15.358.422</b>	<b>\$ 9.639.517</b>	<b>\$ 24.133.725</b>
<b>VAN INVERSIONISTA</b>	<b>-\$ 42.920.685</b>				
<b>TIR PURO</b>	<b>-8,03%</b>				
<b>PRESTAMOS BANCARIOS</b>					
	0	\$ 1	\$ 2	\$ 3	\$ 4
	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Gastos Financieros - Primer Año (Pagado a 48 meses)	\$ 0	-\$ 6.796.059	-\$ 5.183.577	-\$ 3.343.842	-\$ 1.244.829
Gastos Financieros - Segundo Año (Pagado a 36 meses)			-\$ 4.411.952	-\$ 2.846.079	-\$ 1.059.524
<b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 0</b>	<b>-\$ 6.796.059</b>	<b>-\$ 9.595.528</b>	<b>-\$ 6.189.921</b>	<b>-\$ 2.304.353</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 1.359.212</b>	<b>\$ 1.919.106</b>	<b>\$ 1.237.984</b>	<b>\$ 460.871</b>
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTO - U.D.I	\$ 0	-\$ 5.436.847	-\$ 7.676.423	-\$ 4.951.937	-\$ 1.843.482
		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Amortización préstamo Primer año		-\$ 11.441.488	-\$ 13.053.971	-\$ 14.893.705	-\$ 16.992.719
Amortización préstamo Segundo año			-\$ 11.110.762	-\$ 12.676.635	-\$ 14.463.190
Préstamos	\$ -	\$ 56.381.882	\$ 38.250.587		
<b>FLUJO LIBRE DE CAJA = FCF Deuda</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 56.381.882</b>	<b>\$ 21.372.252</b>	<b>-\$ 31.841.155</b>	<b>-\$ 32.522.277</b>
<b>TASA MENSUAL</b>	<b>1,104772%</b>				
<b>TASA ANUAL</b>	<b>14,093%</b>				
<b>FLUJO DE LA DEUDA A VALOR PRESENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 49.417.350</b>	<b>\$ 16.418.370</b>	<b>-\$ 21.439.195</b>	<b>-\$ 19.192.894</b>
<b>VAN DE LA DEUDA</b>	<b>\$ 7.979.565</b>				
<b>VAN PROYECTO = VAN INV. + VAN DE LA DEUDA</b>	<b>-\$ 34.941.121</b>				

## ANEXO N°58. ESCENARIO OPTIMISTA SANTIAGO ASSISTANCE

Se presenta a continuación los escenarios a sensibilizar para el proyecto Santiago Assistance.

### ESCENARIO OPTIMISTA

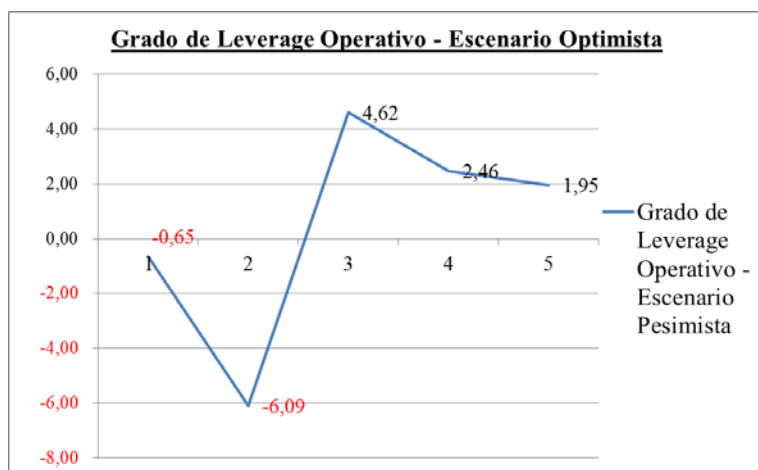
<u>ESCENARIO OPTIMISTA</u>	<b>52%</b>	<b>37%</b>	<b>30%</b>	<b>29%</b>	<b>28%</b>
Razón de Costo - RC = CV/V					
Margen de Contribución - MC = V - CV	\$ 32.443.200	\$ 126.569.304	\$ 231.879.720	\$ 313.161.387	\$ 407.612.299
Grado de Leverage Operativo - GLO= MC /(EBIT)	-0,65	-6,09	4,62	2,46	1,95
Grado de Leverage Financiero - GLF=EBIT / (EBIT - GF)	0,83	0,81	1,06	1,00	1,00
Grado de Leverage Combinado - GLC = GLO x GLF	-0,54	-4,91	4,90	2,47	1,95
Ingresos Operacionales	\$ 67.716.000	\$ 199.584.000	\$ 332.640.000	\$ 443.520.000	\$ 569.517.696
Punto de equilibrio - S = GASTOS ADM. / (1 - RC)	\$ 155.134.692	\$ 208.736.540	\$ 227.448.016	\$ 229.210.771	\$ 246.682.213
Arriendos para alcanzar el Punto de Equilibrio - S	\$ 2.722	\$ 2.982	\$ 3.033	\$ 2.865	\$ 2.923

### Punto de Equilibrio (S)

- ✓ Durante el primer y segundo año Santiago Assistance no posee una estructura comercial que permita generar recursos suficientes para alcanzar su punto de equilibrio. Su punto de equilibrio (S) se alcanza en el tercer año.

### Grado de Leverage Operativo – Escenario Optimista

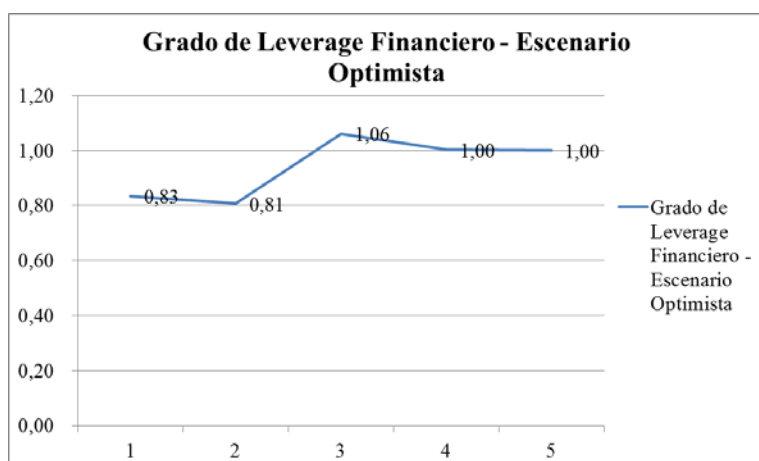
- ✓ En el primer y segundo año Santiago Assistance genera márgenes de contribución (MC) que no son suficientes para cubrir los gastos de operación (Administración).



### **Grado de Leverage Operativo - Escenario Optimista**

- ✓ Del gráfico se desprende que los márgenes de contribución (MC) a partir del segundo año son positivos frente a los gastos de administración. El valor más alto es de 4,62 el segundo año. Esto representa que por cada 4,62% que aumente venta, el resultado operacional lo hará en un 1%. En el tiempo esto se interpreta como que las ventas deben ser cada vez menores para que aumente en un 1% el resultado operacional. Es decir ser más estables. Su valor menor es 1,95.

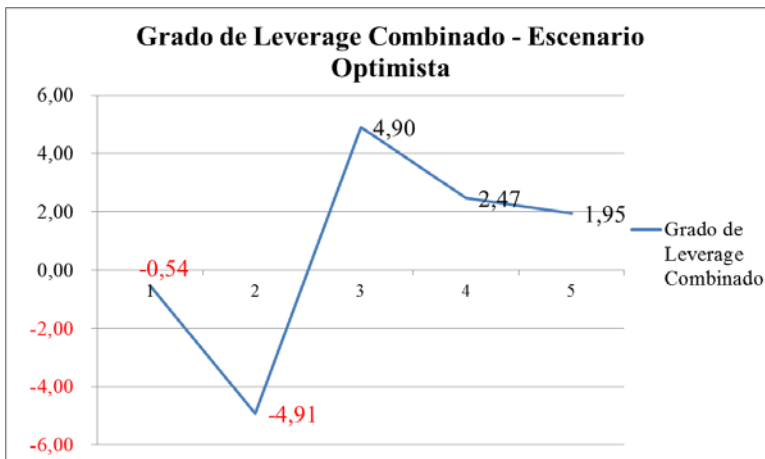
**Grado de Leverage Financiero (GLF).** Los préstamos solicitados tendrán un máximo de 1,06 el tercer año lo que representa que por cada 1,06% que aumente el resultado operacional.- representado por el EBIT.- el resultado no operacional más la deuda lo hará en un 1%.



#### Grado de Leverage Financiero – Escenario Optimista

- ✓ Grado de Leverage Combinado (GLC)
- ✓ La empresa con una estructura de este tipo, genera riesgo de tipo operacional principalmente, por un lapso de un año. Luego en el tiempo la variación de las ventas respecto a las utilidades del ejercicio, tenderán a converger a cifras cercanas a 1,95. Esto indica que por cada 1,95% que aumente las ventas, las utilidades antes de impuesto lo harán en uno 1% en el quinto.





### Grado de Leverage Combinado – Escenario Optimista

#### Estado de Resultado – Escenario optimista

- ✓ Los resultados del estado de resultados se enmarcan dentro de un escenario optimista de “arriendo de departamentos” con un aumento de un 10% en la tasa de operación. Se observa que durante el primer año hay pérdidas por \$44,4 MM. Del mismo modo el segundo año hay pérdidas de \$7,2MM de pesos, año a partir del cual, se observa un aumento constante con \$72MM el tercer año, \$132,8MM el cuarto y \$207,5MM el quinto año.

**ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO OPTIMISTA**

	AÑO N°1	AÑO N°2	AÑO N°3	AÑO N°4	AÑO N°5
<b>INGRESOS</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>	<b>10%</b>
Venta de Arriendo de Departamentos.	\$ 33.858.000	\$ 99.792.000	\$ 166.320.000	\$ 221.760.000	\$ 284.758.848
Venta de Arriendo de Departamentos.	\$ 33.858.000	\$ 99.792.000	\$ 166.320.000	\$ 221.760.000	\$ 284.758.848
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 67.716.000</b>	<b>\$ 199.584.000</b>	<b>\$ 332.640.000</b>	<b>\$ 443.520.000</b>	<b>\$ 569.517.696</b>
<b>COSTO DIRECTO</b>					
<b>Arriendo de Departamentos</b>	<b>\$ 35.272.800</b>	<b>\$ 73.014.696</b>	<b>\$ 100.760.280</b>	<b>\$ 130.358.613</b>	<b>\$ 161.905.397</b>
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>\$ 32.443.200</b>	<b>\$ 126.569.304</b>	<b>\$ 231.879.720</b>	<b>\$ 313.161.387</b>	<b>\$ 407.612.299</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 64.363.715</b>	<b>\$ 96.508.962</b>	<b>\$ 120.694.490</b>	<b>\$ 149.886.691</b>	<b>\$ 176.554.134</b>
Sueldos Manager	\$ 14.800.000	\$ 17.181.000	\$ 17.782.335	\$ 23.400.000	\$ 24.219.000
Sueldos Asistente Logístico	\$ 9.250.000	\$ 21.318.750	\$ 29.419.875	\$ 38.061.963	\$ 47.272.958
Sueldo Mucamas	\$ 6.825.000	\$ 14.127.750	\$ 19.496.295	\$ 25.223.332	\$ 31.327.378
Gasto de Adm. Y Ventas Redcompra	\$ 550.962	\$ 1.623.888	\$ 2.706.480	\$ 3.608.640	\$ 4.633.803
Gasto de Adm. Y Ventas Tarjeta de crédito	\$ 908.010	\$ 2.676.240	\$ 4.460.400	\$ 5.947.200	\$ 7.636.715
<u>Marketing y Publicidad. Plan de Medios regionales</u>					
1.- PRENSA	\$ 5.302.422	\$ 7.953.633	\$ 8.748.996	\$ 9.623.896	\$ 10.586.286
2.- RADIO	\$ 1.570.440	\$ 2.355.660	\$ 2.591.226	\$ 2.850.349	\$ 3.135.383
3.- EMAILING	\$ 3.000.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
4.- ADWORDS	\$ 12.000.000	\$ 14.400.000	\$ 17.280.000	\$ 20.736.000	\$ 24.883.200
5.- AGENCIA	\$ 2.400.000	\$ 2.800.000	\$ 3.100.000	\$ 3.400.000	\$ 3.750.000
6.- CATÁLOGO	\$ 900.000	\$ 1.350.000	\$ 1.485.000	\$ 1.633.500	\$ 1.796.850
7.- ROPA	\$ 360.000	\$ 540.000	\$ 594.000	\$ 653.400	\$ 718.740
8.- SITIO WEB	\$ 600.000	\$ 900.000	\$ 990.000	\$ 1.089.000	\$ 1.197.900
Gastos de los departamentos	\$ 1.620.000	\$ 3.427.920	\$ 4.833.367	\$ 6.253.169	\$ 7.782.960
Arriendo de Oficinas	\$ 2.807.880	\$ 2.906.156	\$ 3.007.871	\$ 3.113.147	\$ 3.222.107
Mantención Sistemas Informáticos	\$ 0	\$ 0	\$ 1.200.000	\$ 1.242.000	\$ 1.285.470
Gastos Comunes Oficinas Comerciales	\$ 870.000	\$ 828.000	\$ 856.980	\$ 886.974	\$ 918.018
Hosting	\$ 599.001	\$ 619.965	\$ 641.664	\$ 664.122	\$ 687.366
<b>EBITDA</b>	<b>-\$ 31.920.515</b>	<b>\$ 30.060.342</b>	<b>\$ 111.185.230</b>	<b>\$ 163.274.696</b>	<b>\$ 231.058.164</b>
DEPRECIACIÓN	\$ 9.941.433	\$ 19.775.003	\$ 26.111.746	\$ 24.481.123	\$ 21.715.049
AMORTIZACION PRESTAMO 1	\$ 8.180.735	\$ 21.195.873	\$ 13.458.486	\$ 0	\$ 0
AMORTIZACION PRESTAMO 2	\$ 0	\$ 9.861.321	\$ 21.386.636	\$ 11.587.136	\$ 0
<b>EBIT</b>	<b>-\$ 50.042.682</b>	<b>-\$ 20.771.855</b>	<b>\$ 50.228.362</b>	<b>\$ 127.206.437</b>	<b>\$ 209.343.115</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 7.415.820</b>	<b>\$ 18.378.433</b>	<b>\$ 29.961.931</b>	<b>\$ 39.257.280</b>	<b>\$ 50.091.616</b>
Ingreso por Ventas de Servicios - Psicólogos	\$ 189.000	\$ 469.476	\$ 755.856	\$ 977.889	\$ 1.231.889
Ingreso por Ventas de Servicios - Vehículos Especiales	\$ 810.000	\$ 2.012.040	\$ 3.239.384	\$ 4.190.954	\$ 5.279.524
Ingreso por Ventas de Servicios - Vehículos Normales	\$ 810.000	\$ 2.012.040	\$ 3.239.384	\$ 4.190.954	\$ 5.279.524
Ingreso por comisiones - Enfermera	\$ 4.536.000	\$ 11.485.152	\$ 18.848.411	\$ 24.856.341	\$ 31.917.673
Ingreso por comisiones - Nutricionistas	\$ 94.500	\$ 226.800	\$ 352.800	\$ 441.000	\$ 536.760
Ingreso por comisiones - Kinesiólogo	\$ 405.000	\$ 1.025.460	\$ 1.682.894	\$ 2.219.316	\$ 2.849.792
Ingreso por comisiones - Arriendo de Equipo	\$ 571.320	\$ 1.147.465	\$ 1.843.201	\$ 2.380.826	\$ 2.996.454
INTERESES PRESTAMO1	\$ 1.781.645	\$ 2.713.839	\$ 488.846	\$ 0	\$ 0
INTERESES PRESTAMO2	\$ 0	\$ 2.093.535	\$ 2.523.076	\$ 367.720	\$ 0
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>-\$ 44.408.508</b>	<b>-\$ 7.200.795</b>	<b>\$ 77.178.371</b>	<b>\$ 166.095.997</b>	<b>\$ 259.434.731</b>
IMPUESTO	\$ 0	\$ 0	\$ 5.113.814	\$ 33.219.199	\$ 51.886.946
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>-\$ 44.408.508</b>	<b>-\$ 7.200.795</b>	<b>\$ 72.064.557</b>	<b>\$ 132.876.798</b>	<b>\$ 207.547.785</b>
IMPUESTOS AÑO	-\$ 8.881.702	-\$ 1.440.159	\$ 15.435.674	\$ 33.219.199	\$ 51.886.946
<b>REMANENTE DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>-\$ 8.881.702</b>	<b>-\$ 10.321.861</b>	<b>\$ 5.113.814</b>	<b>\$ 38.333.013</b>	<b>\$ 90.219.959</b>
ES MAYOR EL IMPUESTO AL REMANENTE ?	SI(C58<0;0;SI(C59<0;0;SI(C59<C58;C59;C54*0,2)))				

# OTROS ANEXOS

## Anexos de Depreciación

NOMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA UTIL NORMAL	DEPRECIACION ACELERADA
<b>A.- <u>ACTIVOS GENERICOS</u></b>		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entresijos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionales.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1
<b>B.- <u>INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION</u></b>		
1) Maquinaria destinada a la construcción pesada (Ejemplos: motoniveladoras, traxcavators, bulldozers, tractores, caterpillars, dragas, excavadoras, pavimentadores, chancadoras, betoneras, vibradoras, techos, torres elevadoras, tolvas, mecanismo de volteo, motores eléctricos, estanques, rodillos, moldes pavimento, etc.).	8	2
2) Bombas, perforadoras, carros remolques, motores a gasolina, grupos electrógenos, soldadoras.	6	2
<b>C.- <u>INDUSTRIA EXTRACTIVA (MINERIA)</u></b>		
1) Maquinarias y equipos en general destinados a trabajos pesados en minas y plantas beneficiadoras de minerales.	9	3
2) Instalaciones en minas y plantas beneficiadoras de minerales.	5	1
3) Tranques de relaves.	10	3
4) Túnel - mina.	20	6
<b>D.- <u>EMPRESAS DE TRANSPORTE</u></b>		
<b><u>TRANSPORTE MARÍTIMO</u></b>		

## Cotizaciones

### Anexo. Valor de UF al 23 enero 2014

valoruf.cl/valores\_anuales\_uf\_2014.html

 **Ferato.com**  
*El Portal de la Salud*  
Ferato enciclopedia médica en  
castellano. Secciones de  
nutrición y homeopatía.

Uf 1982

 **OK.cl**  
*Frases de Amor*

#### UF 2014, Unidad de Fomento de 2014

Valores de otros años: [2010](#) [2011](#) [2012](#) [2013](#)

Enero	Febrero	Marzo	Abril	
1	23.312,57	23.440,40		1
2	23.315,57	23.444,92		2
3	23.318,57	23.449,44		3
4	23.321,57	23.453,97		4
5	23.324,58	23.458,50		5
6	23.327,58	23.463,02		6
7	23.330,58	23.467,55		7
8	23.333,59	23.472,08		8
9	23.336,59	23.476,61		9
10	23.341,09			10
11	23.345,60			11
12	23.350,10			12
13	23.354,61			13
14	23.359,12			14
15	23.363,63			15
16	23.368,13			16
17	23.372,64			17
18	23.377,15			18
19	23.381,67			19
20	23.386,18			20
21	23.390,69			21
22	23.395,21			22
23	23.399,72			23
24	23.404,24			24
25	23.408,75			25
26	23.413,27			26
27	23.417,79			27
28	23.422,31			28
29	23.426,83			29
30	23.431,35			30
31	23.435,87			31

## Cotización Andador

24/1/2014

...: BioMed ... Compromiso con su Salud ...



Inicio

Como comprar

Formas de pago

Buscar



Catalogo ARRIENDO

REGISTRATE

DESPACHOS

CONTACTO

### INGRESO SOCIOS

Bienvenido Robinson Monealves Caroamo

- Editar mis Datos
- Historico de Compras
- Carru de Compra
- Estado de Despacho

SALIR

- Alimentación
- Andadores
- Aseo e Higiene
- Asiento alzador
- Aspiradores
- Calzones Clínicos
- Cáires Clínicos y Colchones
- Cubre Colchón
- Elementos para el Baño
- Nebulizadores
- Productos para Diabéticos
- Pañales Desechables
- Silla de Ruedas
- Tomapresión/Oxímetro/Termómetros

### FICHA PRODUCTO

#### ANDADOR 2 RUEDAS 2401

Codigo 2401



Andador Estándar fijo con 2 ruedas, liviano que permite movimiento independiente de los lados. Estructura de Aluminio de Alta resistencia. Tubo anodizado. Plegable. Regulable en altura. Manillas de espuma de alta densidad. Regatón de goma antideslizante con placa de metal. Dos ruedas delanteras duras de PU. Garantía un año.

Valor

\$ 41.000

Carru de Compras

Agregar

Imprimir



**INGRESO SOCIOS**

- Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo
- [▶ Editar mis Datos](#)    [▶ Historico de Compras](#)
  - [▶ Cero de Compra](#)    [▶ Estado de Despacho](#)

[SAIR](#)

- ▶ Alimentación
- ▶ Andadores
- ▶ Aseo e Higiene
- ▶ Asiento alzador
- ▶ Aspiradores
- ▶ Calzones Clínicos
- ▶ Calfes Clínicos y Colchones
- ▶ Cubre Colchón
- ▶ Elementos para el Baño
- ▶ Nebulizadores
- ▶ Productos para Diabéticos
- ▶ Pañales Desechables
- ▶ Silla de Ruedas
- ▶ Tomapresión/Oxímetro/Termómetros

**FICHA PRODUCTO**

**ASIENTO PARA TINA 8045**  
Codigo 8045



PVC con superficie antideslizante  
Firme sujeción a los bordes de la tina  
Tacos de goma estabilizadoras  
Ancho entre 45 y 71 cms.  
Manilla de seguridad  
**IMPORTADO**

**Valor**

\$ 29.900

**Cero de Compras**

1

[Imprimir](#)

**DIVERSIDAD DE BASTONES**

**PREVIENE LAS ESCARAS  
ELIMINA COCCURRAS EN LA PIEL**

SELAM+  
CREMA ESCARAS  
CON EFECTOS ANTI  
INFLAMATORIOS


**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

- [▶ Editar mis Datos](#)    [▶ Historico de Compras](#)
- [▶ Carro de Compra](#)    [▶ Estado de Despacho](#)

SKUR

- [▶ Alimentación](#)
- [▶ Andadores](#)
- [▶ Aseo e Higiene](#)
- [▶ Asiento alzador](#)
- [▶ Aspiradores](#)
- [▶ Calzones Clínicos](#)
- [▶ Calces Clínicos y Colchones](#)
- [▶ Cubre Colchón](#)
- [▶ Elementos para el Baño](#)
- [▶ Nebulizadores](#)
- [▶ Productos para Diabéticos](#)
- [▶ Pañales Desechables](#)
- [▶ Silla de Ruedas](#)
- [▶ Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**
**Aspirador VacPlus con Batería**

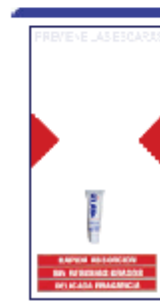
Código 3669


**Bomba de Aspiración con Baterías VacPlus**

El aspirador de secreciones VacPlus de Apex Medical es uno de los equipos más confiables, duraderos y funcionales del mercado. Este aparato es idóneo para el cuidado médico básico. Es el único de los aspiradores de su serie que puede utilizarse durante el traslado del paciente o en caso de fallo en el suministro eléctrico ya que

**Valor**

\$ 199.000

**Carro de Compras**
 [Agregar](#)
[Imprimir](#)






## CATRE ELECTRICO CON BARANDAS Y COLCHÓN

Código 1514



Uso Hospitalario y/o Domiciliario  
Fabricado en fierro y polipropileno  
Material esterilizable  
Medidas 208 cm. x 90 cm. x 53 cm.  
Con regulación para dos cuerpos y control de altura,  
Incluye barandas retráctiles y control remoto.  
Altura mínima del piso al somier 40 cm.  
Altura máxima del piso al somier 80 cm.  
Cuatro ruedas, dos con frenos  
Cabezal y piecera desmontables  
Soporta hasta 100 kg  
Con tecnología americana y ensamblado en Taiwan. Marca Kaiyan  
Garantía 6 meses

- Colchón de 3 pliegues. Altura 8 cm.
- Forrado en tela impermeable color verde.
- Espuma plástica de poliuretano de alta densidad con memoria. (Densidad 24)  
Desde la cabeza hacia los pies: 197 cm.
  - 1 corte de 88x79x8 cm. Densidad 24
  - 1 corte de 88x28x8 cm. Densidad 24
  - 1 corte de 88x35x8 cm. Densidad 24
  - 1 corte de 88x55x8 cm. Densidad 24
- Forros con cierre (Se pueden lavar)



Ampliar imagen

## Catre Quirúrgico Eléctrico de 3 Posiciones

Haz una pregunta sobre este producto

### Catre Quirúrgico Eléctrico de 3 Posiciones

#### Características:

- ◆ Estructura de Planchas y Tubos de Acero.
- Pintura Electroestática, Resistente.
- Control Remoto con panel de fácil uso por el paciente y/o alguien quien lo asista.
- Respaldo Reclinable hasta 75°.
- Elevación de las Piernas accionada manualmente.
- 3 Manivelas Retractivas al Interior del Catre.
- ◆ 1 Porta Suero de Acero Inoxidable Desmontable.
- 2 Barandas de Aluminio Retractivas, fáciles de operar.
- Placa Identificadora de Paciente Incorporada en Piecera.
- ◆ Ruedas de Aleación de Aluminio con control central, las hace silenciosas, permiten flexibilidad de movimientos, liviano y de cómoda manipulación.
- Frenos en 2 Ruedas Intercaladas.
- Color Estructura: Beige.
- ◆ Color Cabecera y Piemera: Beige y Celeste.
- Peso Máximo: 200 Kg.
- Dimensiones: 214 x 97 cms.
- ◆ Altura Regulable: 46 - 72 cms.
- Diámetro Ruedas: 12 cms. (4. 7 pulg. ).
- Peso Neto: 106 Kg.
- Peso Bruto: 117 Kg.
- ◆ Cantidad por Caja: 1 unidad.
- Empaque Cartón: 202 x 99 x 39 cms. Aprox.
- Certificados: CE, TUV ISO9001:2000, ISO13485:2000.
- ◆ Venta: Unitaria.

□



Ampliar imagen

## Catre Quirúrgico Eléctrico de 3 Posiciones

Haz una pregunta sobre este producto

### Catre Quirúrgico Eléctrico de 3 Posiciones

#### Características:

- ◆ Estructura de Planchas y Tubos de Acero.
- Pintura Electroestática, Resistente.
- Control Remoto con panel de fácil uso por el paciente y/o alguien quien lo asista.
- Respaldo Reclinable hasta 75°.
- Elevación de las Piernas accionada manualmente.
- 3 Manivelas Retractivas al Interior del Catre.
- ◆ 1 Porta Suero de Acero Inoxidable Desmontable.
- 2 Barandas de Aluminio Retractivas, fáciles de operar.
- Placa Identificadora de Paciente Incorporada en Piecera.
- ◆ Ruedas de Aleación de Aluminio con control central, las hace silenciosas, permiten flexibilidad de movimientos, liviano y de cómoda manipulación.
- Frenos en 2 Ruedas Intercaladas.
- Color Estructura: Beige.
- ◆ Color Cabecera y Piemera: Beige y Celeste.
- Peso Máximo: 200 Kg.
- Dimensiones: 214 x 97 cms.
- ◆ Altura Regulable: 46 - 72 cms.
- Diámetro Ruedas: 12 cms. (4. 7 pulg. ).
- Peso Neto: 106 Kg.
- Peso Bruto: 117 Kg.
- ◆ Cantidad por Caja: 1 unidad.
- Empaque Cartón: 202 x 99 x 39 cms. Aprox.
- Certificados: CE, TUV ISO9001:2000, ISO13485:2000.
- ◆ Venta: Unitaria.

□

**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

- [Editar mis Datos](#)
- [Historico de Compras](#)
- [Carro de Compras](#)
- [Estado de Despacho](#)



- [Alimentación](#)
- [Andadores](#)
- [Aseo e Higiene](#)
- [Asiento alzador](#)
- [Aspiradores](#)
- [Calzones Clínicos](#)
- [Cafres Clínicos y Colchones](#)
- [Cubre Colchón](#)
- [Elementos para el Baño](#)
- [Nebulizadores](#)
- [Productos para Diabéticos](#)
- [Pañales Desechables](#)
- [Silla de Ruedas](#)
- [Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**

**COLCHON COVERNIL LAVABLE 2020**

Codigo 2020



- DENSIDAD DE LA ESPUMA 21
- ALTO 15 CMS.

Valor 

\$ 46.000

[Carro de Compras](#)

[Agregar](#)

 Imprimir

PREVIENE LAS ESCARAS  
ELIMINA DUREZAS  
EN LA PIEL



SELAM+

EFICAZ RESISTENTE  
NO PERMITE EMPEZAR  
ELIMINA FRASCOS

**Rodilleras**



En diferentes medidas



## NEBULIZADOR OMRON MOD. NE-C28

**Código: 3735**

- Nebulizador de Compresor
- Fácil de usar.
- Entrega eficiente del medicamento



Avenida Providencia 2467  
Teléfono: 22329382

Luis Thayer Ojeda Sur 85 Local 5  
Teléfono: 22819385

Avenida Las Condes 7004  
Teléfono: 22015132

Merced 581  
Teléfono: 26368877

**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

- [Editar mis Datos](#)
- [Historico de Compras](#)
- [Carro de Compras](#)
- [Estado de Despacho](#)

SKUR

- [Alimentación](#)
- [Andadores](#)
- [Aseo e Higiene](#)
- [Asiento alzador](#)
- [Aspiradores](#)
- [Calzones Clínicos](#)
- [Cafres Clínicos y Colchones](#)
- [Cubre Colchón](#)
- [Elementos para el Baño](#)
- [Nebulizadores](#)
- [Productos para Diabéticos](#)
- [Pañales Desechables](#)
- [Silla de Ruedas](#)
- [Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**

**GUANTES DE BAÑO DESECHABLES**

Codigo 91912



**Fabricado con tejido MOLTON muy suave**  
**De fibras 100% nuevas**  
**Tamaño del guante 23x16 cm.**  
**50 guantes por bolsa**

Valor

5 3.490

Carro de Compras

[Agregar](#)

Imprimir



**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

- [▶ Editar mis Datos](#)    [▶ Historico de Compras](#)
- [▶ Carro de Compra](#)    [▶ Estado de Despacho](#)

SALIR

- [▶ Alimentación](#)
- [▶ Andadores](#)
- [▶ Aseo e Higiene](#)
- [▶ Asiento alzador](#)
- [▶ Aspiradores](#)
- [▶ Calzones Clínicos](#)
- [▶ Cámbres Clínicos y Colchones](#)
- [▶ Cubre Colchón](#)
- [▶ Elementos para el Baño](#)
- [▶ Nebulizadores](#)
- [▶ Productos para Diabéticos](#)
- [▶ Pañales Desechables](#)
- [▶ Silla de Ruedas](#)
- [▶ Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**
**OXIMETRO DE PULSO DIGITALI 300C2**

Código 300C2



- ◆ Diseño compacto y liviano
- ◆ Fácil manejo y portátil
- ◆ Consumo bajo que permite más de 30 horas de uso continuo
- ◆ Apagado automático

**Valor**

\$ 49.000

**Carro de Compras**
 [Agregar](#)

Imprimir


**DIVERSIDAD DE BASTONES**


INGRESO SOCIOS
 
 RUT  
 CONTRASEÑA

- [Alimentación](#)
- [Andadores](#)
- [Aseo e Higiene](#)
- [Asiento alzador](#)
- [Aspiradores](#)
- [Calzones Clínicos](#)
- [Cafres Clínicos y Colchones](#)
- [Cubre Colchón](#)
- [Elementos para el Baño](#)
- [Nebulizadores](#)
- [Productos para Diabéticos](#)
- [Pañales Desechables](#)
- [Silla de Ruedas](#)
- [Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

 FICHA PRODUCTO
 
**Nebulizador para el Hogar OMRON 3735**  
 Código 3735


- ◆ Compresor a pistón de alta durabilidad y rendimiento.
- ◆ Vaso nebulizador que funciona eficazmente hasta un ángulo de 45° y permite que el paciente esté reclinado o completamente acostado durante el tratamiento.
- ◆ Operación suave y eficiente.
- ◆ Uso en lactantes, niños y adultos
- ◆ 5 años de garantía y servicio técnico

**Valor**

\$ 49.900

**Carro de Compras**



**Muñequeras**


En diferentes materiales



**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

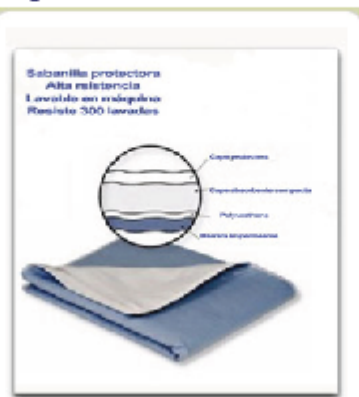
- [Editar mis Datos](#)
- [Historico de Compras](#)
- [Carro de Compras](#)
- [Estado de Despacho](#)



- [Alimentación](#)
- [Andadores](#)
- [Aseo e Higiene](#)
- [Asiento alzador](#)
- [Aspiradores](#)
- [Calzones Clínicos](#)
- [Cafres Clínicos y Colchones](#)
- [Cubre Colchón](#)
- [Elementos para el Baño](#)
- [Nebulizadores](#)
- [Productos para Diabéticos](#)
- [Pañales Desechables](#)
- [Silla de Ruedas](#)
- [Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**
**Sabanilla Ultra DUNDEE**

Código 6400



Diseño ultra cómodo para optimizar el confort del paciente.  
 Capa media de máxima absorción  
 Su novedosa formula le permite tener un costo muy bajo  
**resiste 280 lavados en máquina.**  
 Cubierta de contacto con la piel 100% algodón  
 gaseado de alta calidad.  
 Reverso 100% impermeable  
 Evita la transpiración.  
 Evita las consecuencias de la saturación del pañal.  
 84 X 88 cms. + 2 alas de ajuste de 40 cms. por lado.  
**U.S.A.**

**Valor**

\$ 22.950

**Carro de Compras**
 [Agregar](#)



**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

- [▶ Editar mis Datos](#)    [▶ Historico de Compras](#)
- [▶ Carro de Compras](#)    [▶ Estado de Despacho](#)



- [▶ Alimentación](#)
- [▶ Andadores](#)
- [▶ Aseo e Higiene](#)
- [▶ Asiento alzador](#)
- [▶ Aspiradores](#)
- [▶ Calzones Clínicos](#)
- [▶ Cámbres Clínicos y Colchones](#)
- [▶ Cubre Colchón](#)
- [▶ Elementos para el Baño](#)
- [▶ Nebulizadores](#)
- [▶ Productos para Diabéticos](#)
- [▶ Pañales Desechables](#)
- [▶ Silla de Ruedas](#)
- [▶ Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**
**SILLA BAÑO PLEGABLE G5027**

Código G5027



- Fabricado en Aluminio
- \* Plegable
  - \* Graduable en altura
  - \* Respaldo desmontable
  - \* Dos depósitos (con fondo y sin fondo)
  - \* Apoyabrazos

**Valor**

\$ 48.600

**Carro de Compras**
 [Agregar](#)
 [Imprimir](#)
**Muñequeras**


En diferentes materiales

**DIVERSIDAD DE BASTONES**


**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

- [▶ Editar mis Datos](#)   [▶ Historico de Compras](#)
- [▶ Carro de Compra](#)   [▶ Estado de Despacho](#)

[SAIIR](#)

- [▶ Alimentación](#)
- [▶ Andadores](#)
- [▶ Aseo e Higiene](#)
- [▶ Asiento alzador](#)
- [▶ Aspiradores](#)
- [▶ Calzones Clínicos](#)
- [▶ Cámbres Clínicos y Colchones](#)
- [▶ Cubre Colchón](#)
- [▶ Elementos para el Baño](#)
- [▶ Nebulizadores](#)
- [▶ Productos para Diabéticos](#)
- [▶ Pañales Desechables](#)
- [▶ Silla de Ruedas](#)
- [▶ Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**
**SILLA DE RUEDAS ELECTRICA 5629**

 Código 5629 - **Producto No Disponible**

**Valor**

\$ 930.000

[Carro de Compras](#)
 [Imprimir](#)

- Velocidad Máxima: 7,3 kph
- Rango de distancia: 40 Kilómetros
- Radio de Giro en terreno: 58 cm
- Motor DC24V: 180W
- PG controlador: VSI 50
- Batería: 12V/22NF x 2PCS
- Ancho Asiento: 46cm

- Altura de Asiento: 50-54cm
- Altura Posa Brazos: 20-30cm
- Peso Total: 82Kg
- Capacidad máxima: 136Kg.



**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

- [▶ Editar mis Datos](#)    [▶ Historico de Compras](#)
- [▶ Carro de Compra](#)    [▶ Estado de Despacho](#)

SKUR

- [▶ Alimentación](#)
- [▶ Andadores](#)
- [▶ Aseo e Higiene](#)
- [▶ Asiento alzador](#)
- [▶ Aspiradores](#)
- [▶ Calzones Clínicos](#)
- [▶ Cámbres Clínicos y Colchones](#)
- [▶ Cubre Colchón](#)
- [▶ Elementos para el Baño](#)
- [▶ Nebulizadores](#)
- [▶ Productos para Diabéticos](#)
- [▶ Pañales Desechables](#)
- [▶ Silla de Ruedas](#)
- [▶ Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**
**SILLA DE RUEDA PINTADA EXTRA 5626**

Código 5626


**Valor**

\$ 120.000

**Carro de Compras**
 [Agregar](#)

Imprimir



- ◆ Estructura: Tubo de acero esmaltado
- ◆ Ruedas neumáticas de policarbonato ultraresistentes
- ◆ Apoya Brazos desmontables
- ◆ Apoya Piés fijos
- ◆ Aro propulsor
- ◆ Cruceta: Doble
- ◆ Asiento y respaldo lavables de PVC,
- ◆ Peso 21 Kg.
- ◆ Diámetro de la rueda grande 61 cms.
- ◆ Diámetro de la rueda pequeña 15 cms.
- ◆ Carga máxima 105 kgs.
- ◆ Ancho interior 46 cms.
- ◆ Ancho exterior 60 cms.

**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

- [▶ Editar mis Datos](#)    [▶ Historico de Compras](#)
- [▶ Carro de Compra](#)    [▶ Estado de Despacho](#)

SKUR

- [▶ Alimentación](#)
- [▶ Andadores](#)
- [▶ Aseo e Higiene](#)
- [▶ Asiento alzador](#)
- [▶ Aspiradores](#)
- [▶ Calzones Clínicos](#)
- [▶ Cámbios Clínicos y Colchones](#)
- [▶ Cubre Colchón](#)
- [▶ Elementos para el Baño](#)
- [▶ Nebulizadores](#)
- [▶ Productos para Diabéticos](#)
- [▶ Pañales Desechables](#)
- [▶ Silla de Ruedas](#)
- [▶ Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**
**SILLA DE RUEDAS TRAUMATOLOGICA 5733**

Código 5733


**Valor**

\$ 130.000

**Carro de Compras**
 [Agregar](#)
 [Imprimir](#)
**DIVERSIDAD DE BASTONES**

**Fajas DORSOLUMBARES**


En diferentes materiales

**Especificaciones Funcionales**  
 Rueda Mayor Infiable Neumática  
 Rueda Delantera de goma inyectable.  
 Freno Dos Posiciones  
 Codero Fija  
 Apoya pierna Altura Regulable.  
 Tapiz Vinil Lavable ,  
 Soporte Pantorrilla Vinil Con Velcro ajustable.  
 Manilla de empuje Goma AntideslizanteCruceña Simple (una)  
 Peso que soporta 100 Kg  
Apoya Pies - Goma antideslizante.

Ancho Externo Total 65 cm.  
 Ancho Plegada 23 cm.  
 Ancho Interior Asiento 45cm x45cm  
 Altura Rueda Mayor (trasera) 59 cm.  
 & Bore Diámetro Inferior 30 mm.

**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

- [Editar mis Datos](#)
- [Historico de Compras](#)
- [Carro de Compra](#)
- [Estado de Despacho](#)



- [Alimentación](#)
- [Andadores](#)
- [Aseo e Higiene](#)
- [Asiento alzador](#)
- [Aspiradores](#)
- [Calzones Clínicos](#)
- [Cafres Clínicos y Colchones](#)
- [Cubre Colchón](#)
- [Elementos para el Baño](#)
- [Nebulizadores](#)
- [Productos para Diabéticos](#)
- [Pañales Desechables](#)
- [Silla de Ruedas](#)
- [Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**
**TERMOMETRO DIGITAL TAKU ECT1**

Código ECT1



- ◆ Toma la temperatura en menos de 60 segundos
- ◆ Aviso sonoro
- ◆ Tolerancia de +/- 0.1grados Celsius
- ◆ CE aprobado, conformidad de normas FDA y Rohs
- ◆ Vida útil de pilas 500 mediciones

aprox.

**Valor**

5 1.990

**Carro de Compras**
 [Agregar](#)



**INGRESO SOCIOS**

Bienvenido Robinson Monsalves Caroamo

- [▶ Editar mis Datos](#)   [▶ Historico de Compras](#)
- [▶ Carro de Compras](#)   [▶ Estado de Despacho](#)

SKUR

- [▶ Alimentación](#)
- [▶ Andadores](#)
- [▶ Aseo e Higiene](#)
- [▶ Asiento alzador](#)
- [▶ Aspiradores](#)
- [▶ Calzones Clínicos](#)
- [▶ Cámbres Clínicos y Colchones](#)
- [▶ Cubre Colchón](#)
- [▶ Elementos para el Baño](#)
- [▶ Nebulizadores](#)
- [▶ Productos para Diabéticos](#)
- [▶ Pañales Desechables](#)
- [▶ Silla de Ruedas](#)
- [▶ Tomapresión/Oxímetro/Termómetros](#)

**FICHA PRODUCTO**
**TOMAPRESION DIGITAL OMRON 5206**

 Código 5206 - **Producto No Disponible**

**Valor**

\$ 33.000

**Carro de Compras**

Imprimir



- Presión: 0 a 299 mmHg o 2% de lectura - Pulso: 40 a 180/min
- Presión +/- 3mmHg o 2% de lectura - Pulso +/- 5% de lectura
- Automático por bomba eléctrica
- Válvula de liberación automática de presión
- 4 pilas AAA de 1.5 V - 300 usos con 4 pilas nuevas
- **5 años de garantía**
- **Servicio Técnico permanente**