



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED DE CENTROS DE BIENESTAR Y CALIDAD
DE VIDA A TRAVÉS DE MEDICINA COMPLEMENTARIA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE
EMPRESAS**

ISIDRO ALBERTO FIERRO ESPINOZA

**PROFESOR GUIA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA RED DE CENTROS DE BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA A TRAVÉS DE MEDICINA COMPLEMENTARIA

El Plan de negocios presentado en este trabajo, expone el proceso de diseño, factibilidad e implementación de una red de Centros de Terapias Complementarias en la Región Metropolitana.

Las Terapias Complementarias son opciones a la medicina convencional y abarcan distintas disciplinas, entre ellas la Acupuntura y el Yoga. La OMS señala, que la accesibilidad a la salud, una creciente longevidad, el impacto negativo a la salud de los medicamentos tradicionales y el deterioro de la relación médico-paciente estimulan el crecimiento de este mercado. En Chile, en una encuesta realizada el 2012 por el Ministerio de Salud, indicó que el 55% de la población ha utilizado por lo menos una vez algún tipo de Terapia de este tipo.

La metodología de estudio consiste en ocho etapas, inicialmente se busca una oportunidad de negocios, luego se realiza un diagnóstico competitivo del mercado donde ingresará el proyecto, posteriormente se propone la estrategia que impulsará la ventaja competitiva del mismo, entorno a esto se realizan los planes de marketing, operaciones y gestión de talento, que serán el soporte de la propuesta de valor de la idea, finalmente se realiza un análisis financiero para evaluar su factibilidad y algunos escenarios posibles.

La estrategia propuesta al mercado fue la diferenciación, basado en un servicio de carácter personalizado e integral, realizado por Terapeutas profesionales de la salud y con estudios en el país de origen de la Terapia que se especializa, soportado por alianzas estratégicas con centros educacionales. Esto responde a la necesidad del cliente en su búsqueda de bienestar y calidad de vida en términos de salud.

Inicialmente se abrirá un Centro con las Terapias de Acupuntura, Yoga, Homeopatía, Naturopatía y Fitoterapia, para luego extenderse a dos locales más en el año 5 y 7 respectivamente, pero solo con el ofrecimiento de tres disciplinas¹, según la demanda estimada.

La inversión inicial es de \$20.129.726 y el capital de trabajo necesario es de \$88.695.284. El VAN del proyecto es de -\$86.553.968 y la TIR es de 3.49%, la que resultó no ser atractiva para el inversionista, sin embargo existe otra alternativa, la apertura de sólo dos Centros, en este escenario el VAN sube a \$25.804.158 y la TIR a 13.07%, esto se debe a que los costos disminuyen, ya que no considera la inversión de la apertura del tercer Centro, se optimiza la capacidad de los otros locales y se evita una sobre capacidad respecto a la demanda, por lo tanto sólo el segundo caso es atractivo implementar como negocio, aun cuando la TIR es levemente mayor a la tasa de descuento de 11.21% utilizada para el análisis.

¹ Acupuntura, Yoga, Homeopatía.

DEDICATORIA

A mi amada esposa Carolina, por su amor, apoyo y paciencia en este largo proceso

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por lo generoso que ha sido conmigo y que me permite vivir y finalizar maravillosas experiencias.

A mi esposa Carolina, por su paciencia, apoyo en los momentos difíciles y comprensión durante estos dos años, sin ti no hubiese sido posible.

A la vida, que me brinda la posibilidad de conocer y rodearme de buenas personas, con los cuales sé que seguiré en contacto.

A mis padres, porque siempre han estado apoyándome incondicionalmente.

A mis hermanas, cuñados, sobrinos y suegros, quiénes me alegran el día y tienen una palabra de aliento cuando las fuerzas flaquean.

A mis amigos, pocos!!, pero buenos.. Siempre alegrando la vida..

A mis compañeros del MBA Trolls...(Loreto, Leyci, Roberto, Carlos, Heinz, Leo, Enzo y Gino), por todas las experiencias vividas y apoyos mutuos.

Quizás me falte mencionar a alguien.... Pero es escaso el espacio para agradecer a todos los que han estado conmigo durante este camino.

Simplemente gracias!!!.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCION	1
2	DESCRIPCION DEL TEMA	1
3	ALCANCE	1
4	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	3
5	MARCO CONCEPTUAL	3
6	METODOLOGICA	4
	ETAPA I: OPORTUNIDAD Y PLANIFICACIÓN	5
	ETAPA II ANÁLISIS DEL ENTORNO E INDUSTRIA.....	5
	ETAPA III PLAN ESTRATÉGICO	7
	ETAPA IV PLAN DE MARKETING Y VENTAS	8
	ETAPA V PLAN DE OPERACIONES.....	9
	ETAPA VI GESTIÓN DE TALENTO.....	9
	ETAPA VII PLAN FINANCIERO.....	10
	ETAPA VIII PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CONFECCIÓN DE INFORME	10
7	DESCRIPCION DEL MERCADO	10
	7.1 DESCRIPCIÓN DEL POTENCIAL CLIENTE EN CHILE:.....	12
	7.2 DESCRIPCIÓN DEL POTENCIAL POSICIONAMIENTO DE LOS CENTROS EN CHILE:.....	13
8	ANALISIS DEL ENTORNO	14
	8.1 ANÁLISIS PEEST	14
	8.2 ANÁLISIS DE MERCADOS INTERNACIONALES.....	17
9	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER MÁS DOS	18
	9.1 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES (BARRERAS DE ENTRADA DE LA INDUSTRIA).....	18
	9.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	19
	9.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	19
	9.4 RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	20
	9.5 BARRERAS DE SALIDA DE LA INDUSTRIA.....	20
	9.6 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	21
	9.7 PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	21
	9.8 RESUMEN COMPETITIVO.....	21

10 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	23
11 TIPOS DE NEGOCIOS DE CENTROS DE MEDICINA COMPLEMENTARIA.....	23
12 MODELO DE NEGOCIO	25
13 ENCUESTA	26
13.1 DESCRIPCIÓN DE LA ENCUESTA	27
13.2 ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	33
14 PLAN ESTRATEGICO	35
14.1 ANÁLISIS FODA	35
14.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	35
14.2.1 <i>Visión del Negocio</i>	36
14.2.2 <i>Misión</i>	36
14.2.3 <i>Objetivos Estratégicos</i>	36
14.2.4 <i>Estrategia del Negocio</i>	37
14.3 LAS SIETE “S” DE MCKINSEY	37
14.3.1 <i>Estrategia (Strategy)</i>	37
14.3.2 <i>Estructura (Structure)</i>	38
14.3.3 <i>Sistemas (System)</i>	38
14.3.4 <i>Valores Compartidos (Shared Value)</i>	38
14.3.5 <i>Estilo (Style)</i>	38
14.3.6 <i>Personal (Staff)</i>	39
14.3.7 <i>Habilidades (Skill)</i>	39
15 PLAN DE MARKETING	39
15.1 ANÁLISIS 3C.....	39
15.1.1 <i>Clientes</i>	39
15.1.2 <i>Competidores</i>	43
15.1.3 <i>Compañía</i>	44
15.2 OBJETIVOS DE MARKETING.....	44
15.3 ANÁLISIS 7P.....	45
15.3.1 <i>Producto</i>	45
15.3.2 <i>Precio</i>	48
15.3.3 <i>Plaza</i>	50
15.3.4 <i>Personas</i>	52
15.3.5 <i>Promoción</i>	52
15.3.6 <i>Procesos:</i>	55
15.3.7 <i>Posicionamiento:</i>	56
15.4 PROYECCIÓN DE VENTAS	57
15.4.1 <i>Demanda</i>	57
15.4.2 <i>Capacidad</i>	59
15.5 VENTAS	61

15.5.1	<i>Costo de la Promoción:</i>	61
16	PLAN DE OPERACIONES	62
16.1	OBJETIVOS DE SERVICIO	62
16.2	REQUERIMIENTOS DE OPERACIÓN-RECINTOS	63
16.3	REQUERIMIENTOS DE OPERACIÓN-TERAPIAS	63
16.4	PROCESOS DE SERVICIO	63
16.4.1	<i>Flujo de Clientes</i>	64
16.4.2	<i>Proceso Mantención Infraestructura</i>	64
16.4.3	<i>Proceso Logística y Abastecimiento</i>	64
16.5	LOS CENTROS:	65
16.5.1	<i>Layout:</i>	65
16.5.2	<i>Ambientación:</i>	66
16.6	PLAN DE GESTIÓN	67
17	PLAN DE GESTION DE TALENTO	68
17.1	ATRIBUTOS DEL PERSONAL REQUERIDOS PARA EL NEGOCIO:.....	68
17.2	PERFIL DEL PERSONAL REQUERIDO PARA EL NEGOCIO:.....	71
17.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:.....	71
17.4	ESTRATEGIA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PERSONAL	72
17.4.1	<i>Reclutamiento</i>	72
17.4.2	<i>Selección</i>	72
17.4.3	<i>Evolución de la Dotación:</i>	73
17.5	POLÍTICA DE REMUNERACIONES:.....	73
17.5.1	<i>Beneficios y Estructura de Sueldo</i>	74
17.6	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:	74
17.7	CAPACITACIONES:.....	74
17.7.1	<i>Capacitación Jefatura</i>	75
17.7.2	<i>Capacitación Terapeutas</i>	75
17.7.3	<i>Capacitación Todo el Personal</i>	76
17.7.4	<i>Programa de Capacitación</i>	76
17.8	ESTRATEGIAS DE MOTIVACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS:.....	76
17.8.1	<i>Comunicación:</i>	76
17.8.2	<i>Mejora Continua</i>	77
17.8.3	<i>Personal:</i>	77
17.8.4	<i>Desarrollo Personal:</i>	77
18	PLAN FINANCIERO	77
18.1	INVERSIONES.....	77
18.2	FINANCIAMIENTO:	78
18.3	COSTOS OPERACIONALES	78
18.3.1	<i>Insumos</i>	78
18.3.2	<i>Salarios:</i>	79

18.3.3	Arriendos:	79
18.3.4	Gastos de Mantenimiento:	79
18.4	OTROS COSTOS	80
18.4.1	Beneficios	80
18.4.2	Marketing	80
18.4.3	Capacitación	80
18.4.4	Otros Gastos	80
18.5	FLUJO DE CAJA	81
18.6	FLUJO DE CAJA MENSUAL POR DOS AÑOS	81
18.7	FLUJO DE CAJA ANUAL POR 10 AÑOS	81
18.8	TASA DE DESCUENTO:	81
18.9	CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO:	82
18.10	ANÁLISIS VAN,TIR Y PAY-BACK	82
18.11	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	83
18.12	VARIACIÓN DE LA TASA DE DESCUENTO:	83
18.13	VARIACIÓN INGRESOS Y COSTOS:	83
18.14	PROYECTO CON LA APERTURA DE DOS CENTROS	83
19	CONCLUSIONES	85
20	IMPLEMENTACION Y CONFECCION DE INFORME	87
21	BIBLIOGRAFÍA	89
22	ANEXOS	90
22.1	ANEXOS A. DEFINICIÓN DE TIPOS DE MCA	90
22.2	ANEXOS B. SEGMENTACIÓN DE TÉCNICAS DE TERAPIAS COMPLEMENTARIAS	90
22.3	ANEXOS C. VARIABLES DE LA OMS DEL USO DE MCA	91
22.4	ANEXO D. ESPERANZA DE VIDA PARA CHILE 2000-2050	92
22.5	ANEXO E. DEMOGRAFÍA PROYECCIÓN DE CHILE PARA EL AÑO 2050.	92
22.6	ANEXO F. ESTUDIO DE MERCADO-FRECUENCIAS DE USO DE MCA	93
22.7	ANEXO G. PORCENTAJE DE CONOCIMIENTO DE TIPOS DE MEDICINA COMPLEMENTARIA	93
22.8	ANEXO H. GASTO DE SALUD DE CHILE RESPECTO A LA OCDE	94
22.9	ANEXO I. ÍNDICE DE CONFIANZA EMPRESARIAL EN CHILE.	94
22.10	ANEXO J. TASA DE DESEMPLEO EN CHILE	95
22.11	ANEXO K. TENDENCIA DE REMUNERACIONES EN CHILE	95
22.12	ANEXO L. EVOLUCIÓN DE I&D EN CHILE	96
22.13	ANEXO M. DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS PAÍSES DE LA OMS Y SU TENDENCIA EN MCA.	96
22.14	ANEXO N. ENTREVISTAS REALIZADAS	97
22.15	ANEXO O .PREGUNTAS DE LA ENCUESTA.	97
22.16	ANEXO P .RESULTADOS DE LA ENCUESTA	101
22.17	ANEXO Q .NIVEL DE EDUCACIÓN DE LOS ENCUESTADOS.	109

22.18	ANEXO R .NIVEL DE PARTICIPACIÓN COMUNAL DE LOS ENCUESTADOS.....	109
22.19	ANEXO S. DEFINICIÓN DE LAS TERAPIAS OFRECIDAS EN EL CENTRO	110
22.20	ANEXO T: ENTREVISTA ALIANZAS	111
22.21	ANEXO U. PRECIOS DE LA COMPETENCIA	112
22.22	ANEXO V. POSIBLES EMPLAZAMIENTOS DE LOS CENTROS	113
22.23	ANEXO W DETALLE CAPACIDAD SEGÚN DEMANDA Y APERTURA DE LOS CENTROS. 113	
22.24	ANEXO X REQUERIMIENTOS LEGALES PARA LA APERTURA DE CENTROS DE TERAPIAS COMPLEMENTARIAS.:	115
22.25	ANEXO Y: RESUMEN DE LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA PRACTICAR LAS TERAPIAS COMPLEMENTARIAS.....	115
22.26	ANEXO Z: ACTIVIDADES PARA EL MANTENIMIENTO DE LOS CENTROS, SEGÚN CARGO. 119	
22.27	ANEXO AA. PERFILES DE CARGO.....	119
22.28	ANEXO AB: DEPRECIACIÓN ANUAL	122
22.29	ANEXO AC: COSTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	122
22.30	ANEXO AD: COSTOS VARIABLES	125
22.31	ANEXO AE: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y BENEFICIOS	126
22.32	ANEXO AF: COSTOS VARIABLES MARKETING-ACTIVIDAD ANUAL POR CENTRO	127
22.33	ANEXO AG: FLUJO DE CAJA MENSUAL AÑOS 1 Y 2	128
22.34	ANEXO AH: FLUJO DE CAJA ANUAL.....	130
22.35	ANEXO AI: FORMULAS DE VAN, TIR Y PAY-BACK	131
22.36	ANEXO AJ: CAPACIDAD DOS CENTROS.....	131
22.37	ANEXO AK: INDICADORES DE GESTIÓN	132

INDICE DE TABLAS

Tabla I " Matriz de Fuerzas de Porter"	22
Tabla II Tipos de Modelo de Negocios.	24
Tabla III Ponderación Modelo de Negocios.....	24
Tabla IV Conocimiento y Uso de Terapias Complementarias.	27
Tabla V Rango de Edades.	32
Tabla VI Valorización Comunas - Diferenciación	33
Tabla VII Ingresos Encuestados de Comunas con Valorización Positiva de la Diferenciación.	34
Tabla VIII Nivel Educativo de Respuestas Positivas a la Diferenciación.	34
Tabla IX Edad de Encuestados que Valorizaron la Diferenciación.	34
Tabla X FODA.....	35
Tabla XI Propuesta de Precios.	49
Tabla XII Proyección Demográfica a Junio 2016.....	50
Tabla XIII Costo de Arriendo.	51
Tabla XIV Demanda Estados Unidos	57

Tabla XV Estimación del crecimiento promedio del mercado.	57
Tabla XVI Estimación de la Demanda en la Región Metropolitana.	58
Tabla XVII Estimación demanda Proyectada en la Región Metropolitana.	58
Tabla XVIII Demanda Proyectada para la Segmentación y Target.	58
Tabla XIX Capacidad Máxima por Centro.	59
Tabla XX Porcentaje estimado de Participación de Mercado.	60
Tabla XXI Demanda de Terapias según Participación de Mercado, Tasa de Ocupación y Ciclo del Cliente.	60
Tabla XXII Demanda / Capacidad 03 Centros.	60
Tabla XXIII Proyección de Ventas Sin Promoción.	61
Tabla XXIV Proyección Ventas Con Promociones.	61
Tabla XXV Proyección por Ventas Totales.	61
Tabla XXVI Costos de Promoción.	61
Tabla XXVII "Impacto Flujo de Gestión por Etapa"	68
Tabla XXVIII Evolución de la Dotación.	73
Tabla XXIX Política de Remuneraciones.	73
Tabla XXX Capacitaciones	75
Tabla XXXI Capacitaciones II.	75
Tabla XXXII Programa de Capacitación	76
Tabla XXXIII Inversiones.	78
Tabla XXXIV Insumos.	78
Tabla XXXV Flujo de Salario Anual.	79
Tabla XXXVI Valores de Arriendos.	79
Tabla XXXVII Costos de Mantenimiento.	79
Tabla XXXVIII Beneficios.	80
Tabla XXXIX Servicios Esporádicos.	80
Tabla XL Flujo de Caja año 1.	81
Tabla XLI Flujo de Caja año 2.	81
Tabla XLII Flujo de Caja 10 Años- Anual.	81
Tabla XLIII Capital de Trabajo.	82
Tabla XLIV VAN, TIR y Payback.	82
Tabla XLV Sensibilización Ingresos y Costos	83
Tabla XLVI Flujo de Caja Proyecto 2 Años.	84
Tabla XLVII Flujo de Caja Proyecto 3 Centros Años.	84
Tabla XLVIII Comparativo Flujos Proyecto.	84
Tabla XLIX Comparativo Proyecto N° de Centros.	85
Tabla L Flujo de Implementación de Proyecto.	88
Tabla LI Proyección y estimaciones de Población. Total País 1950-2050.	92
Tabla LII Resumen Entrevistas realizadas.	97
Tabla LIII Encuesta.	100
Tabla LIV Género de los Encuestados.	108
Tabla LV Nivel Educativo Encuestados.	109

Tabla LVI Comuna de los Encuestados	110
Tabla LVII Precios de Mercado.	112
Tabla LVIII Demanda para los Centros.	113
Tabla LIX Demanda considerando Fuga de Clientes	114
Tabla LX Capacidad 01 Centro.	114
Tabla LXI Capacidad 02 Centros.	114
Tabla LXII Capacidad 03 Centros.	114
Tabla LXIII Responsabilidades de Mantenimiento Infraestructura.	119
Tabla LXIV Perfil de Requerimientos de Cargo.....	121
Tabla LXV Depreciación Anual.	122
Tabla LXVI Insumos de Puesta en Marcha.	122
Tabla LXVII Costos Activos en Puesta en Marcha.	123
Tabla LXVIII Costos Remodelación.	124
Tabla LXIX Costo Aplicación Celular.....	124
Tabla LXX Costo Marketing Inicio Actividades.	125
Tabla LXXI Costos Insumos por Centro-Mensual.	125
Tabla LXXII Estructura de Beneficios.....	126
Tabla LXXIII Costos Variables Marketing-Actividad Anual.	127
Tabla LXXIV Flujo Caja Mensual Año 1	128
Tabla LXXV Flujo Caja Mensual Año 2	129
Tabla LXXVI Flujo de Caja Anual	130
Tabla LXXVII Capacidad dos Centros.....	131
Tabla LXXVIII Objetivos Indicadores de Gestión.....	132
Tabla LXXIX "Indicadores de Gestión"	133

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración I Proceso de Metodología	4
Ilustración II Ciclo del Cliente.	43
Ilustración III Marca.	44
Ilustración IV Aplicación Telefónica.	54
Ilustración V Flujo de Clientes.	64
Ilustración VI Flujo de Abastecimiento y Logística.	65
Ilustración VII Layout Referencia.	66
Ilustración VIII "Flujo de Gestión"	67
Ilustración IX Estructura Organizacional.	71
Ilustración X Región Metropolitana.....	113

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico I Ciudades con Mayor uso de Terapias Complementarias.	11
Gráfico II Terapias más reconocidas por la población.....	12
Gráfico III "Producto Interno Bruto".	15
Gráfico IV Pago de Servicios de Terapias Complementarias.....	28
Gráfico V Diferenciación.....	29
Gráfico VI Disposición a Pagar.....	29
Gráfico VII Infraestructura	30
Gráfico VIII Ubicación Centro	30
Gráfico IX Calidad de Terapeuta	30
Gráfico X Variedad de Terapeutas	30
Gráfico XI Precio Conveniente	30
Gráfico XII Disponibilidad de Horarios.....	30
Gráfico XIII Prestigio Centro.....	31
Gráfico XIV Ambientación	31
Gráfico XV Nivel de Ingresos Encuestados.....	32
Gráfico XVI Ingresos por Género y Nivel Educativo.....	40
Gráfico XVII Motivos de Asistencia a Terapias Complementarias.	41
Gráfico XVIII Proyección Demográfica de Chile para el año 2050	92
Gráfico XIX Frecuencia de Visitas a Centros de Terapias.	93
Gráfico XX Referencia de Conocimiento de Tipos de Medicina Complementaria.	93
Gráfico XXI "Estadísticas de la OCDE sobre la salud 2014 - Chile en comparación". ...	94
Gráfico XXII "Índice Mensual de Confianza Empresarial"	94
Gráfico XXIII Tendencia de las Tasas de Desocupación Laboral en Chile.	95
Gráfico XXIV Tendencia de Remuneraciones en Chile (2012-2016).	95
Gráfico XXV "Evolución Gasto en I+D y ratio con respecto al PIB en millones de pesos reales de 2015 y porcentajes".	96
Gráfico XXVI Conocimiento de Terapias Complementarias.	101
Gráfico XXVII Terapias Utilizadas por los Encuestados.	102
Gráfico XXVIII Motivo de las Prácticas Complementarias.....	102
Gráfico XXIX Lugares donde asistieron los encuestados a practicarse Terapias Complementarias.	103
Gráfico XXX Efectividad de Terapias Complementarias.	103
Gráfico XXXI Recomendación de Terapias Complementarias.	104
Gráfico XXXII Motivos de la No Práctica Terapias Complementarias	104
Gráfico XXXIII Disponibilidad a Pagar de los Encuestados.	105
Gráfico XXXIV Cualidades del Negocio.	106
Gráfico XXXV Atributos del Servicio - Estilo de Vida.....	106
Gráfico XXXVI Atributos del Servicio- Personalización.....	106
Gráfico XXXVII Atributos del Servicio - Natural.....	107
Gráfico XXXVIII Atributos del Servicio - Efectividad del Servicio.....	107

Gráfico XXXIX Atributos del Servicio- Confianza	107
Gráfico XL Atributos del Servicio-Invasivo.....	107
Gráfico XLI Atributos del Servicio – Charlatanería.. ..	107
Gráfico XLII Rango de edades.	108

1 INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo y proyecto de título es presentar un Plan de Negocios para la apertura de una red de Centros Integrales de Atención de Terapias Alternativas y Complementarias en Chile. Los Planes de Negocios consideran el estudio planeado, detallado y lógico de la condición futura del producto o servicio a ofrecer, transitando desde los objetivos generales, específicos, análisis de diferentes entornos, planes de marketing, operaciones, ambientales, gestión de personas, de implementación y estudio de demanda, para finalmente determinar a través de un análisis financiero la real factibilidad de comenzar el nuevo proyecto considerando distintas variables y escenarios.

2 DESCRIPCION DEL TEMA

Las Terapias Alternativa o Complementaria (desde ahora MCA²), como indica su nombre, es una opción a la medicina dominante en el país y se complementa a esta. Existen varios tipos de técnicas que actualmente se ofrecen en el mercado, por ejemplo: Sistemas médicos integrales, medicina de mente y cuerpo, prácticas biológicas, prácticas de curación manual y otras basadas en la energía³.

Respecto a las terapias complementarias en Chile, desde 1992 existe una unidad de Medicina Tradicional y Otras Prácticas Médicas Alternativas, con el objetivo de generar espacios en la legislación sanitaria para estas prácticas, dado que es un derecho la libre elección e igualdad en el acceso a la salud por parte de la población.

Ya en el año 2005 aparecen los primeros reglamentos para el ejercicio de algunas prácticas médicas alternativas y de los establecimientos que la realizan, esto es muy importante ya que de alguna manera “profesionaliza” la ejecución de las Terapias y le da la importancia suficiente en el impacto en la salud de las personas.

Hoy en día, estas disciplinas se realizan en los Servicios de Atención Primaria (de manera informal), por Terapeutas Particulares, Clínicas y Centros Privados.

Los Centros de Atención ofrecen la posibilidad de brindar a la población servicios de MCA con un valor agregado de seguimiento de los casos y con una visión de mediano y largo plazo que permite un entendimiento holístico del usuario⁴, complementando a la medicina convencional, entregándole un lazo más cercado y con resultados a éste, mejorando la calidad de vida de los pacientes.

3 ALCANCE

El Plan de Negocios expuesto en este trabajo de tesis es una guía y herramienta de comunicación que permite describir de manera estructurada, sencilla y a través de una

² Ver Anexo A

³ Ver Anexo B

⁴ En la medicina dominante se utiliza la palabra Paciente y Cliente sin distinción, sin embargo para este proyecto este concepto lleva el nombre de Usuario y cumple la misma funcionalidad y finalidad de los primeros.

serie de etapas, la creación e implementación de una red de Centros de Atención de MCA en Chile.

Este trabajo de investigación se sustenta en documentación existente en el país respecto a las Terapias Alternativas y/o Complementarias, la cual es de carácter descriptivo y de diversar fuentes, destacando las relacionadas al Ministerio de Salud, adicionalmente se agregará una encuesta del mismo nivel de alcance.

Las etapas descritas en el Plan de Negocios se limitan a lo siguiente:

- *Oportunidad y Planificación:* Describe la etapa inicial del proceso, tiene como objetivo determinar y justificar la “nueva idea de negocio”, además de planificar los pasos a seguir, que es el Plan de Negocios en si mismo.
- *Análisis del Entorno:* Esta etapa se limita a determinar el medio ambiente donde están insertas y conviven las empresas que ofrecen servicios de MCA en la Región Metropolitana, a través de un análisis de mercado y de competitividad.
- *Plan Estratégico:* Describe las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, relacionando al análisis del entorno con las capacidades de la organización, limitándose a definir la visión, misión y la estrategia con que se posicionará la empresa y el estilo de servicio de la misma.
- *Plan de Marketing y ventas:* Se limita a la propuesta y objetivo de ventas del servicio y el valor agregado que entregará la organización a los usuarios/clientes en el sector de las terapias complementarias y/o alternativas.
- *Plan de Operaciones:* Se limita a diseñar los procesos de atención al usuario, eficiencia, ambientación y emplazamiento de los Centros de Terapias.
- *Gestión de Talento:* Se limita en definir la estructura organizacional, los planes de reclutamiento, perfiles y contrataciones.
- *Plan Financiero:* Se limita a entregar el análisis de rentabilidad de la red de Centros de atención y posibles escenarios al respecto.
- *Plan de Implementación y confección de Informe:* Se limita a entregar una serie de etapas, dentro de un proceso, para crear una empresa de Centros de Atención de MCA, finalizando con una entrega de informe al respecto.

Limites de Dimensiones del Plan de Negocio

- *Geográfica:* El Plan está descrito sólo a la población de la Región Metropolitana en Chile. Si bien un estudio del 2012 del Minsal indicó que Santiago es la segunda región que más utiliza las medicinas complementarias con un 65,1% de los encuestados, primera es Puerto Montt con un 67,5%⁵, el potencial respecto a

⁵ Informe “Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas”. Minsal 2012

la población existente es mayor en la primera, según censo del año 2012, su población era de 6.685.685.⁶, mientras que para la segunda es era 798.141 habitantes. Por otro lado no existen estudios formales y datos que nos indiquen el nivel de competitividad de esta disciplina en Chile.

- *Temporal:* Esta tesis se centra entre los años 2010 y 2016, ya que consideran antecedentes históricos, del intervalo de tiempo señalado, que apoyan los estudios y análisis de negocio.
- *Sustantivo:* El Plan de Negocios está limitado a las diferentes literaturas expuestas en este trabajo (Marco Conceptual y Bibliografía).

4 OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo General

Diseñar un Plan de Negocios de implementación de una red de Centros de Atención de Terapias Alternativas y Complementarias para la Región Metropolitana en Chile. Permitiendo al consultor dar valor agregado a su proyecto y reducir el riesgo de fracaso del mismo.

Objetivos Específicos:

1. Incentivar la demanda de Terapias Alternativas y Complementarias en la Región Metropolitana, a través de inclusión de nuevas disciplinas.
2. Lograr un servicio diferenciado de atención, enfocado en el usuario, obteniendo prestigio en el mercado.
3. Ser un centro de referencia de las terapias alternativas y complementarias en Chile de acuerdo al Ministerio de Salud.
4. Mejorar la salud de las personas a través de Terapias no invasivas
5. Mejorar la calidad de vida de las personas con los tratamientos de MCA.
6. Convertirse en una verdadera alternativa de salud para los pacientes.
7. Realizar un Plan de Negocios eficiente que minimice el riesgo de implementar los Centros de Atención de MCA.

5 MARCO CONCEPTUAL

El Plan de Negocios para el estudio y puesta en marcha de los Centros de Atención y de Terapias Alternativas y Complementarias se basa fundamentalmente en el libro "Plan de Negocios –Herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio" de Karen Weinberger Villarán, sin perjuicio de utilización de distintas literaturas de diferentes autores.

⁶ Síntesis de Resultados Censo 2012. Instituto Nacional de Estadísticas.

- *Análisis del Entorno:* Se fundamenta en el libro de Administración Estratégica y Política de Negocios de Thomas L.Wheelen y J.David Hunger. A través de herramientas como PEEST, Cinco Fuerzas de Porter, Mapas de Grupos Estratégicos.
- *Plan Estratégico:* Se estructura en los tópicos del libro Plan de Negocios de Karen Weinberger. Aplicando herramientas de Análisis FODA y las 7S de Mckinsey , determinando la visión, misión, los objetivos estratégicos y la estrategia del negocio a través de la definición de fuentes de ventana competitiva.
- *Plan de Marketing y Ventas:* El plan se sustentará en herramientas de Marketing propuestas por los cursos impartidos en MBA de la Universidad de Chile, como por ejemplo , análisis 3C y 7P, para desarrollar el Mix de la empresa y la propuesta de valor.
- *Plan de Operaciones:* : Se desarrollará según los tópicos del libro Plan de Negocios de Karen Weinberger y de Material de los cursos Gestión de Operaciones I y II del MBA de la Universidad de Chile.
- *Gestión de Talento:* Se basa en el en los tópicos adquiridos en el MBA de la Universidad de Chile , para determinar la estructura organizacional y la gestión del talento humano.
- *Plan Financiero:* Se evaluará la viabilidad financiera del proyecto través de la utilización de herramientas como el VAN,TIR y análisis de sensibilidad, apoyado en el libro Finanzas Prácticas de Joan Massons.

6 METODOLOGICA

La propuesta de Plan de Negocios se basa en la estrategia de Karen Weinberger Villarán en su libro “Plan de Negocios, herramientas para evaluar la viabilidad de un Negocio”, agregando una última etapa de Plan de Implementación y Confección de Informe Final de este trabajo⁷.

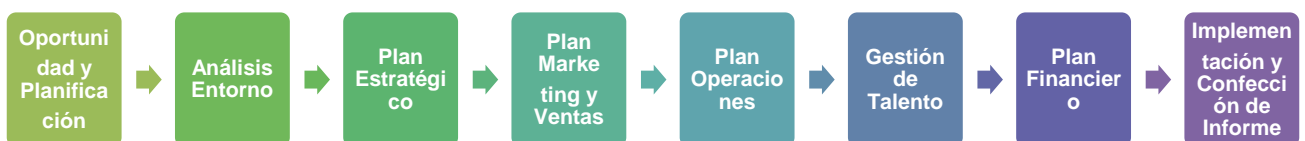


Ilustración I Proceso de Metodología

⁷ Ilustración I, Fuente: Elaboración Propia.

Etapa I: Oportunidad y Planificación: Buscar y justificar una oportunidad de negocios para elaborar un tema de tesis y desarrollarla desde su introducción, objetivos, alcance, marco conceptual hasta la metodología a emplear, recopilando información respecto al tema escogido. Planificar por etapas los futuros avances y mejorar las estimaciones realizadas inicialmente.

Etapa II Análisis del Entorno e Industria: El análisis del entorno permite identificar las posibles amenazas y oportunidades que dificultarán el ingreso al mercado de MCA. Se analizará la Región Metropolitana de Chile.

Herramientas a considerar:

a) PEEEST: En este análisis se estudian las tendencias existentes en la industria

- *Factores Políticos y Legales:* El análisis de estos factores permitirá determinar los requerimientos legales para ingresar al mercado de las terapias alternativas, los impuestos a pagar, los permisos requeridos para el giro de la empresa, regulaciones legales y de las autoridades de salud locales. Describir el ambiente político imperante y análisis de expertos al respecto sobre la condición para crear este tipo de empresas.
- *Factores Económicos:* Investigar sobre las condiciones de mercado actuales, proyecciones de crecimiento, ingresos, PIB, entre otras variables.
- *Factores Ambientales:* Determinar el impacto de la industria a las condiciones ambientales, que mecanismos se están utilizando para mitigar señalados factores y como afectan al negocio en términos positivos y negativos
- *Factores Sociales:* Es necesario determinar los factores sociales que influyen en el negocio propuesto, por ejemplo en este caso, es vital determinar la real conciencia que tiene la población para la salud preventiva, como se proyecta el crecimiento, demografía de la población y su nivel de ingreso.
- *Factores Tecnológicos:* Determinar el impacto y requerimientos tecnológicos que necesita este tipo de negocios para operar.

El entregable de estos factores es analizar, en forma sectorial (de industria) en qué medida pueden afectar, ya sea positiva o negativamente al ingreso, desarrollo y desempeño de los Centros de Atención MCA.

b) Estudio de Mercado

El estudio de mercado permitirá conocer y definir al usuario (cliente), su perfil, comportamiento, variables de decisión de su compra, que valora como experiencia de servicio de salud y las tendencias de Terapias locales, a continuación sub etapas del proceso:

- Realizar un cuestionario de entrevistas a expertos o personas que se encuentren desempeñando labores de Terapias o dueños de Centros relacionados para determinar los aspectos y factores importantes del mercado y tendencias.
- Se realizará una encuesta para conocer los potenciales usuarios, servicios requeridos, demandas y disposición de compra, segmentos de mercado, frecuencia y cantidad de compra, tendencias de los mismos, evaluación de terapias nuevas y retroalimentación de posibles requerimientos

c) Análisis de la Industria

Determinar el estado de competencia de la industria a través de las Cinco Fuerzas de Porter más dos y Factores Claves de Éxito, esto permitirá definir la competitividad del mercado y las capacidades necesarias para poder ingresar al él. Además de identificar los stakeholders, la interacción entre ellos y el impacto a la organización.

- *Poder de negociaciones de los compradores:* Describir el poder de los usuarios actuales y futuros, si están concentrados, su costo de cambio, etc.
- *Poder de negociación de los proveedores:* Diagnosticar la capacidad de negociación de los proveedores, si existen varios, pocos, etc.
- *Rivalidad de los competidores:* Determinar la rivalidad de los actores de la industria, si está fragmentada o concentrada y el impacto en el mercado.
- *Barreras de entrada a la industria:* Determinar el nivel la dificultad de ingreso a la industria, su nivel de protección y limitaciones, posibles economías de escala, diferenciación de productos y servicios, requerimientos de capital y regulaciones legales al respecto.
- *Barreras de salida de la industria:* Diagnosticar el costo de salir de la industria, montos de inversión, obligaciones generadas, contratos y barreras legales.
- *Amenaza de productos sustitutos:* Analizar los servicios sustitutos o si se es un producto sustituto al principal ofrecido en el mercado, cual es el costo de cambio para el usuario, etc.
- *Productos Complementarios:* Indicar si existen bienes o servicios que potencian el servicio que se ofrecerá.

d) Mercados Internacionales

Determinar las tendencias de medicina alternativa/complementaria a nivel mundial, los países líderes al respecto y analizar el comportamiento de su mercado, con el objetivo de buscar posibilidades de importar estrategias a Chile referente a esta industria.

Etapa III Plan Estratégico

El Plan Estratégico se determinará de acuerdo a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria y la organización, analizando las capacidades, recursos y conocimiento que tendrá la empresa en su puesta en marcha. Para ello se definen los siguientes pasos:

1. Realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
2. Definir la Visión de la organización, que es “lo que la empresa quiere llegar a “ser”, que será el objetivo más importante de la empresa.
3. Definir la Misión de la compañía, que es “lo que somos” , “lo que hacemos”, “para que lo hacemos”, “como y donde lo hacemos” , “porque lo hacemos”
4. Definir Objetivos Estratégicos, los que serán transversales a toda la organización, permanentes y medibles.
5. Definir la Estrategia del Negocio: Se definirá la estrategia para alcanzar los objetivos propuestos, dado la envergadura de negocio, puede ser un “enfoque de costos” o “enfoque en la diferenciación”, el primero está orientado a estrategia de costos bajos y precios competitivos, mientras que el segundo propone un servicio diferenciado y un precio superior a cobrar por ello.
6. Fuentes Generadores de Ventaja Competitiva: Determinar de acuerdo a las capacidades iniciales y considerando las oportunidades de la industria, cuál será la ventaja competitiva que creará valor para los clientes y difícil de imitar por competidores.
7. Las 7S de Mckinsey: Definirá y apoyará la estrategia a seguir (costos o diferenciador)
 - Estilo (Style): Definir cómo será la empresa y sus momentos de la verdad⁸ en interacción con el usuario, el estilo característico que tendrá esa relación.
 - Personal (Staff): Elaborar una primera definición de la gestión de talento y alinear la estrategia de servicio con el personal.
 - Sistemas (Systems): De acuerdo al estudio del entorno, determinar las tecnologías y sistemas de información que posibilitan los procesos y funcionamiento de la organización e inciden en la calidad del servicio.
 - Estrategia (Strategy): Respalda la estrategia que se definirá (costos o diferenciador) y optimiza los recursos para poder desarrollarlas.

⁸ Momentos de la Verdad: Momento donde el proveedor de servicios tiene la oportunidad de demostrar al cliente la calidad de sus servicios (no sólo el contacto físico). Definición obtenida de Marketing y Gestión de Servicios, Christian Gronroos .1990.

- Estructura (Structure): Definir una primera estructura organizacional que se confirmará en la etapa de Gestión de Talento.
- Habilidades (Skill): En el sector de salud es un factor crítico, sobre todo en Terapias alternativas, las habilidades y capacidades de los terapeutas pueden determinar la calidad del negocio.
- Valores compartidos (Shared Value): Alinear los valores de la empresa a toda la organización.

Etapa IV Plan de Marketing y Ventas

Este plan debe exponer la propuesta de valor de la empresa para sus usuarios. En primera instancia se determinará el objetivo de ventas de acuerdo al servicio a ofrecer y al estudio de mercado realizado, con esto se definirá las metas de participación en este. Por otro lado se deben determinar los costos de Marketing para poder realizar el plan proyectado.

Se utilizará la herramienta del Marketing MIX para definir la estrategia de posicionamiento del servicio en el mercado definido anteriormente:

Herramienta 3C:

- *Consumidores:* A través de encuestas y entrevistas con expertos se inferirá el comportamiento de los usuarios y el nivel de servicio requerido para satisfacerlo, segmentando el mercado y su cobertura.
- *Compañía:* Los deseos y requerimientos de los usuarios y los servicios que entregan los competidores, determinarán una posible ventaja competitiva que diferencia a la compañía del resto.
- *Competidores:* Al analizar los competidores se determinará la estrategia actual que rige el mercado y que estrategia y posicionamiento tendrá la organización.

Herramientas 7P:

- *Posicionamiento:* Determinar la estrategia de como el servicio y la marca será recordada por el usuario y que atributo se le asociará a ella.
- *Plaza (Distribución):* Que tipos de canales se usarán, ubicación, etc.
- *Producto:* Definir en detalle los atributos del servicio, la marca, la calidad a ofrecer, disponibilidad, etc.

- *Precio:* Definir la estrategia y táctica de precio, considerando los costos de producción, utilidad esperada, precios de mercado, entre otras variables.
- *Promoción:* Definir cuál será la estrategia de cómo dar a conocer el servicio en el mercado objetivo.
- *Personas:* Definir los “momentos de la verdad”, que es la interacción real que tendrá la empresa con el usuario y como será esa relación para agregar valor al servicio.
- *Procesos:* Definir el proceso que satisfaga al usuario de acuerdo a las variables críticas definidas en la investigación de mercado, con el fin de poder fidelizar al usuario.

En esta etapa se debe determinar la cantidad de servicio que se va a vender, estructura de precios, canales de distribución, definición del contacto con el usuario, condiciones ambientales del servicio (en conjunto con Operaciones).

Etapa V Plan de Operaciones

El Plan de Operaciones va determinado de acuerdo a ciertos objetivos antes indicados dentro de las etapas anteriores, existen cuatro elementos que se deben responder:

- Los objetivos de servicio de MCA deben ir alineados al Plan de Marketing
- Los procesos de servicio de MCA deben ir alineados a los atributos del mismo.
- Los estándares de servicio de MCA deben ir línea con la eficiencia y rentabilidad
- Los presupuestos involucrados en el proceso.

Por lo tanto la producción del servicio debe ir de acuerdo a la capacidad existente y la demanda calculada para el proyecto:

En esta etapa se define la ubicación de la empresa, el layout, el orden de los procesos de servicio, los estándares e indicadores de calidad, la ambientación con los input de marketing y los costos operacionales para poder realizar el servicio de salud (sistemas, arriendos, implementos, etc.).

Etapa VI Gestión de Talento

En esta etapa se definen las estrategias de gestión de talento que apoyarán a todos los planes antes señalados:

- Definir los principales atributos de gestión de talento que se requieren para el negocio.
- Realizar perfiles por puesto de trabajo.
- Desarrollar la estructura organizacional.
- Definir la estrategia de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Desarrollar un plan de inducción, capacitación y evaluación del personal.
- Desarrollar y definir la política de remuneraciones.

Etapa VII Plan Financiero

De acuerdo los distintos planes anteriores y sus supuestos, evaluar la factibilidad económica del servicio ofrecido, pudiendo determinar los recursos necesarios, costos del negocio, montos de inversión, necesidades y fuentes de financiamiento, proyecciones, determinar rentabilidades, sensibilizaciones de acuerdo a escenarios y análisis de riesgo. Para esto se realizará y estimará:

- El volumen de ventas estimado
- Precio venta
- Posibles descuento
- Costo fijos, variables, unitarios , totales
- Proyección de gastos.

Para esto se realizará una proyección de flujo de caja pudiendo determinar la rentabilidad del negocio a través de distintos indicadores: VAN-TIR-Playback. Además de las sensibilidades relacionadas a distintos escenarios.

Etapa VIII Plan de Implementación y Confección de Informe

Elaborar un Plan de Implementación que sirva como guía rápida al lector sobre los pasos a seguir para crear una empresa de MCA. Por último, confeccionar el informe final del proyecto y entrega de este trabajo.

7 DESCRIPCION DEL MERCADO

La OMS, respecto al uso de las Terapias de MCA⁹, indica que existen algunos factores a considerar en la práctica de estas, como la accesibilidad y asequibilidad a los servicios de salud, la mayor longevidad de las personas, aumento de la preocupación de la población por los efectos colaterales de los medicamentos tradicionales y el deterioro de la relación médico-paciente. Chile no ha quedado al margen de estas variables, la facilidad de acceso a distintos tipos de medicina (calidad, valor, etc.), la proyección futura demográfica nacional¹⁰ (distribución y aumento de años de vida) y el conocimiento de las personas respecto a cómo perjudican a la salud los medicamentos comunes, constituyen un verdadero impulso para poder implementar Centros de MCA.

La medicina alternativa/complementaria en Chile, como se señaló anteriormente en Descripción del Tema, se realiza a través de Centros Privados, Terapeutas de Servicio informales y en los Servicios de Atención Primaria del Sistema Nacional de Servicio de Salud (SNSS), sin embargo este último a través de iniciativas particulares y carentes de una planificación al respecto¹¹.

⁹ Ver Anexo C

¹⁰ Ver Anexo D y E

¹¹ Informe Final "Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas". Minsal 2012.

De acuerdo a un estudio de Tesis ¹²de la Universidad de Chile, el mercado de los Centros de MCA se encuentra atomizado y su importancia depende en gran medida de la calidad y prestigio del Terapeuta, por lo tanto, la rivalidad en el mercado no es agresiva. Al 2011 existían aproximadamente trescientos (300) Centros y el 80% de ellos estaban localizados en el sector oriente de Santiago. De acuerdo a este mismo informe, el cual fue de carácter exploratorio y realizado en la Región Metropolitana a trescientas cincuenta y cuatro (354) personas, arrojó como resultados que siete (7) de cada diez (10) están interesadas en las terapias alternativas, de las interesadas 38% nunca la han practicado y dentro de los atribuidos que más destacan para recurrir a estas terapias es por curiosidad, dolencia física y alternativas de tratamiento. Por otro lado, respecto a la frecuencia de atención de los pacientes de MCA, un 40% ¹³de ellos asiste por lo menos dos veces a la semana, mientras que un 30% acude cuando tienen alguna dolencia, existiendo cierta fidelización de los clientes.

Las Terapias Complementarias se han convertido en disciplinas de medicina populares en la población chilena, estudios¹⁴ del año 2012 realizados por el Ministerio de Salud (Minsal) y uno de los más detallados hasta la fecha, indican que el 55% de la población (encuestada) ha utilizado al menos una de las Terapias evaluadas en señalado informe, éste consideró las ciudades de Santiago, Puerto Montt, Antofagasta, Valparaíso, Talca, Concepción, siendo las dos primeras urbes las que más utilizan las MCA.

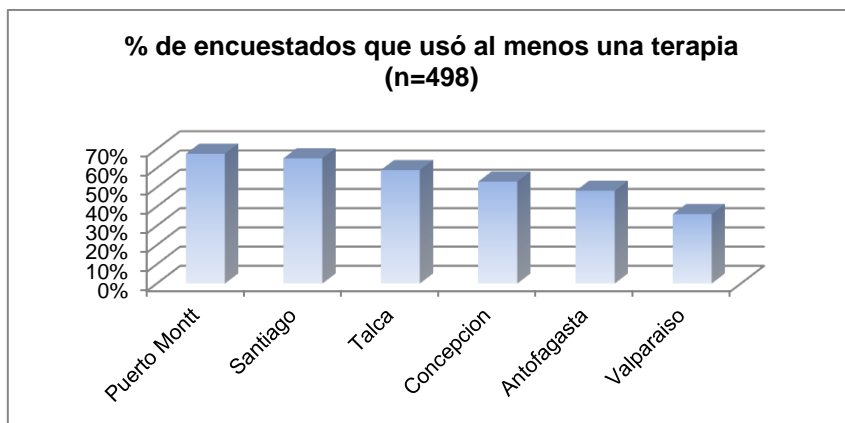


Gráfico I Ciudades con Mayor uso de Terapias Complementarias¹⁵.

El mismo trabajo indica que el 50% de las personas han utilizado este tipo de medicina sin consultar la alópata, destacando entre las terapias más reconocidas el yoga, la fisioterapia, la homeopatía y el reiki¹⁶.

¹² Plan de Negocios para un Centro Integrador de Terapias Alternativas, Oscar Engdhal. Universidad de Chile .2011.

¹³ Ver Anexo F

¹⁴ El universo se definió como el total de la población mayor de 18 años que consiste en un total 1.142.915 en las ciudades de Antofagasta, Valparaíso, Santiago, Talca, Concepción y Puerto Montt y una muestra de 498 de ellas.Minsal.Ago.2012.

¹⁵ Gráfico I, Fuente: Estudio sobre conocimientos, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas, Minsal 2012.

¹⁶ Ver Anexo G

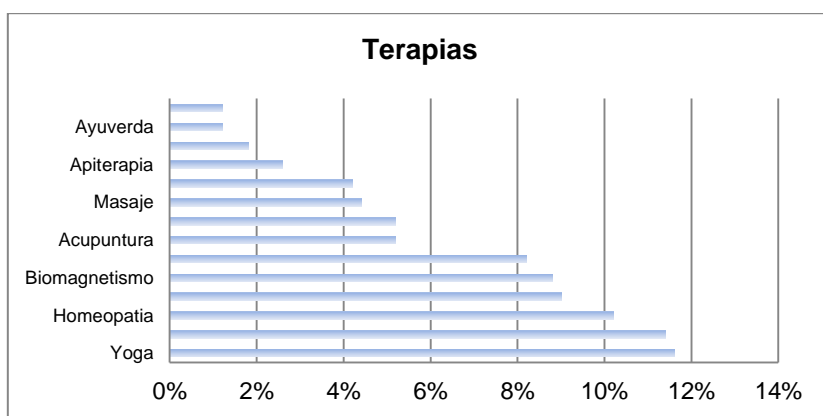


Gráfico II Terapias más reconocidas por la población¹⁷.

Respecto al origen de la asistencia a este tipo de servicios el 35,4% acude para calmar una dolencia física, un 25,5% por patología depresiva y un 22,2% por que lo hace sentir bien, además casi la mitad de los usuarios considera que las Terapias tienen los mismos o mejores efectos que la medicina convencional.

Si bien, un 22,7 % de los encuestados se atendió en su lugar de trabajo y un 22,1% en el hogar del Terapeuta, es importante mencionar que un 71,7% señalan que las Terapias se asocian a un estilo de vida saludable, por lo tanto, ofrecer Centros que integren la medicina alternativa con un servicio diferenciado constituye una real oportunidad de negocio para satisfacer estas demandas e introducir nuevas disciplinas.

Finalmente, existe una oportunidad en el mercado para ingresar a él, las tendencias mundiales, incluyendo Chile, indican una apertura de la población a las Terapias Complementarias, producto de las diferentes variables antes mencionadas. El país ofrece un mercado disperso y sin actores importantes, éste invita a generar una ventaja competitiva diferenciadora para poder ser un participante destacado en el rubro y de esta forma ganar mercado. Los estudios estatales y tesis descritas en este trabajo indican que existe una demanda a considerar respecto a la utilización de las Terapias Complementarias, involucrando diversas disciplinas.

De forma preliminar se aprecia un riesgo respecto a la competencia, como es un mercado disperso (Centros Privados, Terapeutas Particulares, Clínicas, Servicios de Atención Primaria), la variedad de participantes abre a la posibilidad de cobrar precios más bajos de lo normal por un servicio (por ejemplo: Terapeuta que atiende a un paciente en la casa de éste último), por lo tanto la oportunidad es generar un servicio diferenciador, que el cliente aprecie y esté dispuesto a pagar más por él, limitando el campo de acción de los competidores.

7.1 Descripción del Potencial Cliente en Chile:

El “Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas” del año 2012 del

¹⁷ Gráfico II, Fuente: Estudio sobre conocimientos, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas, Minsal 2012.

Ministerio de Salud, es un informe serio que brinda una primera aproximación de los tipos de clientes que tendrán los Centros y que se corroborará en el Estudio de Mercado y Plan de Marketing de este trabajo.

El informe realizado a través de una encuesta aplicada a algunas ciudades de Chile¹⁸, describe ciertos comportamientos del potencial cliente:

- El género femenino es el que más utiliza Terapias Complementarias
- El uso de las Terapias es independiente de la edad, sexo y nivel socioeconómico, probablemente porque el costo de asistir a una Terapia no es muy alto (entre \$10.000 y \$20.000 en promedio).
- Los clientes conocen las Medicinas Complementarias mayormente a través de amistades (boca en boca).
- Los clientes buscan en la Terapia Complementaria sanar su dolencia física, mejorar los niveles de estrés-angustia, estados depresivos y finalmente para sentirse bien.
- El cliente usa las Medicinas Complementarias en forma regular a esporádica, dependiendo del nivel de dolencia.
- Las causas por la que los clientes no asisten a las Terapias complementarias se debe a: falta de necesidad, desconocimiento de la misma, confianza en la medicina alópata y el precio, respectivamente.
- Los clientes que visitan las Terapias, destacan como el principal atributo la seriedad y atención de los Terapeutas
- Los clientes asocian las Terapias Complementarias a un estilo de vida que les brinda confianza.

Dado estos atributos podemos describir el siguiente perfil del potencial cliente:

El visitador de servicios de Terapias Complementarias, son clientes de distintas edades, sexos y niveles socioeconómicos, asociados a un sentido de obtener una mejor calidad de vida respecto a su salud, razón por la cual recurren a estas disciplinas cuando sienten que ésta se ve afectada. El valor del servicio lo asocian a la calidad y confianza que les brinde el Terapeuta.

7.2 Descripción del Potencial Posicionamiento de los Centros en Chile:

El posicionamiento involucra entregar un servicio y una emoción al cliente, que de acuerdo a lo descrito en “Potencial Cliente en Chile”, se puede determinar lo siguiente:

¹⁸ Encuesta realizada a 6 ciudades de Chile (Antofagasta, Concepción, Puerto Montt, Santiago, Talca, Valparaíso, sumando un universo de \$1.142.915 habitantes aprox., mayores de 18 años, con 498 encuestados.

- *Emoción:* Mejorar el bienestar y calidad de vida de las personas, en términos de salud emocional y física.
- *Producto Básico:* Ofrecer Terapias Complementarias no invasivas a nuestros clientes, con servicio de profesionales que le entregue confianza a través de los Terapeutas.

8 ANALISIS DEL ENTORNO

8.1 Análisis PEEST

Factores Políticos: Chile es un país políticamente estable, según datos de Chile Transparente el año 2015, se ubicó en el segundo lugar de Latinoamérica (detrás de Uruguay) como la nación con menor índice de Percepción de Corrupción y ocupa el lugar veintitrés del mundo, con una tendencia a la baja en su calificación respecto a los años anteriores, esto se debe a la crisis global en el continente, influencia de los medios de información, menos tolerancia por parte de la población a los hechos de corrupción y además algunos casos coyunturales.

En lo que respecta a la política de Salud en Chile, los gastos o inversiones en este ítem muestran una tendencia al crecimiento, el porcentaje del PIB que está asignado para ello fue alrededor del 8% para el 2014¹⁹, sin embargo esta es una de las cifras más bajas de los países de la OCDE²⁰, esto se debe a que el gasto en salud es proporcional al nivel de ingreso del país, a pesar de ello, Chile mantiene políticas de implementación para resguardar la salud de las personas, como el Fondo Farmacias (entrega medicamentos especiales a la población) o la Ley Ricarte Soto (asegura tratamientos de 11 enfermedades de alto costo) y las subvenciones a través del Fondo Nacional de Salud (Fonasa).

Respecto a las Terapias Complementarias, el Ministerio de Salud tiene una División de Políticas Saludables y Promoción (Dipol) en el cual se encuentra el Departamento de Políticas y Regulaciones Farmacéuticas de Prestadores de Salud y de Medicinas Complementarias, su función es normar, regular, asesorar, apoyar y dar seguimiento a las distintas secretarías regionales ministeriales de salud, fortalecer y coordinar la gestión intra e intersectorial, tanto de Políticas y Regulaciones Farmacéuticas, Prestadores de Salud y las Medicinas Complementarias, respecto a este última, aborda materias relacionadas al conocimiento, reconocimiento y prácticas de las mismas. A pesar de las intenciones estatales, no existe política formal respecto a la implementación de las Medicinas Complementarias en el sistema público, a excepción de algunos centros primarios de atención, pero es por iniciativa de los propios profesionales, además de estudios puntuales del Ministerio de Salud.

¹⁹ Ver Anexo H

²⁰ Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico que agrupa a 34 países que representan el 80% del PIB Mundial. Según datos que entrega el organismo, Chile ha incrementado su gasto en salud en promedio un 6%, por ejemplo el año 2010 el porcentaje del PIB gastado en salud fue de un 6,4% mientras que el 2012 un 7,3%.

Factores Legales: El estado de Chile reconoce la contribución de la Medicina Complementaria a través del Decreto N°42 “Reglamento para el ejercicio de las prácticas médicas alternativas como profesiones auxiliares de la salud y de los recintos en que éstas se realizan”, publicado en junio del año 2005. Además constitucionalmente el Estado debe garantizar el derecho a la salud, su libre elección, autorizar, supervisar y sancionar a los distintos sistemas que la integran, entre otras obligaciones. Actualmente el Minsal reconoce a la Acupuntura, Homeopatía y la Naturopatía como profesiones auxiliares de la salud y se está estudiando (por el mismo organismo) las Terapias Florales (como Flores de Bach) y la Masoterapia.

Factores Económicos: Chile tiene de un modelo económico abierto (con varios tratados de libre comercio con distintos países) y estable, sin embargo una serie de iniciativas han impactado negativamente algunas variables macroeconómicas. El índice de confianza empresarial, el cual mide de la confianza de los empresarios de los distintos sectores de nuestro país, está con una baja sostenida y se debe a la incertidumbre de las diferentes reformas que el gobierno ha intentado implementar (laboral, tributaria, educacional)²¹ y sumado a la baja en los precios del cobre, inevitablemente ha arrastrado al país a obtener menores ingresos, razón que explica la tendencia decreciente del Producto Interno Bruto.

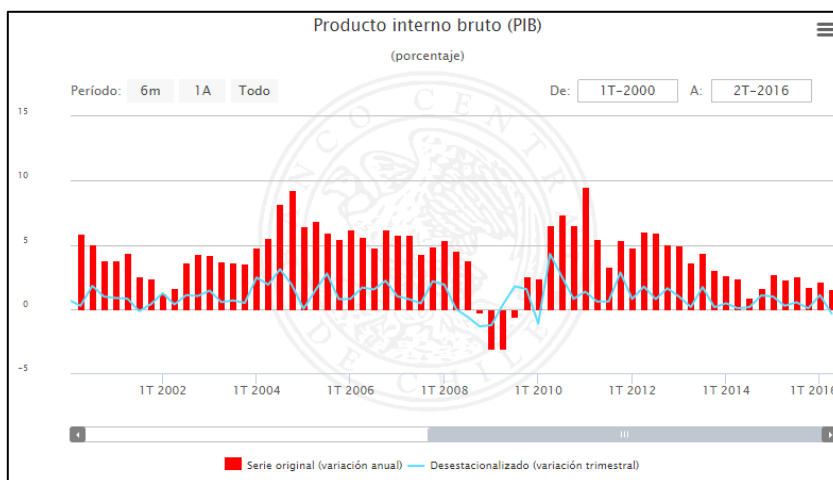


Gráfico III "Producto Interno Bruto"²².

En lo que respecta a la Tasa de Desempleo, el Banco Central, indica que el país se encuentra abajo de los dos dígitos porcentuales de desocupación, con una tendencia al alza para el 2016²³. Mientras que los sueldos han tenido una variación positiva todos los años²⁴, el sueldo mínimo para el año 2016 es de \$264.000 pesos

Por otro lado, Santiago (capital de Chile), según un estudio del año 2016 de América Económica, continúa en el segundo lugar Latinoamericano como una ciudad atractiva para invertir (detrás de Miami), considerando factores políticos, sociales, económicos,

²¹ Ver Anexo I

²² Gráfico III, Fuente: Banco Central de Chile, www.bcentral.cl, (Sep.2016)

²³ Ver Anexo J

²⁴ Ver Anexo K

servicios a empresas y ejecutivos, infraestructura y conectividad física, capital humano, medio ambiente y poder de marca.

Factores Ecológicos: Chile cuenta con un Ministerio del Medio Ambiente el cual diseña y aplica las políticas, planes y programas en materia ambiental, con el objetivo de proteger, conservar y de este modo alcanzar un desarrollo sustentable como país. Sin embargo varias regiones del país muestran niveles preocupantes de contaminación, por ejemplo Santiago en algunas épocas del año implementa restricciones vehiculares e industriales por la calidad del aire, de modo similar en Temuco, constituyendo un riesgo para la salud de la población.

Factores sociales: De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la edad de esperanza de vida estimada para la población para el año 2050 será de 85 años para mujeres y 79 años para hombres, mientras que la edad actual es de 82 y 76 años respectivamente. Por otro lado la demografía cambiará, dado que hoy existe una menor natalidad, para el año 2050 el grueso de la población estará entre los rangos de 45 a 60 años de edad. La OMS indica que a medida que la esperanza de vida aumenta, la población prefiere prevenir enfermedades.

Por otro lado, a nivel de gastos, según datos del Minsal del 2015, los chilenos desembolsan en promedio \$51.000 al mes²⁵ (6,3% de su presupuesto correspondiente al mismo periodo), el cual el 29% se gasta en medicamentos (2012). Este gasto es complementado con dos sistemas de seguridad de salud existentes en Chile, el estatal llamado Fonasa (Fondo Nacional de Salud) y el privado, como las Isapres (Instituciones de Salud Previsional), el cual cobra una prima obligatoria mensual para el afiliado y su familia, mientras que el primero es financiado por impuestos generales y cubre al sector más pobre del país.

Respecto a la salud de las personas, la OMS indicó el año 2015 que un 50% de las muertes corresponden a enfermedades crónicas (cáncer 26%, cardiovasculares 27% y diabetes 3%).

Referente al nivel de calidad de vida, la capital Santiago, es una urbe atractiva para vivir, según la 18° Encuesta de Calidad de Vida que realizó Mercer (consultora) el año 2016, Santiago es la tercera ciudad de mejor índice general después de Montevideo y Buenos Aires, considerando una variedad de factores, como el entorno político, social, económico, salud, transporte, servicios públicos, etc.

Factores tecnológicos: Chile a través del Ministerio de Educación y su Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnología (Conicyt), fomenta la formación de capital humano y la base científica y tecnológica del país. Según el Foro Económico Mundial, para abril del 2015 el país ocupa el puesto 38 entre 143 economías respecto a las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), ocupando el primer lugar a nivel Latinoamericano, sin embargo ha sufrido un estancamiento últimos años²⁶.

²⁵ Fuente: Gasto Catastrófico y Gasto de Bolsillo de Salud 1997-2012 (Minsal)

²⁶ Ver Anexo L

Resumen: A nivel macro, Chile es un país interesante para invertir debido a que es económica y políticamente estable, aun cuando sus indicadores tienen una tendencia a la baja, igualmente destaca en el contexto latinoamericano. El nivel de ingresos de la población ha ido en aumento como también los indicadores de calidad de vida, lo que contribuye a tener una organización social sólida. Por otro lado, posee una estructura política de inversión en salud importante y además una configuración legal en estos temas con el objetivo de mantener un orden y regulación en el mercado, sin embargo falta trabajar más en ello y hay que seguir con atención las reglamentación que pueden surgir en temas de Medicina Complementaria, situación que no mitiga de ninguna manera la inversión en apertura de una red de Centros de Terapias Complementarias.

8.2 Análisis de Mercados Internacionales

La Organización Mundial de la Salud (OMS) rescata la importancia de la Medicina Complementaria (llamada también Tradicional) o “MTC”, en su documento “Estrategia de la OMS sobre medicina Tradicional 2014-2023”, estableciendo una misión, promoción, facilitación, directrices, alentando la investigación y el uso racional de estas disciplinas, con estrategias de integración a los países de este tipo de medicina. A la vez, la misma organización destaca que cada día es más importante y global la Medicina Complementaria y su impacto económico, sin embargo indica que existe diferencias de atención que es necesario estandarizar a nivel de servicios y profesionales, un ejemplo de ello es en África, donde las prácticas de terapias eran transmitidas de generación en generación mientras que hoy existen cursos formales a nivel universitario para potenciar la disciplina y asegurar la propiedad intelectual a nivel país de las mismas.

La medicina tradicional se ha convertido en un negocio a nivel mundial, fundado es que es una real alternativa para tratar distintas enfermedades, su atención personalizada y el costo más alto de la alternativa alópata (considerando, atención, exámenes y medicamentos. Según datos de la OMS más de 100²⁷ millones de europeos utilizan MTC, el número de usuarios es mucho mayor en África, Asia, Australia y América del Norte.

En términos de dinero y consumos de productos relacionados al mercado de las Terapias, datos de las naciones adjuntas a la OMS indican que en el año 2012 fue de US\$83.100 millones solo en productos de medicina china, en República de Corea los gastos anuales en medicina tradicional fueron de US7.400 millones el 2009 y en EE.UU US14.000 millones. En China la demanda el año 2009 alcanzo 907 millones de visitas, mientras que los egresados de instituciones de medicina tradicionales China fue de 13.6 millones²⁸.

Las Terapias Complementarias han impactado positivamente en el mundo, por ejemplo existen naciones que han ingresado este tipo de disciplinas a su estructura oficial de salud, por ejemplo Japón, China y Suiza²⁹ y han marcado el camino para que otros

²⁷ Datos según World Population Prospects The 2015 Revisión de la ONU, la población de Europa alcanza 738 millones de habitantes.

²⁸ Datos entregados en informe “Estrategia de la OMS sobre medicina tradicional 2014-2013,OMS”

²⁹ Ver Anexo M

países sigan este camino, provocando reales oportunidades para ser implementadas en Chile, debido a lo siguiente:

- Los Centros pueden mezclar servicios y productos en su oferta³⁰.
- Posibilidad de que los Terapeutas estudien en universidades o instituciones de origen de la Terapia Complementaria, dado que está existiendo una preferencia por estandarizar a los profesionales y servicios por parte de esos países, de tal manera de poder ofrecer la real y originaria disciplina.
- Existe un crecimiento del mercado de Terapias Complementarias en los distintos países al alza, situación que Chile no quedará exento.
- Los países con más años de prácticas de Terapias Complementarias tienen una visión integral del servicio: personalizado y con una mirada completa del paciente para entregarle la Terapia que mayor beneficio le produzca. Del mismo modo, estos países están anexando algunas terapias a su servicio de salud básico, situación que a futuro puede que Chile también lo realice.

Por lo tanto, existen características de mercados internacionales para importar a Chile y ofrecer un servicio diferenciador al mercado.

9 Las Cinco Fuerzas de Porter más dos

9.1 Amenaza de nuevos entrantes (Barreras de Entrada de la Industria)

Barreras de Entrada de la Industria: Intensidad: Nivel Medio.

- Economías de Escala: “Baja”: No existen economías de escala importantes en esta industria, ya que no hay aglomeración de consumidores, de Centros de medicina ni de proveedores, que permita generar una ventaja en este ítem. Sin embargo, algunos Centros están generando alianzas con empresas de otros rubros para ofrecer sus servicios, por ejemplo, en horarios de colación y a precios competitivos, aumentando el número de potenciales clientes pudiendo producirse economías de escala.
- Diferenciación de Productos: “Medio”: Si bien el producto es la Terapia, ya sea: acupuntura, reiki, masajes, etc., el valor agregado es el prestigio del Terapeuta, una encuesta del Minsal del año 2012, indicó que el 83,2% de los encuestados consideraba como principal atributo del servicio la seriedad de los Terapeutas, mientras que un 80,2% menciona la atención del profesional³¹, por lo tanto el Centro de Atención que tenga un equipo de Terapeutas reconocidos y prestigiosos será valorado por el cliente, marcando una diferenciación con la competencia.

³⁰ Depende de lo que dicta la Ley en cada país.

³¹ Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas”. Minsal 2012

- **Requerimientos de capital: “Medio”;** Los requerimientos de capital van en relación al número de recintos que se requieren, insumos para poder ofrecer el servicio (camillas, alfombras, hierbas, etc.) según los estándares definidos para ello, planes de marketing (aun cuando actualmente este es débil en la industria), entre otros ítems, sin embargo todo esto no es de un elevado monto comparado con otras industrias, es más, es por ello que varios terapeutas ofrecen su servicio de forma individual en instalaciones del paciente.
- **Acceso a los canales de distribución:** Los centros son sus propios distribuidores de servicio, por lo tanto no es evaluable.
- **Regulaciones gubernamentales: “Medio”;** Existe el Decreto n°42 que regula las prestaciones de servicio y disciplinas, estableciendo requerimientos mínimos para su funcionamiento, esta puede variar a través del tiempo, ya que actualmente solo existen tres Terapias reconocidas por el Ministerio, a mayor número de disciplinas cubiertas por este decreto, mayor serán también las regulaciones al respecto.
- **Costos de cambio: “Alto”;** Los costos de cambio van asociados a la calidad del Terapeuta. En general, los servicios de medicinas alternativas y complementarias son personalizados, por lo tanto, al cambiarse el Terapeuta de Centro, puede también llevarse a sus pacientes. En este caso, los Terapeutas son “la marca” de los Centros.

Represalias de la Industria: “Nivel Bajo” No existe conglomerados fuertes de Centros que permitan realizar represalias a nuevos integrantes de la industria, por tanto los existentes no disponen de suficientes recursos para realizar este tipo de acción.

9.2 Poder de Negociación de los Proveedores

Intensidad: Nivel Medio”; Los proveedores de Centros de Medicina Complementaria dependerán del tipo de servicio que éstas ofrezcan, los cuales, con algunas excepciones, no son productos específicos (camillas, inciensos, cremas, aceites, agujas de acupuntura, etc.), por lo tanto no es difícil poder encontrarlos en el mercado. Por otro lado, existen varios Terapeutas que de forma individual compran los insumos, estableciendo una relación asimétrica con los proveedores, donde estos pueden ganar algo de poder, sin embargo el costo de cambio para los clientes es bajo. El riesgo está en la integración hacia adelante por parte de un proveedor estableciendo su propio Centro de Terapias o que la competencia de un Centro se pueda integrar hacia atrás, convirtiéndose en un proveedor más.

9.3 Poder de Negociación de los Compradores

“Intensidad: Nivel Medio”; En los Centros de Medicina Complementaria, los compradores corresponden a los pacientes ³²que requieren terapias. No existen un

³² Dependiendo del tipo de negocio, los clientes de los CMA pueden ser los Terapeutas que arriendan las salas para poder realizar atenciones.

conglomerado de clientes que tenga una participación relevante en la industria, como se señaló anteriormente están naciendo las alianzas con empresas, esto puede provocar un poder de negociación más alto que el actual, pero por ahora este es relativo a un (1) cliente y este tiene poca representación en la venta del servicio de los Centros de Medicina. El costo de cambio del servicio es bajo si solo depende del servicio ofrecido (ejemplo: el cliente asiste porque necesita acupuntura) y alto si depende del Terapeuta (asiste porque necesita acupuntura con un especialista específico), por lo tanto los clientes se pueden fugar fácilmente. Se debe colocar atención a la integración hacia atrás (vertical) de los clientes, esto debido a que en algunos Centros ofrecen cursos de Terapias, pudiendo el consumidor transformarse en un Terapeuta.

Respecto a la diferenciación del servicio, no está estandarizado, ya que éste obedece de la calidad del profesional que ejerce la disciplina.

Una amenaza que enfrenta los centros de salud respecto al servicio que entregan, es la posibilidad que tiene el paciente o cliente de efectuar alguna demanda por la prestación realizada, además de poder generar alianzas a través de servicios del consumidor, constituyendo un riesgo para el cual los centros deben encargarse y responder.

9.4 Rivalidad de los Competidores

“Intensidad: Nivel Medio” Es determinada respecto al servicio de atención que se quiera ofrecer (diferenciación), sin embargo hoy existe una industria muy atomizada en Centros especializados y Terapeutas individuales, con similares objetivos y tipos de servicio ofrecidos, esto se produce debido a que es un mercado que no posee altos costos fijos y de potencial crecimiento, como indica un estudio del Minsal el 55% de la población chilena utiliza algún tipo de MCA³³. Por otro lado no existe una lealtad a la marca, esta es principalmente al Terapeuta, por lo tanto el costo de cambiarse para el cliente es alto si se mide por esta variable.

9.5 Barreras de Salida de la Industria

“Intensidad: Nivel Bajo”

- Los Centros de Medicina Complementaria, dependiendo el tipo de servicio, pueden tener activos especializados importantes por liquidar, pero en general éste es de bajo valor.
- Los costos fijos de salida, consideran los contratos con el personal, arriendos y cuentas de insumos.
- No existen restricciones legales sanitarias para salir de la industria.

³³ “El desafío de validar el uso de medicinas complementarias/alternativas” Dra. Mónica Galanti, Dpto. Área de Medicinas Complementarias /Alternativas, Minsal.2015.

9.6 Amenaza de Productos Sustitutos

“Intensidad: Nivel Alto” .Las terapias complementarias son productos sustitutos a la medicina alópata, sin embargo esta última tiene una serie de ventajas que la protegen, por ejemplo, una consulta en un Centro Médico normal, es más barata dado que está cubierta por previsión de salud social o privada, tienen mayor marketing y sus resultados son comprobables e inmediatos, mientras que las Terapias pueden resultar un poco más costosas para el cliente, sus resultados son a largo plazo y tienen menor marketing. Algunas variables a favor de la MCA es que tiene menos efectos colaterales, es menos invasiva para los pacientes y el precio abarca un servicio completo y personalizado, en muchos casos la consulta a la medicina alópata debe agregarse medicamentos y exámenes, situación que no ocurre en la medicina complementaria. Como se indicó, si consideramos el producto sustituto la medicina alópata, el cual tiene una alta agresividad dado recursos para reaccionar y mayor lealtad de los clientes, es una variable de riesgo a tomar en cuenta.

9.7 Productos Complementarios

“Intensidad: Nivel Bajo”; Existen productos complementarios que pueden estimular la demanda de servicios, por ejemplo: ofrecer cursos de Terapias y promociones en productos relativos a las Terapias ofertadas (inciensos, cremas, aceites, etc.) en otras tiendas (alianzas)³⁴ .

A la vez, existe un producto complementario que perjudica el mercado que es la cobertura de salud, actualmente ésta (Isapres, Fonasa, etc.) no cubre las Terapias de MCA, pero si la mayoría de las disciplinas de la medicina alópata, provocando una desventaja competitiva. La medicina complementaria ha intentado insertarse en el mercado como un producto o servicio complementario a la medicina oficial.

9.8 Resumen Competitivo

Nivel de Atractivo: Medio

Las barreras de entrada no son importantes para que ingresen nuevos competidores al mercado, de hecho un solo Terapeuta puede ingresar a competir, por lo cual el requerimiento de capital no es relevante si se quiere ofrecer un servicio básico limitado a la terapia. Lo importante es diferenciar el servicio ofrecido, que en gran medida depende de la calidad del Terapeuta, que es un costo de cambio importante para el cliente.

Por otro lado, no existen actores en el mercado que tengan una alta participación o que sean altamente reconocidos por la población, su intensidad es más bien individual, razón por la cual no está presente una lealtad a la marca importante ni tampoco una posible reacción directa al ingreso de un nuevo actor, tanto por la capacidad de las organizaciones como por el peso específico de cada cliente en los ingresos, respecto a

³⁴ De acuerdo a los decretos que rigen las terapias validadas por el Ministerio de Salud, los locales que ofrecen servicios de Medicina Complementaria, no pueden ofrecer productos relativos a ella.

este punto será interesante estudiar el comportamiento de algunos Centros para generar alianzas con otras empresas con el fin de poder lograr economías de escala y mayores ingresos.

Respecto a los proveedores, el principal riesgo consiste en que se integren hacia adelante, construyendo ellos sus propios Centros, sin embargo no existen mayores amenazas adicionales, considerando la cantidad y tipo de insumos que consumen estos locales (no específicos y tampoco a gran escala).

En lo que refiere a los clientes, existe un riesgo importante de una integración hacia atrás, debido a que estos pueden comenzar a estudiar la disciplina y transformarse en Terapeutas, este es una variable inherente al negocio, hay ejemplos de Centros que han indexado a su equipo de Terapeutas a pacientes que han ido estudiando disciplinas en sus aulas, por ello que es importante diferenciar los Centros más allá del puro Terapeuta que ofrece el servicio.

Las barreras de salida del mercado son bajas, los Centros en general arriendan los locales donde ofrecen sus servicios y en algunos casos no es necesario tener capacidad instalada para entregar alguna Terapia al cliente (Terapeutas independientes que van a los hogares de los clientes), lo cual hace atractivo el negocio.

El mercado tiene una alta amenaza del producto sustituto que es la medicina alópata (debe considerarse que por definición la medicina complementaria es el sustituto de la alópata o convencional), que goza de recursos, efectividad y cobertura estatal y privada, sin embargo existen regulaciones tendientes a integrar las Terapias como servicio de salud y previsión, pero no a corto plazo.

Finalmente los Centros pueden agregar a sus servicios algunos productos complementarios para poder diferenciarse, como cursos, productos, alianzas, coberturas propias, siempre que la ley lo permita, de esta forma se transforma en una organización más competitiva. La siguiente tabla muestra en resumen el nivel de competitividad y atractivo del mercado de acuerdo a Porter:

Fuerza de Porter	Intensidad	Atractivo
Amenaza de nuevos entrantes	Media	Media
Poder de Negociación de los Proveedores	Media	Media
Poder de Negociación de los Compradores	Media	Media
Rivalidad de los Competidores:	Media	Media
Barreras de Salida de la Industria	Bajo	Alta
Amenaza de Productos Sustitutos	Alto	Baja
Productos Complementarios	Bajo	Baja

Tabla I " Matriz de Fuerzas de Porter"³⁵.

³⁵ Tabla I, Fuente: Elaboración Propia.

10 Factores claves de éxito³⁶

1. Prestigio y Calidad del Terapeuta, de preferencia sean profesionales de la salud.
2. El Centro debe disponer de una red de Terapias Complementarias (distintas disciplinas).
3. Crearse un prestigio dentro del Mercado.
4. El servicio debe ser personalizado e integral, es decir, pensando en las necesidades del cliente, entregándole tiempo, dedicación y respondiendo sus inquietudes
5. El recinto debe ser certificado por las autoridades correspondientes.
6. El Centro debe ser capaz de atraer clientes y mantenerlos.
7. El Centro debe ser capaz de auto sustentarse financieramente
8. Alianzas estratégicas con Centros Internacionales y Empresas, de esta forma se perfecciona a los Terapeutas y se abren nuevos negocios.

Es necesario, para tener una mejor comprensión respecto a los Factores Claves de Éxito, definir lo que se entiende como un servicio integral:

Definición de Servicio Integral: La medicina complementaria define como concepto de integralidad a una evaluación emocional y física respecto al síntoma por el cual ingresa el cliente, mientras que el calificativo de personalizado se refiere al tiempo y atención que el Terapeuta realiza el servicio a su paciente, que aproximadamente es de cuarenta y cinco minutos (45) a una (1) hora³⁷.

El valor agregado de considerar a profesionales de la salud en la aplicación de las Terapias Complementarias es que complementa la visión Integral de estas disciplinas con la alópata, pudiendo discernir la mejor opción para el cliente, por ejemplo: un paciente que ingresa al Centro con un dolor intenso en el apéndice, el Terapeuta puede indicar que visite inmediatamente un Centro convencional ya que la Terapia no lo ayudará de la forma que el paciente espera.

11 Tipos de Negocios de Centros de Medicina Complementaria

De acuerdo a entrevistas realizadas, existen dos tipos de modelos de negocios.

³⁶ Ver Anexo N

³⁷ Tiempo estimado en entrevistas con Terapeutas

	Modelo 1	Modelo 2
Características	Local paga mensualmente los servicios prestados al Terapeuta	Local arrienda salas a requerimiento de los Terapeutas
	Local se encarga de toda la Gestión y Plan de Negocios	Local recibe sólo los ingresos por el arriendo de las salas
	Los ingresos de los servicios de Terapias son para el Local	Local se encarga de mantener la Operación del local
	Los clientes son los Usuarios de Terapias	Los clientes son los Terapeutas

Tabla II Tipos de Modelo de Negocios³⁸.

Para escoger el modelo de negocios a realizar, se elaboró una tabla de ponderación de variables y se compararon ambos modelos. La ponderación de éstas es de acuerdo a la importancia de cada una de ellas en la realización a este trabajo académico.

Las notas para cada ítem son de 1 a 3. Considerando lo siguiente:

1: Poco atractivo en el negocio.

2: Medianamente atractivo en el negocio.

3: Muy atractivo en el negocio.

Variable	Ponderación	Modelo 1	Modelo 2
Máximos Ingresos	15%	3	2
Costos de Implementación	15%	3	2
Mayor número de pacientes	10%	2	2
Independencia de los Terapeutas	10%	3	1
Riesgo	10%	2	3
Tasa rotación clientes (usuarios de terapias)	10%	2	3
Poder de Marca	10%	3	1
Mayor control del negocio	5%	3	2
Desafío Académico	15%	3	2
Nota		2,7	2

Tabla III Ponderación Modelo de Negocios³⁹.

Las variables consideradas se describen a continuación:

- *Máximos Ingresos*: Los máximos ingresos corresponden al modelo que tiene como clientes los usuarios de las terapias (modelo 1), dado que todo lo que paga el paciente se recauda como beneficio para el Centro.
- *Costos de Implementación*: Los mayores costos de implementación corresponden al modelo de negocio 1, debido a que debe mantener a los

³⁸ Fuente: Elaboración Propia.

³⁹ Fuente: Elaboración Propia.

Terapeutas contratados e invertir en un Plan de Negocios Integral para captar a los clientes (pacientes).

- *Mayor número de pacientes:* la Calidad del Terapeuta⁴⁰ es una de las variables que más impacta en la cantidad de pacientes a atender, por lo cual ambos modelos pueden tener Terapeutas de Calidad para incentivar la demanda.
- *Independencia de los Terapeutas:* El modelo 1 es más atractivo respecto al 2, el primer modelo construye un lazo entre el Paciente y el Centro, mientras que el segundo es entre el Paciente y el Terapeuta. Por otro lado el foco del Modelo 1 es el Paciente y en el Modelo 2 es el Terapeuta.
- *Riesgo:* El riesgo es más alto en el Modelo 2 producto de que como el cliente es el Terapeuta y es éste que finalmente atiende al Paciente, el Centro no llega directamente a este último, provocando que si el profesional cambia de Centro de Atención, también lo haga el cliente.
- *Tasa de Rotación Clientes (Pacientes de Terapeutas):* Dado que en general los clientes aprecian la calidad del Terapeuta, la lealtad de los pacientes en primera instancia es hacia éste, provocando inicialmente una posible mayor rotación en el Modelo 1 respecto al Modelo 2.
- *Poder de Marca:* Construir un centro de prestigio, en el cual la lealtad del cliente sea al Centro y no al Terapeuta, es fabricar un poder de marca, esto se logra en el Modelo 1 y no en el Modelo 2.
- *Mayor Control del Negocio:* Producto de que en el Modelo 1 el cliente es el paciente, el control del servicio a ofrecer y el quehacer del Terapeuta es mayor, ya que implica tener un programa operacional más completo, como también de marketing, de costos, de gestión del talento, etc.
- *Desafío Académico:* El modelo de negocio 1 es más complejo que el 2, producto de que consiste en generar un Plan de Negocios completo y enfocado al cliente final del servicio (paciente), situación que no entrega el modelo 2.

El modelo de negocios a realizar en esta tesis es el Modelo 1, el cual obtuvo una nota de 2.7 de atractivo mientras que el Modelo 2 fue de nota 2.

12 Modelo de Negocio

El Ministerio de Salud, como se mencionó en este trabajo, ha validado tres terapias: Acupuntura, Homeopatía y Naturopatía, las ventajas de poder entregar este tipo de disciplinas es potenciar al Centro de Terapias como una organización de salud que cumple los requerimientos necesarios en términos de sanidad, instalaciones y

⁴⁰ Fuente: Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas". Minsal 2012

Terapeutas, a la vez como es supervisado por el Estado, ofreciendo garantías de calidad de servicio al cliente.

Por otro lado, el Centro al implementar estas tres Terapias, ya tendrá adquirido el aprendizaje respecto al cumplimiento de las reglas sanitarias del Ministerio de Salud, constituyendo una ventaja respecto a la competencia que no realiza esta acción, para cuando se agreguen más disciplinas a las normas legales. Adicionalmente, de acuerdo al estudio⁴¹ del Minsal del año 2012 indica que las terapias con mayor uso son el Yoga, Fitoterapia y Homeopatía.

La propuesta es poder ofrecer a la población las terapias certificadas por el Ministerio de Salud, además de las más demandadas según el informe señalado, es decir:

- Acupuntura
- Homeopatía
- Naturopatía
- Yoga
- Fitoterapia

El valor agregado del ofrecimiento de estas Terapias, es el Terapeuta, el cual será un profesional de la salud (según datos del 2013 , solo el 43% de los registrados como Terapeutas en el Ministerio de Salud, tienen alguna profesión alguna con este ámbito)⁴² alópata con estudios en Terapias específicas de medicina complementaria, a través de alianzas con instituciones del países donde se originaron las distintas disciplinas a ofrecer, con el objetivo de poder brindar una atención completa, integral, originaria y en algunos casos derivar a otros especialistas en beneficio de la calidad de salud y vida del paciente o cliente

13 Encuesta

Se realizó una encuesta on line (a través de internet) para la Región Metropolitana a través de la herramienta Google, ésta consistió de veintiuna (21) preguntas⁴³ para tener respuesta a los siguientes objetivos.

1. Estimar la tendencia referencial sobre el conocimiento de las Terapias Complementarias por parte de la población.
2. Estimar la tendencia referencial del uso de algunas Terapias Complementarias

⁴¹ Fuente: "Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas.Minsal.2012.

⁴² <http://www.latercera.com/noticia/el-43-de-quienes-hacen-terapias-alternativas-son-profesionales-de-la-salud/>

⁴³ Ver Anexo O

3. Estimar la tendencia referencial de la valorización del cliente respecto a servicios que ofrece un Centro de Terapias Complementarias
4. Determinar posible Precio a ofrecer por el servicio
5. Determinar el segmento referencial de la población a quién se le ofrecerá el servicio
6. Determinar la tendencia referencial de como comporta la población al valor agregado de un centro de Terapias Complementarias con Terapeutas relacionados a profesiones de la salud.

La encuesta pretende ser representativa respecto a la Región Metropolitana y sus comunas, la población es de 6.685.685 habitantes (según Censo 2012).

13.1 Descripción de la Encuesta

Como se indicó, la población encuestada fue de 246 personas de la Región Metropolitana.

Respecto al total de encuestados el 99.06% conoce algún tipo de Terapia Complementaria, mientras que existe un importante uso de ellas.

Conocimiento de Terapias Complementarias		Uso de Terapias Complementarias	
Acupuntura	91,50%	Reiki	43,10%
Reiki	85,40%	Terapia Floral	33,70%
Yoga	83,70%	Yoga	33,70%
Terapia Floral	78,40%	Homeopatía	28,50%
Biogmagnetismo	75,60%	Auriculoterapia	28%
Homeopatía	73,20%	Acupuntura	24,80%
Masoterapia	67,50%	Masaje Terapéutico	22,80%
Auriculoterapia	66,70%	Masoterapia	22,40%
Meditación	63%	Meditación	22,80%

Tabla IV Conocimiento y Uso de Terapias Complementarias⁴⁴.

Se puede apreciar que existe una relación entre las Terapias más conocidas y las más usadas por las personas en la Región Metropolitana.

En relación a los motivos porque los clientes asisten a un servicio de Terapias Complementarias, destacaron tres variables: Dolencia Física (46,3%), Bienestar y Calidad de Vida (61,3%) y Factores Emocionales (43,8%). De ellos el 46,6% asiste a un Centro especializado de Terapias Complementarias, un 28,6% en el Hogar del Terapeuta, un 26,1% en un Servicio Privado (Clínica, Centro Médico, etc) y por último un no menor 22,3% en el Hogar del Paciente.

⁴⁴ Fuente: Elaboración Propia.

Los valores pagados por los clientes por los servicios de Terapias Complementarias corresponden a un monto que oscila entre los \$10.000 a \$30.000.

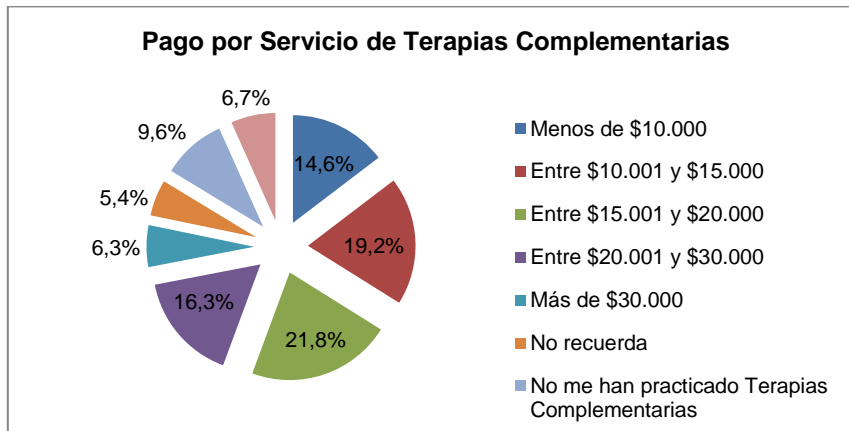


Gráfico IV Pago de Servicios de Terapias Complementarias⁴⁵.

Respecto a las personas que le han practicado alguna de las Terapias señaladas, un 76,6% indicaron que ésta resolvió su problema, mientras que un 13% indica que no, aún cuando el 91,2% de los encuestados recomendaría las Terapias Complementaria.

En relación a no recomendar la asistencia a Terapias, hubo cuatro respuestas abiertas que justificaban está decisión:

- “no me dio el resultado esperado”
- “no me sirvió”
- “no ví resultados en ningún integrante de mi familia”
- “no me sirvieron”

Treinta y seis personas (36) de las que no han experimentado ninguna Terapia Complementaria el 52,8% indicaron que “No han tenido la necesidad”, mientras que un 16,7% es por “Poco conocimiento de las Terapias”, mismo porcentaje para la variable “No tengo Tiempo”, es importante destacar que la variable “Precio” no tiene una incidente importante para no experimentar las Terapias Complementarias.

Por otro lado, un 65,9% estaría dispuesto a pagar por un servicio de atención de Terapias complementarias a domicilio, mientras que un 22% no aprecia esta valor agregado.⁴⁶

Del total encuestado el 64,6% indicó que un Centro de Terapias Complementarias atendido por profesionales de la Salud les resultaba mejor que uno que no tenga este valor agregado, mientras que el 30,1% considera que es indiferente.

⁴⁵ Fuente: Elaboración Propia.

⁴⁶ Para mayor detalle de los resultados de la encuesta ver Anexo P

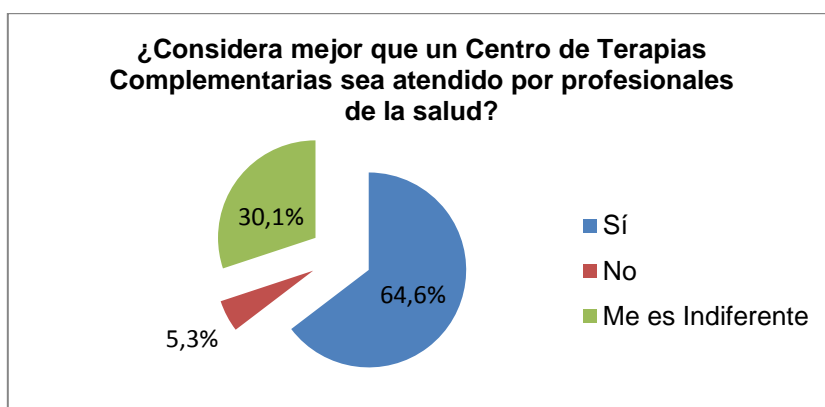


Gráfico V Diferenciación⁴⁷.

El monto dispuesto a pagar por la población encuestada por el servicio diferenciador de Terapeutas está entre el intervalo de \$10.000 a \$30.000, este rango es similar al que ya han pagado las personas por servicios de Terapias anteriormente (Informe Minsal 2012), sin embargo el piso de menos de \$10.000 se ha reducido de un 14,6% a un 3,7%, lo que indica que el cliente está dispuesto a tener un piso más alto para pagar por un servicio.

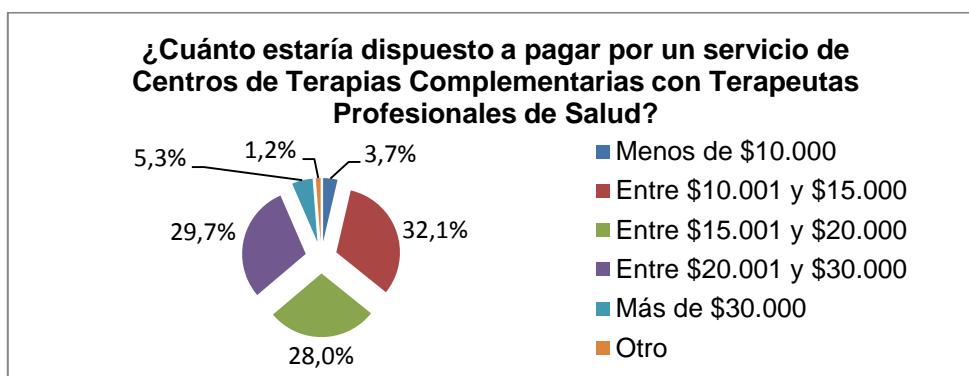


Gráfico VI Disposición a Pagar⁴⁸.

Respecto a ciertas características del negocio y su grado de apreciación y valorización por la población encuestada (número de menciones), se obtuvieron los siguientes resultados:

⁴⁷ Fuente: Elaboración Propia.

⁴⁸ Fuente: Elaboración Propia.

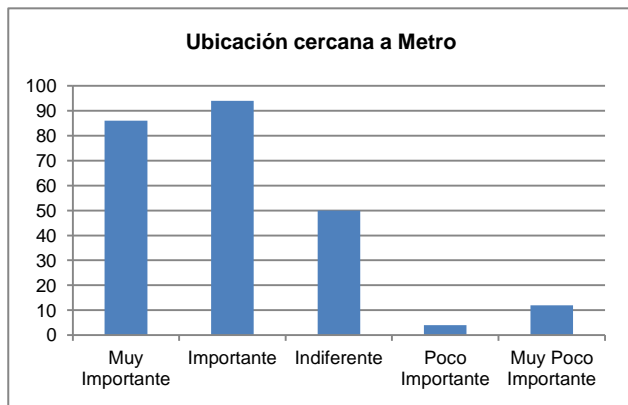


Gráfico VIII Ubicación Centro

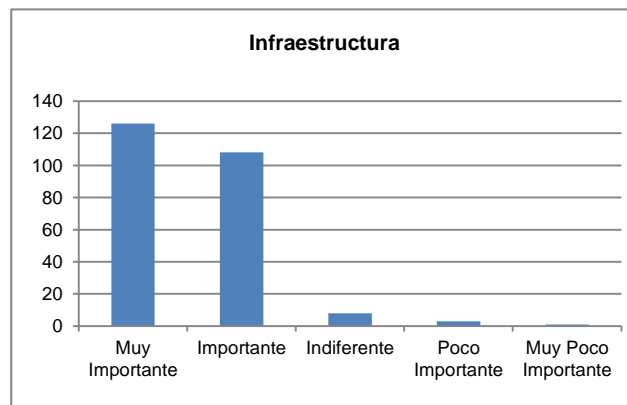


Gráfico VII Infraestructura

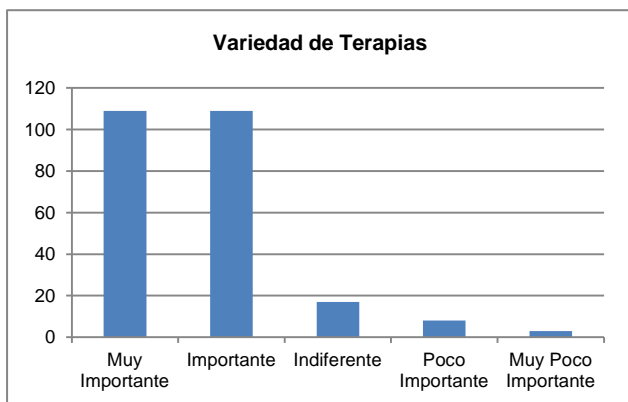


Gráfico X Variedad de Terapeutas

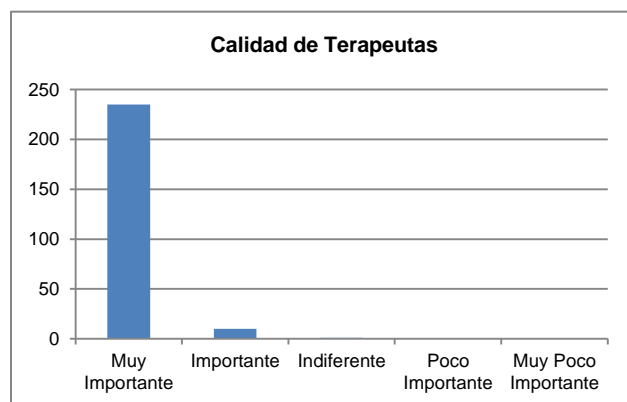


Gráfico IX Calidad de Terapeuta

Nota: Gráficos VII, VIII Elaboración Propia

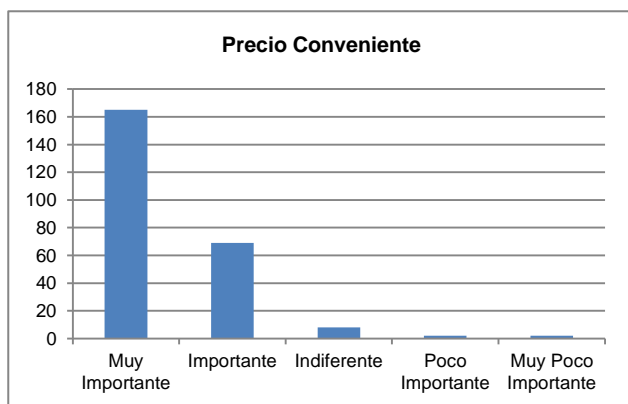


Gráfico XI Precio Conveniente

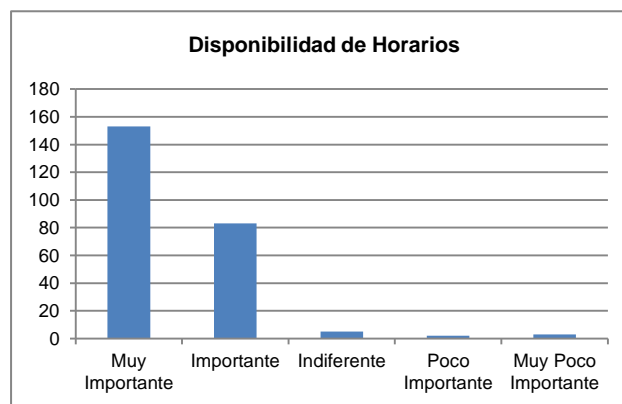


Gráfico XII Disponibilidad de Horarios

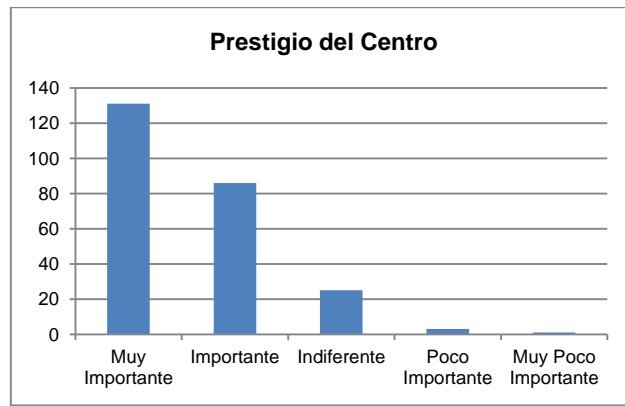


Gráfico XIII Prestigio Centro

Nota: Gráficos IX, X, XI, XII y XIII, Elaboración Propia

Como se puede apreciar en los distintos gráficos, todas las variables indicadas son “Muy Importantes” o “Importantes”, a excepción de la Ubicación y Prestigio del Centro, que tienen calificaciones de “Indiferente” mayores que el resto de las características.

Sin embargo se debe considerar el número de menciones, es decir, cuantos encuestados indicaron que una determinada característica tiene cierta calificación de importancia y dentro de esto destaca la “Calidad de los Terapeutas”, donde 235 personas indicaron que es “Muy Importante” tener terapeutas calificados.

Respecto al tipo de ambientación que le gustaría a la población encuestada que tuviese los Centros de Terapias, sobresalen como los más votados el “Estilo Natural”⁴⁹ y el “Orientado al origen de cada Terapia”.

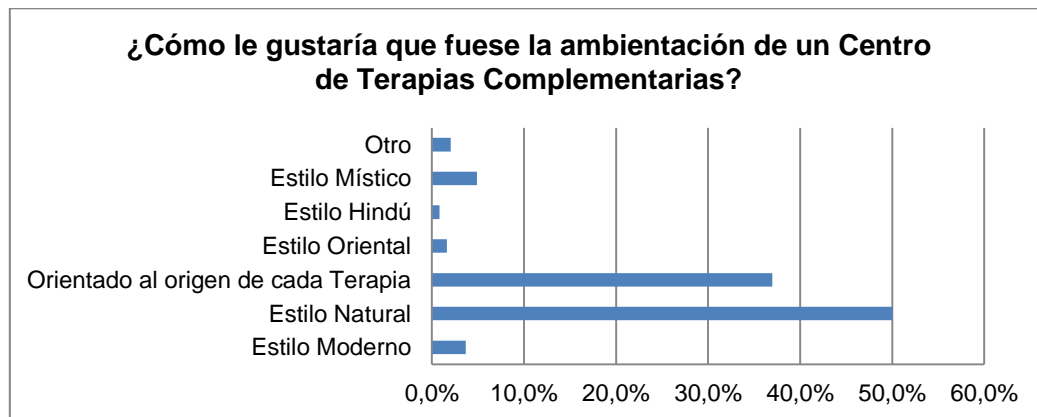


Gráfico XIV Ambientación⁵⁰

⁴⁹ El estilo Natural se define como una ambientación orientada a la Naturaleza.

⁵⁰ Fuente: Elaboración Propia.

Otra oportunidad de negocios que destaca en la encuesta es que el 91,5% de los encuestados aprecia que su Empresa (ya sea dueña o donde trabaja) tenga convenio con algún Centro de Terapias Complementarias para ofrecer su servicio.

Referente al grado de valorización de las Terapias Complementarias, la población encuestada está “Muy de Acuerdo” o “De acuerdo” en que las Terapias ofrecen una atención más personalizada que la alópata, corresponden a un estilo de vida, están relacionada a lo natural y son menos invasivas que la medicina convencional.

Por otro lado, los encuestados están en “Desacuerdo” o en “Muy Desacuerdo” en que las Terapias están asociadas a la charlatanería y no tienen una base científica. Sin embargo hay que destacar la variable si “las Terapias Complementarias tienen mejor resultado que la medicina convencional” es donde se muestra una cierta dispersión de tendencias, donde 25 menciones están “Muy de acuerdo”, 78 “De acuerdo”, 74 “Indiferente” y 61 “En desacuerdo”

Respecto a los rangos de edades el grueso de la encuesta se concentró entre los 30 y 49 años de edad, mientras que no se logró obtener respuestas de personas sobre los 70 años de edad.

Rango de Edades	N° Encuestados	%
Menos de 18 años	1	0,41%
Entre 18 y 29 años	66	26,83%
Entre 30 y 49 años	151	61,38%
Entre 50 y 69 años	28	11,38%
70 años o más	0	0,00%
Total	246	

Tabla V Rango de Edades⁵¹.

En relación a los niveles de ingreso, estos están concentrados en montos mayores a \$807.501 pesos por persona.

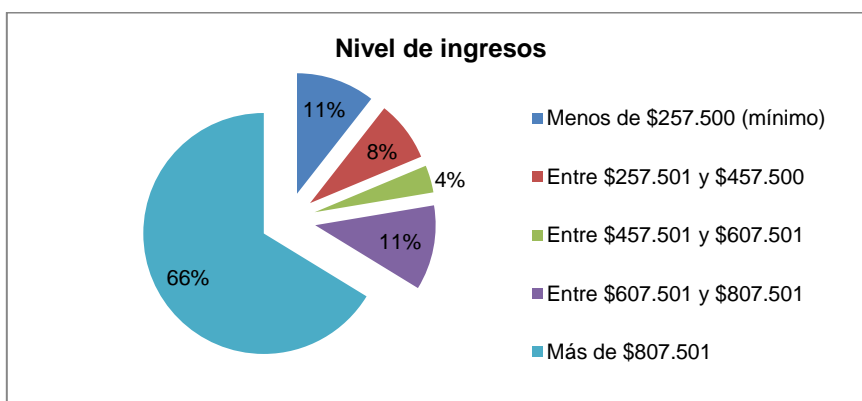


Gráfico XV Nivel de Ingresos Encuestados⁵².

⁵¹ Fuente: Elaboración Propia.

⁵² Fuente: Elaboración Propia.

En lo que corresponde al nivel de educación de los encuestados, el 89,4% tiene o está cursando estudios superiores (universitarios)⁵³.

Respecto a las comunas con mayor participación en la encuesta, lideraron Puente Alto, San Bernardo y La Florida con 40,34 y 16 encuestados respectivamente, detalles en Anexo⁵⁴.

Finalmente en términos de Género, los que contestaron la encuesta fueron un 63% femenino y el restante masculino.

13.2 Análisis de la Encuesta

Tres de las cinco terapias complementarias que descritas en el “Modelo de Negocio” aparecen demandadas y conocidas por la población representada (Acupuntura, Homeopatía, Yoga). Por otro lado las restantes terapias, Naturopatía y Fitoterapia, están orientadas a una de las variables más requeridas por los encuestados, por la cual los pacientes asistente a estos Centros, que es el Bienestar y la Calidad de Vida.

Por lo tanto existen antecedentes que respaldan el ofrecimiento de las cinco Terapias señaladas, como una opción de captar mercado y crear demanda a disciplinas menos populares.

En la encuesta 159 personas valoraron positivamente la diferenciación propuesta, respecto a ello se obtuvieron los siguientes resultados:

Las comunas que más valoraron la diferenciación de disponer un Centro de Terapias son las siguientes:

Comunas que más valoraron Terapeutas Profesionales de la Salud	
Comuna	N° Encuestados
San Bernardo	27
Puente Alto	20
Las Condes	11
La Florida	11
Macul	10

Tabla VI Valorización Comunas - Diferenciación⁵⁵

Respecto a los ingresos las, todas las comunas tienen un porcentaje mayoritario superior a los \$807.501 pesos por encuestado.

⁵³ Detalles Anexo Q

⁵⁴ Detalles Anexo R

⁵⁵ Fuente: Elaboración Propia.

Ingresos por Comuna (Top 5) -Encuestados que Valorizaron Positivamente la Diferenciación						
Comuna	Menos de \$257.500 (mínimo)	Entre \$257.501 y \$457.500	Entre \$457.501 y \$607.501	Entre \$607.501 y \$807.501	Más de \$807.501	Total
San Bernardo	2	3	0	5	17	27
Puente Alto	4	1	0	2	13	20
Las Condes	0	1	0	2	8	11
La Florida	1	1	0	0	9	11
Macul	1	1	0	1	7	10
Total	8	7	0	10	54	79

Tabla VII Ingresos Encuestados de Comunas con Valorización Positiva de la Diferenciación.⁵⁶

El nivel educacional de las personas encuestadas que respondieron de manera positiva a la diferenciación, indica que el 80% de ellas tiene una educación universitaria completa o posgrado.

Nivel educacional de Respuestas Positivas a la Diferenciación	
Nivel Educacional	N° Encuestados
Universitaria Completa	78
Postgrado	48
Universitaria Incompleta	23
Técnica Completa	8
Media Completa	1
Media Incompleta	1
Total	159

Tabla VIII Nivel Educacional de Respuestas Positivas a la Diferenciación.⁵⁷

El rango de edad que más valora la diferenciación es entre 30 y 49 años con un 60%.

Edad de Encuestados con Respuestas Positivas a la Diferenciación	
Rango de Edad	N° Encuestados
Entre 30 y 49 años	94
Entre 18 y 29 años	42
Entre 50 y 69 años	22
Menos de 18 años	1
Total	159

Tabla IX Edad de Encuestados que Valorizaron la Diferenciación.⁵⁸

Referente al género, el femenino es el que más valoró la diferenciación propuesta, con un 66%.

⁵⁶ Fuente: Elaboración Propia.

⁵⁷ Fuente: Elaboración Propia.

⁵⁸ Fuente: Elaboración Propia.

14 PLAN ESTRATEGICO

14.1 Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Servicio diferenciador con Profesionales de la salud como Terapeutas	Poca diferenciación de los servicios de Centros de Terapias existentes
Infraestructura de acuerdo a lo el mercado requiere y valora	Demanda creciente por las Terapias Complementarias (Tendencia Mundial)
Alianzas con distintas Instituciones Académicas para fortalecer la formación de Terapeutas	Longevidad de la población ,aumentando la frecuencia de visitas a los sistemas de salud
Red de Centro que dan cobertura de Servicio a la Región Metropolitana	Población en búsqueda de sistemas de salud menos invasivos y que impacten positivamente en la Calidad de Vida
Plan de Marketing potente para aprovechar la disperso del mercado	Mercado disperso, sin grandes participantes y poco poder de Marketing
Alianzas con Empresas para ofrecer el Servicio	Posibilidad que Sistemas de cobertura de salud, como Isapres, cubran a futuro distintas Terapias
Debilidades	Amenazas
Sin poder de "Marca" al inicio del proyecto	Normalización a nivel estatal de Terapias, posible mayor exigencia de Operación
Posible demanda insatisfecha por acotar Terapias a ofrecer en el mercado	Probabilidad de que otras instituciones de Salud integren la medicina complementaria formalmente a su sistema de servicios de forma masiva.

Tabla X FODA⁵⁹.

14.2 Definición del Negocio

Como se indicó en el Modelo de Negocio, la opción escogida fue la del Modelo 2, que consiste en una red de Centros de Terapias con Terapeutas a contrato, que ofrecerán servicios de cinco (5) terapias:

- Acupuntura
- Homeopatía
- Naturopatía
- Yoga
- Fitoterapia

⁵⁹ Fuente: Elaboración Propia.

La importancia de abrir una red de Centros de Terapia se fundamenta en tres puntos:

1. En términos territoriales y poblacionales, la Región Metropolitana es extensa y densa respectivamente, por lo cual con una red de Centros permite abarcar de mejor manera la demanda regional.
2. Existe una demanda creciente, de acuerdo a lo descrito hasta ésta etapa de este trabajo
3. Académicamente es más provechoso y desafiante estudiar la implementación de estrategias en una red de Centros que sólo con un local.

14.2.1 Visión del Negocio

“En los próximos tres años alcanzar a ser el Centro de Terapias Complementarias con mayor porcentaje de mercado en Chile y de mejor índice de satisfacción al cliente, de acuerdo al Ministerio de Salud”

14.2.2 Misión

“Somos un Centro de Medicina Complementaria que a través de ella, entregamos Bienestar en salud y calidad de vida a nuestros pacientes, excediendo sus expectativas de atención mediante un equipo de Terapeutas profesionales de la Salud con estudios en instituciones en el país de origen de la Terapia, marcando un servicio diferenciador y único en Chile.”

14.2.3 Objetivos Estratégicos

- Posicionarse como el mejor Centro de Terapias Complementarias de Chile, para Terapeutas y pacientes (clientes) en los próximos dos (2) años, según encuestas realizadas por el Ministerio de Salud o relacionadas.
- Tener alianzas estratégicas con distintas Universidades y Centros de Capacitación Nacionales e internacionales de las distintas Terapias que se ofrecen en el Servicio en los próximos (2) años.
- Alcanzar una rentabilidad neta de 20% en los próximos 8 años.
- Disponer de un equipo de Terapeutas de excelencia, con cursos en el país de origen de la Terapia y en Atención de servicio al cliente. Midiendo a través de encuestas de satisfacción al cliente cada seis (6) meses.
- Lograr una fidelización del cliente de un 40% en el primer año.
-

14.2.4 Estrategia del Negocio

La estrategia de negocio consiste en aplicar un “Enfoque en Diferenciación”, ya que es necesario brindarle al cliente (paciente) un servicio con características distintivas y únicas, que sean valoradas por éste y que por ello esté dispuesto a pagar un precio superior al estándar.

De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada, entregar al paciente un servicio de Terapias Complementarias con Terapeutas profesionales de la Salud y con especialidad de la Terapia estudiada en el país de origen de esta, es apreciada por la población.

La diferenciación es una estrategia que permitirá aprovechar la oportunidad de mercado, producto que si bien las medicinas complementarias en sí pueden ser ya innovadoras, su servicio no es innovador.

Fuentes Generadoras de Ventaja Competitiva:

- La ventaja competitiva es necesaria para poder crear valor al cliente, de una forma que sea difícil de imitar por los actuales y potenciales competidores. La ventaja competitiva del Centro es tener y mantener alianzas con distintas instituciones educacionales del país de origen de las terapias ofrecidas y nacionales, con el objetivo de que los Terapeutas se capaciten en la disciplina específica y posteriormente brindar el servicio en el Centro.
- Disponer de un equipo de Terapeutas con profesiones del área de la salud que se capacitarán en su disciplina específica de Terapia a través de las alianzas disponibles, entregando al cliente un servicio integral en beneficio de su salud , bienestar y calidad de vida.

14.3 Las siete “S” de McKinsey

Las siete “S” de McKinsey es una breve descripción de los puntos más importantes a nivel interno que se quieren llevar a cabo en los Centros, por lo tanto el nivel de implementación y detalle es expuesto en las siguientes etapas de este trabajo. (Plan de Marketing, Operaciones y Gestión de Personas)

14.3.1 Estrategia (Strategy)

La estrategia del Centro será, como se señaló anteriormente, de diferenciación, entregando un servicio distinto y único, impactando en la variable que más valora el cliente⁶⁰, que es la calidad del Terapeuta.

La calidad del Terapeuta, el Centro la define como un profesional de la salud, con especialización en medicinas complementarias en el país de origen de la disciplina que fue estudiada y con una visión integral orientada al servicio al cliente. En forma paralela

⁶⁰ Según encuesta realizada.

es necesario generar alianzas con organizaciones internacionales y nacionales que permitan a los Terapeutas capacitarse y perfeccionarse, para finalmente ofrecer un servicio distinto y difícil de imitar.

14.3.2 Estructura (Structure)

La estructura organizacional que se implementará es la Departamentalización Funcional, ya permite:

- Identificar mejor las funciones de cada departamento.
- Dado que especifica las funciones, permite obtener personal especializado en el tema y obtener mejor provecho de sus habilidades
- Optimiza recursos (no existe dualidad de funciones)
- Es una estructura simple y fácil de entender por toda la organización

14.3.3 Sistemas (System)

- Microsoft Office.
- Servicio de Google (drive, almacenamiento de datos, encuestas, compartidos, correo, etc)
- Creación de página web
- Aplicación telefónica de Terapias Complementarias.

14.3.4 Valores Compartidos (Shared Value)

Los valores de la compañía estarán reflejados en su cultura organizacional, la cual está orientada al cliente con una visión de otorgarle bienestar y salud integral al cliente. Para ello el tipo de cultura organizacional será “Cultura de Clan”⁶¹, esto producto que los Centros necesitan un compromiso por parte de las Terapeutas a nivel personal y más allá de su remuneración, compartiendo con la dirección la visión de lo que la organización le quiere entregar al cliente como servicio. La Empresa debe hacer sentir al Terapeuta que es un orgullo para él trabajar en ella y ésta le entrega lo necesario como profesional y a nivel personal para que se desarrolle, a la vez es fundamental el trabajo en equipo, consensos y escuchar al cliente, en búsqueda de su satisfacción.

14.3.5 Estilo (Style)

El estilo de liderazgo de los Centros será Participativo, con el objetivo de aprovechar las habilidades e ideas de los Terapeutas en las mejoras del servicio, producto que será

⁶¹ Comportamiento Organizacional. Don Hellriegel y Jhon Slocum. 12ava Edición.2009

requisito que ellos tengan experiencia al respecto, sin restringir el uso de otros estilos de liderazgo dependiendo de la situación organizacional, ambiente laboral y mercado.

14.3.6 Personal (Staff)

La gestión de talento debe estar orientada a captar a los profesionales de la salud de excelencia en Chile y que tengan estudios de Terapias Complementarias en el país de origen de la misma. Además de capturar al mejor personal administrativo del mercado nacional. A los Terapeutas el Centro les entregará capacitación y la oportunidad de desempeñarse en una organización líder de MCA en Chile.

14.3.7 Habilidades (Skill)

El personal de los Centros debe tener, de forma transversal, habilidades interpersonales, con una clara orientación en buscar el bienestar en términos de salud de los pacientes que asisten a atenderse a los Centros. Los Terapeutas deben tener estudios formales, en Universidades de carreras de la salud (por ejemplo: enfermería, medicina, etc.) y con especialización en Terapias Complementarias en la ciudad de origen de la misma. Los administrativos deben tener cursos de atención al cliente y de las habilidades y competencias específicas que se requieran. Todo el personal que tenga una relación directa con el cliente debe tener un conocimiento general de las Terapias Complementarias.

15 PLAN DE MARKETING

15.1 Análisis 3C

15.1.1 Clientes

Determinar el perfil y descripción del cliente, permitirá poder segmentar el mercado.

De acuerdo a resultados de la encuesta realizada, nuestros potenciales clientes tienen las siguientes características:

- a) De 30 a 49 años de edad:

Para este rango de edad existen algunas variables importantes a considerar para una posible segmentación:

- Entre este intervalo de edad se encuentra la mayor tasa de participación en la fuerza de trabajo. (30-34 años el 82,6%, 35-39 el 82,5%, 40-44 el 81,1% y el 45-49 el 78,9% de la población respectiva a ese rango de edad)⁶²
- La población estimada el 2015 en la Región Metropolitana (R.M) fue de 7.314.176⁶³, obteniendo un dato aproximado de acuerdo a proporción nacional

⁶² Censo Estadístico 2015. Instituto Nacional de Estadísticas.

de esta categoría de edad (28,3%), en la R.M existen aproximadamente **2.073.817 personas**.

b) Con estudios universitarios:

Según el Censo del año 2012, el 16% de la población tiene instrucción Universitaria o postgrados (aproximadamente 2.500.000 de habitantes), además indica que el 30,2% de ella, sobre los 18 años de edad, (aproximadamente 3.600.000 habitantes) están cursando estudios Universitarios.

Las condiciones económicas favorables que ha tenido Chile los últimos años, la amplitud de oferta universitaria (59 universidades reconocidas por el Ministerio de Educación al año 2016) y la mayor facilidad estatal para poder ingresar a estudios superiores, ha aumentado la población que opta por esta opción, constituyendo un mercado importante para cualquier tipo de negocio.

Por otro lado, el nivel de instrucción educativa es proporcional al grado de conocimiento que adquiere la población, por lo cual existen mayores posibilidades de familiarización de las medicinas complementarias, su impacto y beneficio para las personas.

Para complementar, el ingreso por nivel educacional se incrementa bastante a medida que se va adquiriendo mayor educación, como se expone en gráfico inferior.

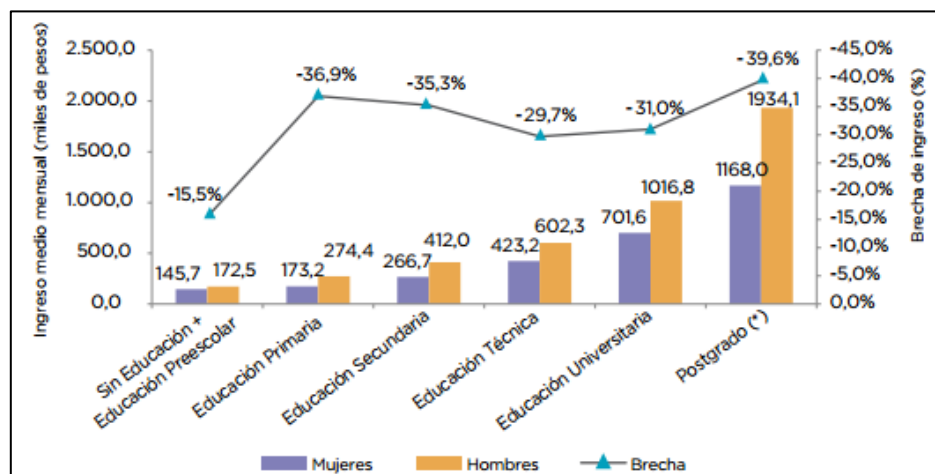


Gráfico XVI Ingresos por Género y Nivel Educativo⁶⁴.

c) Mayormente femenino (sin excluir al sexo masculino)

Estudios del Minsal⁶⁵ indican que la población femenina es quien más utiliza las Terapias Complementarias y también lo reflejan las personas encuestadas para este trabajo, sin embargo no será motivo de segmentación el género, ya la salud es una necesidad básica donde ambos requieren de la misma.

⁶³ Compendio Estadístico 2015. Instituto Nacional de Estadísticas.

⁶⁴ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas.

⁶⁵ Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas". Minsal 2012

d) Con un rango de sueldo mayor a \$807.500 pesos

Esta variable tiene relación al grado de educación de los encuestados y que también está adquiriendo la población, como se expuso en la letra b) de este tópico. A mayor nivel educativo, mayor es el ingreso, por lo cual no es sorprendente que el rango sea elevando en relación al sueldo mínimo en Chile.

e) Motivos actitudinales de la asistencia a servicios de Terapias Complementarias:

El factor actitudinal brindará el motivo porque la población asiste a servicios de Terapias Complementarias, según la encuesta realizada, indica que más del 60% de ellos (que por lo menos una vez han recibido prestaciones de Terapeutas) asistió para mejorar su nivel de “Bienestar y Calidad de Vida”, por Dolencia Física y por último Factores Emocionales, en orden de visitas respectivamente, como se muestra en el gráfico inferior.

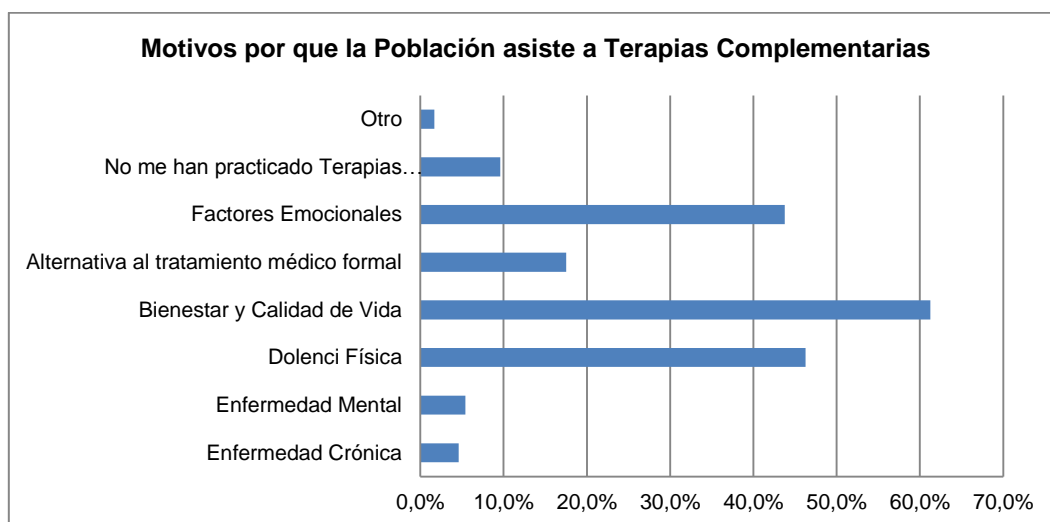


Gráfico XVII Motivos de Asistencia a Terapias Complementarias.⁶⁶

Estos datos están en línea con lo descrito en la “Descripción del Mercado”.

Conclusión:

El cliente del Centro es una persona de 30 años de edad en adelante, con estudios universitarios y de un ingreso sobre los \$800.000 , que asiste a prestaciones de Terapias Complementarias por una Dolencia Física, Factores psico-emocionales y finalmente para mejorar su calidad de vida y bienestar.

Ciclo de Vida del Cliente del Centro:

Para entender con mayor profundidad al cliente, es necesario describir su ciclo de vida. La etapa inicial consiste en *entregar al cliente información del servicio* y tener un

⁶⁶ Fuente: Elaboración Propia.

contacto inicial con él, de tal forma de contactarse con su necesidad y convertirse en una real alternativa para satisfacer sus deseos, es decir, estar con él cuando necesite mejorar su salud y calidad de vida, es importante destacar que estas dos variables son un bienpreciado por todo ser humano, ya que es un bien escaso. En esta etapa es donde se *debe promocionar el valor agregado* de disponer de un equipo de Terapeutas profesionales de la salud con estudios de las disciplinas ofrecidas en el país de origen de la misma, de tal forma de entregar el “verdadero” servicio de la Terapia.

Cuando el cliente necesite de las disciplinas alternativas ofrecidas se ingresa a la *etapa de Aprovisionamiento*, en donde las expectativas del cliente deben concordar con la oferta de los Centros, los cuales son los servicios de Terapias de: Acupuntura, Homeopatía, Naturopatía, Yoga. Fitoterapia, en búsqueda de poder brindar al usuario bienestar en salud y calidad de vida. Luego, el “futuro paciente” decide, de acuerdo a la experiencia entregada por el Centro, si se queda con él, en esta etapa es fundamental los “momentos de la verdad” que tenga el cliente con los organización⁶⁷.

Al aceptar la oferta entregada por los Centros de acuerdo a las terapias ofertadas, inmediatamente viene el *consumo de la misma*⁶⁸, que es finalmente donde la empresa debe cumplir las expectativas (y superarlas) del paciente, de acuerdo a la oferta realizada. Si la Terapia pudo solucionar la necesidad del paciente, éste tendrá un alta médica y de acuerdo a ello valorará la calidad del servicio entregado, si es positivo, se convertirá en un agente promotor del Centro (fundamentalmente de “boca en boca”) y considerará al Centro ante una nueva necesidad. En caso contrario, se deberá contactar al cliente insatisfecho para poder determinar porque ocurrió esto, mitigar el marketing negativo y mejorar los procesos de servicio.

Respecto al ciclo de vida del cliente, en términos de tiempo, según algunos Terapeutas entrevistados, desde que el cliente conoce a la organización por la promoción entregada o por boca a boca, le toma entre dos a tres meses⁶⁹ asistir al Centro de Terapias.

⁶⁷ Momentos de la Verdad: Momento donde el proveedor de servicios tiene la oportunidad de demostrar al cliente la calidad de sus servicios (no sólo el contacto físico).Definición obtenida de Marketing y Gestión de Servicios,Christian Gronroos .1990.

⁶⁸ El número de atenciones por Terapia, dependerá del tipo de disciplina a realizar y al grado de enfermedad y necesidad del paciente.

⁶⁹ Dato entregado por Julio Schurmann, Director de Centro de Terapias Bambú,

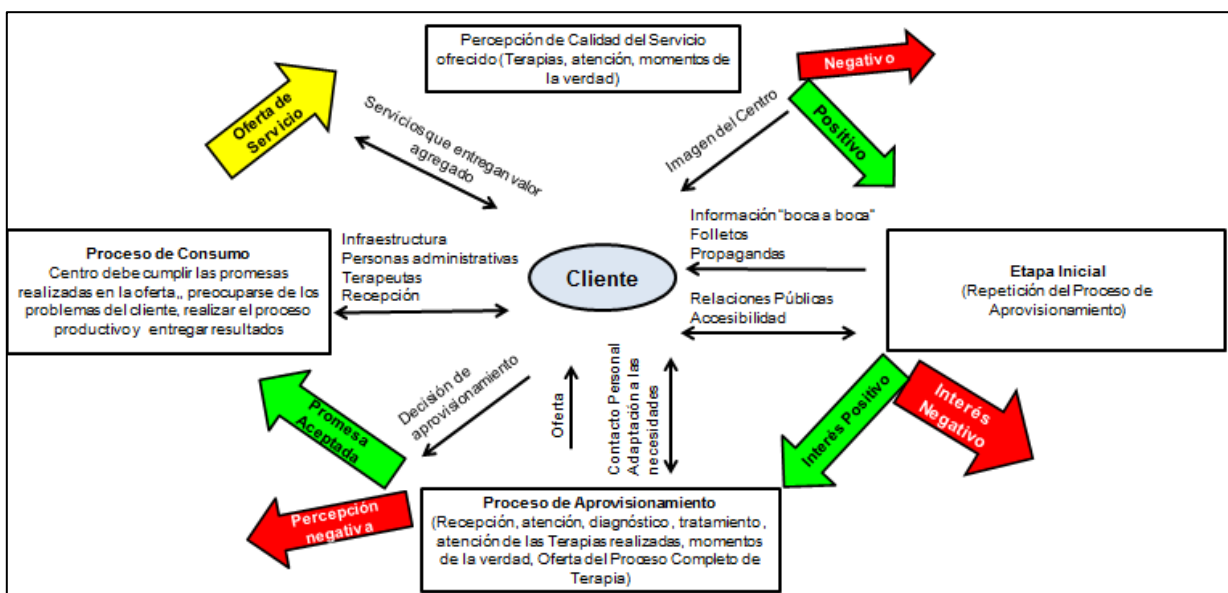


Ilustración II Ciclo del Cliente⁷⁰.

15.1.2 Competidores

La competencia en la industria de los Centros de medicinas complementarias es dispersa, puede ir desde un Terapeuta de Servicios Particulares hasta los Organizaciones Especializadas de Terapias, sin embargo no existen Centros que abarquen gran porcentaje de mercado, esto se debe a que cada uno de ellos ofrece distintas disciplinas para diferentes tipos de necesidades de clientes, aumentando aún más la dispersión y variedad al respecto, de hecho no hay una estadística detallada de cuantos locales o Terapeutas existen en el mercado, el Estado ha intentado llevar un control al respecto, pero éste aún está en etapas iniciales. Por ejemplo al 2014 sólo existían registrados en el MInsal 569 acupunturistas, 54 homeópatas y 52 naturopatas⁷¹ y al 2011 según una Tesis de la Universidad de Chile, existían en la región metropolitana alrededor de 300 centros⁷².

En relación al marketing competitivo, la industria utiliza bastante la "recomendación de boca en boca", esto hace fuerte los medios sociales como Facebook, Twitter y herramientas similares, por lo tanto se está en inicios del "marketing de medios". Igualmente están presentes los usuales medios de marketing on line, como los web site, páginas especializadas y motores de búsqueda de Terapeutas y Centros⁷³, abriendo una oportunidad de disponer de aplicaciones de Smartphone específicas para el negocio.

En Chile y en general a nivel mundial, los estudios de mercado respecto a las Terapias Complementarias, carecen de precisión y formalidad, producto de que esta industria

⁷⁰ Fuente: Basado en "Introducción a la Gestión de Marketing en los servicios de Salud", José María Corella, Gobierno de Salud. España 1988

⁷¹ Fuente: <http://www.biobiochile.cl/noticias/2015/06/13/medicina-complementaria-alternativa-terapias-no-convencionales-reconocidas-por-el-oms-y-el-minsal.shtml>

⁷² Fuente: Plan de Negocios para un Centro Integrador de Terapias Alternativas. Oscar Engdahl, Universidad de Chile. 2011.

⁷³ Un ejemplo de es <http://www.terapeutasdechile.cl/>

aún es nueva en términos de “valor de mercado”, aun cuando sus orígenes son desde hace bastantes años.

15.1.3 Compañía

En la Estrategia de Negocios se definió el tipo de estrategia que tendrá la organización, “Enfoque en Diferenciación”. Ahora es necesario definir el nombre de la empresa, el cual será:



Ilustración III Marca. ⁷⁴

- Es una palabra relacionada con el yoga que significa Flor de Loto.
- La Flor de Loto simboliza la pureza del cuerpo y del alma⁷⁵, además esta flor en particular tiene la habilidad de repeler microorganismos y representa longevidad, honor, salud y buena fortuna
- La filosofía de las Terapias Complementarias están orientadas a buscar el origen de las enfermedades y la causa del desequilibrio corporal y emocional, a diferencia de la alópata que trata los síntomas, entregando bienestar a los pacientes, donde la flor de loto simboliza este último estado.
- El color verde inicial inspira crecimiento, renovación, orgánico y seguridad, mientras que el azul inteligencia y confianza.
- En la encuesta realizada, el modelo de infraestructura más valorada fue el “Natural”, además los clientes acuden a las terapias en búsqueda de bienestar, la palabra “abja⁷⁶” cubre estos dos ítems.

15.2 Objetivos de Marketing

Terminado el análisis 3C (Diagnóstico), se está en condiciones de definir los objetivos en términos de Marketing, que finalmente también son estratégicos:

- Obtener una rentabilidad neta del 20% en el octavo año de funcionamiento.
- Lograr una fidelización del cliente del 60% al quinto año.

⁷⁴ Fuente: Elaboración Propia.

⁷⁵ Significado según las creencias Budistas.

⁷⁶ La marca propuesta Abja, no registra propiedad intelectual según el Gobierno de Chile <http://www.inapi.cl/portal/institucional/600/w3-propertyvalue-3011.html>, página visitada el 16/01/2016

- Lograr una participación de mercado del 60% del target objetivo al sexto de funcionamiento.

Los objetivos de rentabilidad y participación de mercado son de una cuantificación más sencilla, sin embargo es necesario describir como se medirá la fidelización, esta se cuantificará a través del NPS⁷⁷ (Net Promoter Score), el cual puede pronosticar el comportamiento de un cliente respecto al servicio ofrecido. Se debe preguntar en una escala 1 a 10 si recomendaría a algún familiar, amigo o conocido el servicio de Terapia brindado, los resultados son los siguientes:

- “Promotores”, puntuación de 9 a 10 → Embajadores del Centro, leales a la marca
- “Pasivos”, puntuación de 7 a 8 → Clientes satisfechos, pero no completamente leales, con posibilidad de fuga a la competencia.
- “Detractores”, puntuación de 0 a 6 → Clientes insatisfechos, es peligroso para el Centro, porque este tipo de clientes pueden hablar mal de la marca, sobre todo en este mercado donde la referencia de “boca a boca” es fundamental.

Si “% Promotores” – “% Detractores” > 50% es excelente, si es > 0 es aceptable.

15.3 Análisis 7P

15.3.1 Producto

Los servicios serán cinco tipos de Terapias:

- Acupuntura
- Homeopatía
- Naturopatía
- Yoga
- Fitoterapia⁷⁸

a) Diseño: Las Terapias serán realizadas en los Centros respectivos, los cuales contarán con un ambiente natural que incentive y complemente la sanación del cliente. Características:

- Las Terapias serán personalizadas e individuales (a excepción de algunas que pueden realizarse con más clientes, por ejemplo, el Yoga)

⁷⁷ <http://increnta.com/es/blog/kpi-fidelizacion-de-clientes/> (Dic.2016)

⁷⁸ Detalle de cada una de ellas en Anexo S

- Los tiempos de atención serán de 45 min a 1 hora y 15 min, dependiendo de la Terapia.
- El cliente tendrá una hoja de vida en el centro que podrá disponer cuando lo requiere, donde saldrá el historial del paciente respecto a sus visitas y diagnósticos.
- El cliente podrá inscribirse como socio del Centro.

b) Calidad: El Centro define la calidad como lo siguiente:

- Un servicio de salud donde se exprese una escucha activa hacia el cliente, para responder con claridad a sus inquietudes, de una forma honesta, empática y humilde, de tal forma de transmitir confianza en términos técnicos y valóricos.
- Un servicio el cual se muestre aprecio por los clientes, tratándolos a todos con la misma importancia y que son fundamentales para el negocio.
- En caso de cualquier error en el servicio, ofrecer disculpas y escuchar al cliente atentamente, ofrecer una solución dentro de 24 horas sufrido el evento.
- Al realizar el servicio de Terapias, explicar en el inicio el objetivo de la misma, en el desarrollo que se le está realizando y al finalizar preguntar si está conforme con lo suministrado, en caso de respuesta negativa, tomar atención y ser empático con cliente para mejorar en el futuro.
- Superar las expectativas del cliente, esto al escuchar sus necesidades, enfocar el servicio a poder suplirlas y para la próxima atención abordarlo con alguna novedad respecto a esa necesidad (datos de mejora, consejos, etc.).
- Cumplir con todos los estándares de respeto, normas éticas y modales de buena costumbre hacia nuestros clientes, compañeros, colaboradores y ejecutivos.
- Derivar una Terapia a otra disciplina o medicina alópata, en beneficio del bienestar del cliente.

El valor agregado de tener un equipo de Terapeutas con profesiones relacionadas a la Salud es que permite tener una atención integral, es decir, que eventualmente si la evaluación inicial al cliente indica que la Terapia no será efectiva en comparación con la medicina alópata, el Terapeuta tendrá la capacidad y autoridad para poder realizar esta acción, por lo cual existe una visión holística orientada a la búsqueda de bienestar del cliente.

c) Alianzas

Generar Alianzas con centros educativos es una fuente de ventaja competitiva del negocio, debido a que los Terapeutas podrán perfeccionarse en las instituciones de educación y esto se convertirá en un atractivo para el reclutamiento y permanencia de profesionales. Un ejemplo de aplicación de esto es la Escuela Latinoamérica de Medicina Tradicional China en Chile, que imparte cursos de medicina china y tiene convenios internacionales para intercambio de estudiantes con la Universidad de MTCH de Beijing y la Universidad de MTCH de Guangzhou. En entrevista con algunos docentes y Terapeutas de medicina complementaria, indican que las alianzas constituyen un punto importante para el desarrollo de los Centros de Terapias Complementarias constituyendo una ventaja competitiva.⁷⁹

En lo que respecta al Centros de este estudio, se propone las siguientes alianzas:

- Acupuntura: El China Beijing International Acupuncture Training Center⁸⁰: El cual es un centro internacional de capacitación creado a petición de la Organización Mundial de la Salud, reconocido internacionalmente y con más de 40 años de trayectoria. Una opción al inicio sería la Escuela Latinoamericana de Medicina Tradicional China, en Chile.
- Homeopatía y Naturopatía: Ambas son técnicas de medicina complementaria que no tienen un país de origen en particular, sino que han sido creadas por especialistas, es por ello que una alianza local con el Instituto de Cetel⁸¹ para la formación de Homeopatas y Naturopatas resulta interesante, ya que es validado por el Ministerio de Salud.
- Yoga: Esta disciplina tiene su origen en la India, uno de los centros más prestigiosos y renombrados es el Iyengar Memorial Yoga Institute Ramamani, Pune⁸², fundado en 1975 es una institución dedicada a la enseñanza del Yoga en la India.
- Fitoterapia: Esta terapia es el uso de plantas medicinales para la salud, por ejemplo “hierbas”, por lo tanto tampoco existe un país de origen de la misma. El Centro le dará un impulso a la medicina tradicional chilena, ocupando plantas medicinales tradicionales. El Instituto de Cetel⁸³ para la formación de Homeópatas y Naturópatas resulta interesante, ya que es validado por el Ministerio de Salud.

Segmentación:

En la “Descripción del Mercado” se expuso el potencial cliente y posicionamiento del proyecto. Posteriormente a través de una encuesta, realizada en el “Estudio de

⁷⁹ Ver Anexo T

⁸⁰ Más información <http://www.cbiatc.com/> (Nov.2016)

⁸¹ Más información <http://institutocetel.cl/cetel/> (Nov.2016)

⁸² Más información <http://bksiyengar.com/> (Nov.2017)

⁸³ Más información <http://institutocetel.cl/cetel/> (Nov.2016)

Mercado”, se obtuvieron características del cliente que finalmente eran similares al potencial descrito.

Para segmentar el mercado es necesario entender la motivación que tiene el cliente para asistir a servicios de Terapias y que valora al respecto, razón por la cual la segmentación para los Centros son *“todas las personas que buscan bienestar o reponerse de una dolencia física, emocional-psicológica, mejorando su calidad de vida, a través de Terapias no invasivas y naturales”*

Mercado Meta:

El mercado meta de los Centros será la población de la Región Metropolitana (R.M) sobre los 30 años de edad en adelante, con estudios universitarios y de un ingreso desde los \$800.000, que esté dentro de la segmentación ya señalada. De acuerdo a los datos disponibles, es complejo determinar el número de este segmento, sin embargo se pueden realizar algunas aproximaciones:

- La población estimada en Santiago sobre los 30 años es de aproximadamente \$2.073.817⁸⁴, por otro lado el 15,9%⁸⁵ de la población chilena tiene salario superior al monto base segmentado, guardando la misma proporción para la R.M, las personas que cumplen este perfil son alrededor de 329.736. Sólo para mantener una representatividad de la encuesta, el 64,6% de los encuestados valoraban la diferenciación propuesta, por consiguiente el nuevo mercado meta sería de **213.009** habitantes solo en Santiago.

15.3.2 Precio

La fijación de precios se realizará para capturar el segmento objetivo, el cual es de un nivel de ingreso alto en comparación el sueldo mínimo, posee un nivel de educación superior y la variable precio no es gravitante si la calidad del servicio es bueno.

Como el servicio es diferenciado respecto a lo que entrega la competencia, la estrategia de precio será captar los clientes que estén dispuestos a pagar más respecto a un producto básico de la misma industria.

Para sustentar un precio sobre la competencia, se debe tener:

- Diferenciación sustentable en el tiempo
- Costos acotados, para optimizar la rentabilidad
- Demanda al servicio diferenciado de Terapias Complementarias.
- Imagen de calidad del Centro

Los precios se obtuvieron a través de una “fijación por línea de productos”, en este caso “servicios”, donde se consideró la evaluación de los clientes a través de la encuesta y los precios de los competidores. Por otro lado, se fijaron valores de descuento, donde

⁸⁴ Ver letra a) Clientes, del Plan de Marketing

⁸⁵ Los Verdaderos Sueldos de Chile. Gonzalo Durán –Marco Kremerman.FundaciónSol.Enero 2015.

se reducirá el valor del servicio de Terapias, de acuerdo a ciertas condiciones (el Centro ofrece valores especiales, sólo para Socios Premium, con un 15% de descuento en cualquier Terapia del Centro, el detalle se expone en “Promoción”).

La determinación de los precios de las Terapias se realizó considerando los valores de la competencia⁸⁶ y las siguientes propuestas:

- Acupuntura: Cobrar el mismo precio al de mayor valor en el mercado, ya que el intervalo de precios entre menor y mayor valor no es amplio.
- Yoga: Se privilegió la cantidad de demanda y cobrar el promedio, dado que se necesita ingresar al mercado masivo.
- Homeopatía: Tiene una banda muy ancha respecto a precios, por lo que se cobró un poco menos del promedio, para poder captar clientes rápidamente.
- Naturopatía: Se cobra un poco más elevado que el promedio, no existe una demanda tan intensa en el target, por lo cual dado el precio y el servicio diferenciado que se entregará, será atractivo para el cliente.
- Fitoterapia: Tiene una demanda acotada, por lo cual se optó por cobrar el promedio.

Precios Por Terapia en el Mercado (Referenciales)				Precios Año 1 al 3	Precios Año 4 al 7	Precios Año 8 en adelante
Terapia	Máximo	Mínimo	Promedio	Precio Neto	Precio Neto	Precio Neto
Acupuntura	\$ 25.000	\$ 18.000	\$ 23.833	\$ 25.000	\$ 27.500	\$ 30.250
Yoga	\$ 14.000	\$ 4.000	\$ 8.292	\$ 8.000	\$ 8.800	\$ 10.120
Homeopatía	\$ 50.000	\$ 8.000	\$ 31.000	\$ 25.000	\$ 37.500	\$ 43.125
Naturopatía	\$ 30.000	\$ 10.000	\$ 20.417	\$ 25.000	\$ 27.500	\$ 30.250
Fitoterapia	\$ 30.000	\$ 25.000	\$ 27.500	\$ 27.500	\$ 30.250	\$ 33.275

Tabla XI Propuesta de Precios.⁸⁷

Es importante destacar que no se ingresará al mercado con los precios más altos (excepto acupuntura), esto como una forma de incentivar la captación de clientes rápidamente (notar que tampoco se ingresa con los más bajos).

Respecto a la política de aumento de precios, esta se llevará a cabo en los años 4 y 8, con un aumento del 10% en todas sus terapias (excepto Yoga y Homeopatía, con un aumento del 15%, con el objetivo de aprovechar la cantidad de demanda de la primera y el margen de precios que ofrece la segunda), considerado la estimación del aumento

⁸⁶ Anexo U – Precios de la Competencia

⁸⁷ Fuente: Elaboración Propia.

de demanda, la diferenciación del servicio, la imagen y ambición de la compañía. Este aumento permitirá financiar la apertura de los futuros centros.

Se prevé que habrá fuga de clientes ante las alzas de precios de un 5% de la demanda, porcentaje menor debido a que esta variable no resultó ser decisiva cuando éstos escogen un Centro, el alza a través de los años es marginal y la propuesta de valores está dentro de rangos competitivos.

No se consideró ingresar al mercado con precios bajos, debido a que la estrategia de la empresa es la diferenciación, que entrega la posibilidad de cobrar un precio mayor.

Nota: Mayores detalles ver en “Proyección de Ventas”, en Plan de Marketing.

15.3.3 Plaza

Como se indicó anteriormente, la red de Centros se abrirán en la Región Metropolitana. Para evaluar su emplazamiento se consideró como referencial la encuesta realizada y además de otras variables para poder tomar una decisión correcta.

Según los resultados del sondeo realizado, las comunas referenciales para una posible ubicación de los Centros son: San Bernardo, Puente Alto, Las Condes, La Florida y Macul.

De acuerdo a la proyección entregada por el INE para junio 2016, las diez comunas con más habitantes son las presentadas en la tabla adjunta:

N°	Comuna	Población
1	Puente Alto	617.914
2	Maipú	554.548
3	La Florida	389.392
4	Santiago	372.330
5	San Bernardo	300.435
6	Las Condes	285.140
7	Peñalolén	243.847
8	Pudahuel	235.629
9	Ñuñoa	225.109
10	Quilicura	216.857

Tabla XII Proyección Demográfica a Junio 2016⁸⁸.

Las posibles comunas para emplazamiento destacan como la quinta (San Bernardo), primera (Puente Alto) y sexta (Las Condes) con mayor habitantes en la Región Metropolitana

⁸⁸ Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas.

Por el lado de los ingresos, la Encuesta Casen 2013⁸⁹ indica, referente a las posibles localidades propuestas, San Bernardo no aparece en los top 20 (su promedio es de \$674.753, lugar 40) ni tampoco Puente Alto (con un promedio \$726.208 en el 34 lugar), mientras que sí aparece Las Condes en un segundo lugar con \$2.678.127.

A nivel geográfico, la comuna de San Bernardo es la puerta de entrada a distintas zonas del sector sur de la Región Metropolitana (Calera de Tango, Talagante, Peñaflores, etc.) y cercana al centro de Santiago.

Un emplazamiento en la comuna de Puente Alto abarcaría también La Florida, que es otra comuna populosa, teniendo cobertura en la zona cordillerana de la Región Metropolitana.

Un centro en Las Condes, permitiría cubrir el sector de más elevado ingreso de la región (la segunda comuna que más habitantes tiene de clases sociales ABC1 y C2⁹⁰). Al emplazarse en esta ubicación ayuda a potenciar la imagen del Centro, dado que la sociedad chilena más baja tiene un carácter “aspiracional”⁹¹ respecto a la población de la clase alta acomodada.

Respecto a la distribución de insumos, esta no es una variable crítica para desarrollar Terapias Complementarias y las comunas descritas acá poseen suficiente comercio para acceder a los requerimientos de los locales.

Por lo tanto las comunas donde se emplazarán los Centros serán en Las Condes (donde se ubicará el Corporativo de la empresa) y luego Puente Alto y San Bernardo⁹².

Los centros serán arrendados por 1 año con la primera opción de renovación automática, el costo del arriendo anual es el siguiente:

Locales Arriendo -Comuna	Valor Mes
Las Condes ⁹³	2.872.620
Puente Alto ⁹⁴	1.998.775
San Bernardo ⁹⁵	1.342.079

Tabla XIII Costo de Arriendo.

⁸⁹ Caracterización Socioeconómica Nacional: La Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen) del Ministerio de Desarrollo Social es una encuesta a hogares, de carácter multipropósito, es decir, que abarca diversos temas como educación, trabajo, ingresos, salud, entre otros; además es una encuesta transversal, por lo tanto, incluye a todo el espectro de la población del país. (Textual de www.encuestacasen.cl)

⁹⁰ ABC1: El más alto nivel en la clase social chilena, C2: clase media.

⁹¹ “Clase Media-Diversidad y distinciones tras el estereotipo”.Criteria Research.2011, la clase media es Aspiracional debido a que es vulnerable a las tentaciones de publicidad y es competitiva con sus pares.

⁹² Ver Anexo V

⁹³ Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/casa-oficina-local-comercial-en-las-condes-codAAHW6HI.html> (Nov.2016)

⁹⁴ Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/local-comercial-centro-de-puente-alto-codAABVXPQ.html> (Nov.2016)

⁹⁵ Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/local-casa-comercial-en-arriendo-en-san-bernardo-2-dormitorios-cod29795768.html> (Nov.2016)

15.3.4 Personas

Respecto a las personas, es fundamental entregar al cliente el mejor servicio considerando los “momentos de la verdad” que se tendrá con él. Para esto se necesita que el personal esté capacitado profesionalmente, por lo cual toda persona que tenga relación con el cliente deberá tomar el curso “Excelencia al servicio al Cliente” de la Universidad de Chile cuyo costo es de \$160.800⁹⁶ por alumno y que será a cargo de la organización. Además, los Terapeutas a contratar deben tener cursos de Terapias Complementarias en organismos del país de origen de la misma y/o serán enviados a capacitar por el Centro.

Mayores detalles se exponen en el Plan de Gestión de Talento.

15.3.5 Promoción

El concepto de promoción para la empresa se basa en la construcción de marca en torno al Centro y no al Terapeuta, además de darse a conocer al mercado como un nuevo integrante de éste. El mensaje es el descrito en “Posicionamiento”, el cual es entregar confianza, cercanía y que se ofrece un Servicio diferenciador con Terapeutas profesionales de la salud y con especialidad en el país de origen de la Terapia” brindando bienestar al cliente.

Por otro lado, la promoción también debe ser capaz de captar al cliente reticente a los servicios de Medicina Complementaria.

Según el estudio del Minsal del año 2012⁹⁷, los clientes no utilizan Terapias Complementarias, por:

- No ha tenido necesidad
- Desconocimiento

Variables que se repiten en la encuesta realizada por este trabajo.

De acuerdo a lo descrito en este punto, la promoción tiene que estar orientada a educar al potencial cliente con los beneficios que tienen las Terapias, debido a que una población más educada, tiene la posibilidad de buscar más alternativas para mejorar su bienestar y salud.

Los beneficios a destacar son:

- No invasivo al cuerpo humano
- Ataca la fuente y no los síntomas, como la medicina alópata.

⁹⁶ Fuente: <http://www.uchile.cl/cursos/59625/excelencia-en-el-servicio-al-cliente> (Nov.2016)

⁹⁷ “Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas”. Minsal 2012.

- Es una medicina que ocupa insumos naturales.

Un punto importante es destacar en todos los medios de promoción que dispone el Centro, los casos exitosos y experiencias de clientes, con el objetivo de mostrar eficiencia y calidad del servicio.

Por otro lado, la empresa debe contar con las siguientes herramientas e insumos de promoción:

- Página web con chat en línea
- Página de Facebook.
- Correo electrónico.
- Blog
- Líneas Telefónicas
- Publicidad en las instalaciones de los centros
- Publicidad en el Metro de Santiago
- Aplicación al Celular de MCA
- Aviso en la radio.

En la puesta en marcha de todo Centro y cada 6 meses se mandarán a producir:

- Afiches
- Pendones (sólo en la puesta en marcha de un Centro)
- Trípticos.

Por otro lado, se creará un club de socios de acuerdo a la siguiente descripción:

a) Club de Socios:

La empresa tendrá un Club de Socios con inscripción gratuita, está se realizará sólo en el Centro y bastará con el rut del paciente, con el objetivo de poder incrementar la visita de clientes a los locales y se dividirá en dos tipos de clientes:

- *Normal*: Clientes con menos de 10 visitas a Terapias, cualquiera sea de ellas menos Yoga.

- Acceso a hoja de vida de tratamientos, con el detalle de diagnósticos, terapias, evolución.
- Acceso a 5 preguntas vía web a especialistas al mes
- *Premium:* Clientes con más de 10 visitas a Terapias, cualquiera sea de ellas menos yoga:
 - Acceso a hoja de vida de tratamientos, con el detalle de diagnósticos, terapias, evolución.
 - Acceso a 20 preguntas vía web a especialistas al mes.
 - 15% de descuento en el valor de las Terapias (precio lista).

Todos los clientes se inician como “Cliente Normal”. Los clientes que no se inscriban, no tendrán derecho a ningún beneficio. Lo importante de tener esta inscripción es generar una base de datos de potenciales clientes.

Para revisar el costo de la promoción, se consideró que el 20% de los clientes cumplían con los requisitos de cliente Premium, ver en *Análisis Financiero*.

Aplicación del Celular de MCA



Ilustración IV Aplicación Telefónica. ⁹⁸

Algunos beneficios de disponer de aplicación telefónica:

- Disponibilidad de contactarse con el Centro 24 horas al día y de donde sea.
- Facilidad para adaptar el sistema al Target que se propondrá
- Optimiza el canal de comunicación con el cliente.

⁹⁸ Fuente: Elaboración Propia.

- Alta posibilidad de fidelización con ofertas, promociones y club de socios.
- “Viralización” de los servicios ofrecidos a través de la red
- Robusta base de datos de clientes.
- Imagen innovadora y de prestigio hacia el cliente.
- Potencia la diferenciación respecto a la competencia.
- Engagement: Los clientes pueden participar e interactuar con la empresa, elaborando un perfil de él y responderle de acuerdo a ello, creando el concepto de comunidad.

15.3.6 Procesos:

El proceso en esta etapa ⁹⁹se enfoca en retener al cliente y lograr su fidelización a través de un servicio post venta que permita obtener retroalimentación respecto a la prestación entregada, además de otras técnicas que involucren asociación con el Centro de una forma emocional y racional: Los clientes que visitarán el Centro buscan Bienestar físico, emocional y mejorar su calidad de vida, por lo tanto, el principal objetivo de todo el proceso es satisfacer esos deseos de una manera confiable y cercana.

- Se realizará encuestas on line (página web del Centro) y en el local respecto al servicio entregado, con el objetivo de obtener una constante retroalimentación de los clientes para mejorar los procesos y/o implementar otras terapias. El que conteste la encuesta se le regalará un Incienso si es en el local o cuando visite nuevamente el Centro si es on line, ya que será a través de rut del cliente.
- Disponer de un club de socios con promociones y servicios diferenciadores: Chat de consultas, foros, crear concepto de comunidad cibernética.
- Con el club de socios se tendrá una base de datos para conocer su comportamiento a además de generar cercanía con el cliente, por ejemplo: saludarlo en su cumpleaños y entregarle un 15% de descuento en una Terapia válido por el día de su cumpleaños (el número de clientes es incluido en el 20% considerado en la Promoción señalada en Socios Premium), preguntar su estado de salud, entre otras actividades.
- Generar el día de las Terapias Complementarias en el Centro, con el objetivo de hacer participar a los clientes socios de actividades dentro de los locales, sobre Terapias Complementarias.

⁹⁹ El detalle de los procesos del servicio se expone en el Producto del Plan de Marketing y en el Plan de Operaciones.

- El cliente tendrá su hoja de vida en el Centro con el detalle de los servicios realizados y sus diagnósticos, el cual podrá revisarlos vía web en la página del Centro, con su usuario y contraseña respectiva.

El proceso de captación de clientes debe ser automatizado y se realizará de la siguiente forma.

i. Ingreso del Cliente al Centro:

- Saludar siempre con una sonrisa y tomar los datos del cliente, nombre, rut, dirección, correo electrónico y número de teléfono de contacto.
- Cuando ya sea cliente, tratar con el nombre del paciente, al conocer el rut. (Base de Datos)
- Consultar su inquietud y responder de forma orientada a los servicios que dispone el Centro.

ii. Salida del Servicio (Consulta):

- Saludar nuevamente por su nombre al cliente y preguntar si puede responder una breve encuesta del servicio ofrecido (previo cheque al ingreso del cliente que no haya realizado la encuesta).
- Invitarlo a inscribirse como socio del Centro.

iii. Captación y Fidelización del cliente:

- A los clientes socios enviar mensualmente las promociones y novedades del Centro.
- Consultar la base de datos del Centro y enviar saludos a los clientes en días especiales (cumpleaños), ofreciendo un descuento del 20% del valor de la Terapia por el día.
- Consultar por su estado de salud y/o si requiere respuesta de alguna inquietud.

15.3.7 Posicionamiento:

Los clientes están en búsqueda de bienestar y calidad de vida a través de Terapeutas con conocimientos, experiencia, cercanos y que transmitan confianza, relacionándolo con un servicio natural y no invasivo para la salud.

El Centro se posicionará como un lugar donde existe un equipo de Terapeutas especializados y de profesiones relacionadas con la salud, los cuales buscan entregar al cliente bienestar. Al ser profesionales de la salud, el Terapeuta podrá evaluar y diagnosticar al paciente, ofreciéndole el mejor tratamiento para él, que eventualmente puede ser la medicina alópata. Esto le entrega al cliente el mensaje que buscamos lo mejor para ellos, de una forma honesta, profesional y cercana.

15.4 Proyección de Ventas

15.4.1 Demanda

En Chile no existen estudios formales respecto a la evolución de la demanda y del uso de las Terapias Complementarias, de hecho en el mundo ocurre una situación similar, razón por la cual estimar la demanda y proyección de ventas es un tema complejo. Sin embargo, Estados Unidos tiene información al respecto, a través de encuestas realizadas en los años 2002, 2007 y 2012, referente al uso de las Terapias Complementarias por la población, estos antecedentes sirvieron para estimar una demanda aproximada y proyección de ventas para la Región Metropolitana, obteniendo los siguientes datos de crecimiento.

Terapia	N° Pacientes (en miles)		
	2002	2007	2012
Yoga	11.766	14.436	22.281
Tratamiento Homeopático	3.433	3.909	5.046
Acupuntura	2.136	3.141	3.484
Naturopatía	498	729	847

Tabla XIV Demanda Estados Unidos¹⁰⁰

Se estimó el crecimiento promedio anualizado de las Terapias en EE.UU (sólo las ofrecidas por el Centro), luego se consideró un promedio de la demanda anualizada desde el año 2002 al 2012, de esta forma se calculó el crecimiento proyectado para los primeros 5 años y para los segundos 5 años se ponderó por el crecimiento de los últimos 5 años del crecimiento norteamericano.

Para utilizar estos datos en Chile, se consultó a Terapeutas y Directores de Centros de Terapias un estimado de crecimiento para los mismos años proyectados, finalmente se promedió los resultados de EE.UU con la visión de los expertos, obteniendo los valores de proyección de crecimiento futuro.

Demanda Actual Anual (N° Clientes)	Primeros 5 años	Segundos 5 años	Expertos Primeros 5 años	Expertos Segundos 5 años	Promedio Primeros 5 Años	Promedio Segundos 5 Años
84.469	12%	7%	20%	18%	16%	12%
596.487	15%	13%	20%	18%	18%	16%
112.298	9%	7%	18%	16%	13%	12%
21.052	13%	8%	18%	16%	15%	12%
18.945	9%	13%	18%	16%	13%	14%
				Promedio	15%	13%

Tabla XV Estimación del crecimiento promedio del mercado.¹⁰¹

¹⁰⁰ Fuente: National Health Statistics Reports: " Trends in the Use of Complementary Approaches Among Adult United States,2002-2012".Febrero 2015.

¹⁰¹ Fuente: Elaboración Propia.

Para tener una aproximación de la cantidad de demanda, se consideró el número de habitantes y demanda de las Terapias de EE.UU y la cantidad de población en Chile para el año 2012, se aplicó proporcionalidad y luego se proyectó al año 2016 considerando el crecimiento de los Primeros 5 años, finalmente se realizó la proporción de acuerdo a la población de la Región Metropolitana.

Terapia	Demanda Nacional Anual 2012	Demanda R.M Anual 2012	Demanda Anualizada 2016
Acupuntura	207.950	84.469	97.813
Yoga	1.468.462	596.487	702.087
Homeopatía	276.460	112.298	125.543
Naturopatía	51.826	21.052	23.948
Fitoterapia	46.640	18.945	21.196
Total	2.051.339	833.251	970.587

Tabla XVI Estimación de la Demanda en la Región Metropolitana.¹⁰²

La demanda en la Región Metropolitana y considerando el crecimiento proyectado:

Demanda Proyectada anual de las Terapias del Centro en la Región Metropolitana										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	97.813	109.153	121.809	135.931	151.691	162.141	173.311	185.251	198.013	211.654
Yoga	702.087	810.258	935.096	1.079.168	1.245.437	1.409.062	1.594.183	1.803.625	2.040.584	2.308.674
Homeopatía	125.543	136.328	148.039	160.757	174.566	187.142	200.623	215.076	230.570	247.180
Naturopatía	23.948	26.945	30.317	34.111	38.380	41.402	44.663	48.181	51.975	56.069
Fitoterapia	21.196	23.052	25.072	27.268	29.657	33.368	37.544	42.243	47.529	53.477
Total	970.587	1.105.737	1.260.333	1.437.235	1.639.731	1.833.115	2.050.325	2.294.376	2.568.671	2.877.054

Tabla XVII Estimación demanda Proyectada en la Región Metropolitana.¹⁰³

Considerando el mercado meta el cual indicaba que el 15,90% de la población tiene el salario indicado, el 28,30% la edad del target y la representatividad que entregó la encuesta de un 64,6% a favor del servicio propuesto, el mercado objetivo y su crecimiento es el siguiente:

Demanda Proyectada anual segmentada de las Terapias del Centro en la Región Metropolitana										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	2.843	3.292	3.812	4.415	5.112	5.748	6.464	7.268	8.172	9.190
Yoga	20.408	24.021	28.274	33.279	39.171	45.270	52.318	60.463	69.876	80.755
Homeopatía	3.649	4.134	4.684	5.307	6.013	6.710	7.489	8.357	9.327	10.409
Naturopatía	696	802	925	1.066	1.228	1.375	1.539	1.723	1.929	2.159
Fitoterapia	616	699	792	898	1.018	1.163	1.329	1.519	1.735	1.983
Total	28.213	32.949	38.487	44.965	52.542	60.266	69.138	79.330	91.040	104.496

Tabla XVIII Demanda Proyectada para la Segmentación y Target..¹⁰⁴

¹⁰² Fuente: Elaboración Propia.

¹⁰³ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁰⁴ Fuente: Elaboración Propia.

15.4.2 Capacidad

La capacidad máxima del Centro, dado las dimensiones que se arrendarán es el siguiente:

Capacidad Máxima por Centro				
Terapia	Terapeutas	Capacidad Anual	Día	Mes
Acupuntura	1	1.200	6	120
Yoga	1	14.000	70	1400
Homeopatía	1	2.000	10	200
Naturopatía	1	2.000	10	200
Fitoterapia	1	2.000	10	200

Tabla XIX Capacidad Máxima por Centro.¹⁰⁵

Se consideró los siguientes tiempos de atención del Terapeuta:

- Acupuntura → 1 hora.
- Yoga → 1,15 horas
- Homeopatía, Naturopatía y Fitoterapia → 0,75 horas¹⁰⁶

Se debe considerar que la atención es personalizada y requiere los tiempos estimados en este informe, en consultas con Terapeutas, indican que esto es vital en la atención de un Centro de Terapias Complementarias.

Para calcular la proyección de ventas, se debe tomar en cuenta el Target y los siguientes supuestos:

- Tasa de Ocupación de los Centros → 70%¹⁰⁷
- Ciclo de ingreso de clientes → 2-3 meses el cliente ingresa al Centro luego de conocerlo por alguna promoción¹⁰⁸.

Por último se realizó el supuesto que inicialmente se captaría el 30% del mercado del target el primero año, con un crecimiento del 5% anual. Los valores de captación de mercado es porque este tipo de industria el marketing más efectivo, independiente de las promociones que se realicen, es el boca a boca, lo que indica que requiere de un tiempo para promocionarse, ya que depende del éxito de las terapias hacia el cliente, su satisfacción, que la otra persona conocida del cliente conozca el local y luego considera dos a tres meses para que opte ir al Centro.

Por otro lado se consideró la contratación de Terapeutas con experiencia, por lo tanto traen una demanda con ellos.

¹⁰⁵ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁰⁶ Horas en base a tiempos de atención en algunos Centros y consultas a Terapeutas.

¹⁰⁷ Según entrevistas realizadas a Terapeutas

¹⁰⁸ De acuerdo a entrevistas realizadas a Terapeutas.

Porcentaje de Participación Estimado por "Origen" en el Mercado (Año)										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
% Mercado	30%	35%	40%	45%	50%	55%	60%	65%	70%	70%

Tabla XX Porcentaje estimado de Participación de Mercado.¹⁰⁹

Se ponderó la demanda del target con los supuestos descritos, obteniendo lo siguiente:

Demanda para los Centros (Considerando el ciclo de ingreso a clientes, tasa de ocupación y participación de mercado) (N°pacientes anuales)										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	448	605	801	1.043	1.342	1.660	2.036	2.480	3.003	3.377
Yoga	3.214	4.414	5.938	7.862	10.282	13.072	16.480	20.633	25.680	29.678
Homeopatía	575	760	984	1.254	1.578	1.938	2.359	2.852	3.428	3.825
Naturopatía	110	147	194	252	322	397	485	588	709	793
Fitoterapia	97	128	166	212	267	336	419	518	638	729
Total	4.444	6.054	8.082	10.623	13.792	17.402	21.779	27.071	33.457	38.402

Tabla XXI Demanda de Terapias según Participación de Mercado, Tasa de Ocupación y Ciclo del Cliente.¹¹⁰

Se realizó el análisis de capacidad con la apertura de un centro y dos centros, el cual se muestra en detalle en Anexo W, determinando que se deben abrir tres centros, el primero con todas las Terapias señaladas, mientras que los otros dos sólo con Acupuntura, Yoga y Homeopatía debido a la capacidad.

Capacidad por Centro / Demanda (N°pacientes anuales)- considera apertura de un Centro año 5 y otro el año 7										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	268%	198%	150%	115%	179%	145%	177%	145%	120%	107%
Yoga	436%	317%	236%	178%	272%	214%	255%	204%	164%	142%
Homeopatía	348%	263%	203%	160%	253%	206%	254%	210%	175%	157%
Naturopatía	1824%	1357%	1030%	794%	620%	504%	412%	412%	412%	412%
Fitoterapia	2061%	1558%	1202%	943%	748%	595%	478%	478%	478%	478%

Tabla XXII Demanda / Capacidad 03 Centros.¹¹¹

Dada la tabla, es notorio que se tendrá sobre capacidad en la mayoría de los Centros, esto es natural en la industria, sin embargo no se perderá demanda, como era evidente con la apertura de un solo centro.

El orden de apertura de Centros, será en Las Condes inicialmente, para seguir con Puente Alto y San Bernardo. El lugar de inicio de la empresa es fundamentalmente porque está comuna es una de las de mayor ingreso y marca tendencia a la clase social "aspiracional" chilena, lo que permitirá tener un buen prestigio de forma rápidamente en comparación con otras comunas.

¹⁰⁹ Fuente: Elaboración Propia.

¹¹⁰ Fuente: Elaboración Propia.

¹¹¹ Fuente: Elaboración Propia.

15.5 Ventas

La proyección de Ventas se debe realizar considerando que un estimado del 20% de los clientes serán considerados en las promociones con descuento de 15% sobre el precio lista de la Terapia, dado esto, se obtiene lo siguiente:

Ingreso Ventas SIN PROMOCIONES en N° Pacientes Anuales considerando los 3 Centros										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	\$ 8.956.159	\$ 12.099.464	\$ 16.012.371	\$ 22.945.546	\$ 29.522.521	\$ 36.516.109	\$ 44.793.130	\$ 60.021.185	\$ 72.682.124	\$ 81.727.077
Yoga	\$ 20.571.566	\$ 28.249.049	\$ 38.000.162	\$ 55.350.345	\$ 72.388.154	\$ 92.024.058	\$ 116.019.537	\$ 159.781.727	\$ 198.862.541	\$ 229.823.363
Homeopatía	\$ 11.495.310	\$ 15.194.242	\$ 19.673.542	\$ 27.582.862	\$ 34.722.292	\$ 42.625.829	\$ 51.895.912	\$ 69.017.576	\$ 82.949.953	\$ 92.573.759
Naturopatía	\$ 2.192.781	\$ 2.948.561	\$ 3.883.919	\$ 5.539.665	\$ 7.094.293	\$ 8.735.325	\$ 10.667.064	\$ 14.229.085	\$ 17.152.955	\$ 19.200.663
Fitoterapia	\$ 2.134.848	\$ 2.823.908	\$ 3.659.140	\$ 5.134.059	\$ 6.467.777	\$ 8.128.891	\$ 10.132.194	\$ 13.795.642	\$ 16.975.016	\$ 19.395.180
Total	45.350.665	61.315.224	81.229.135	116.552.479	150.195.037	188.030.211	233.507.838	316.845.214	388.622.588	442.720.042

Tabla XXIII Proyección de Ventas Sin Promoción. ¹¹²

Ingreso Ventas PROMOCIONES Ponderado en N° Pacientes Anuales considerando los 3 Centros										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	\$ 1.903.184	\$ 2.571.136	\$ 3.402.629	\$ 4.875.929	\$ 6.273.536	\$ 7.759.673	\$ 9.518.540	\$ 12.754.502	\$ 15.444.951	\$ 17.367.004
Yoga	\$ 4.371.458	\$ 6.002.923	\$ 8.075.034	\$ 11.761.948	\$ 15.382.483	\$ 19.555.112	\$ 24.654.152	\$ 33.953.617	\$ 42.258.290	\$ 48.837.465
Homeopatía	\$ 2.442.753	\$ 3.228.776	\$ 4.180.628	\$ 5.861.358	\$ 7.378.487	\$ 9.057.989	\$ 11.027.881	\$ 14.666.235	\$ 17.626.865	\$ 19.671.924
Naturopatía	\$ 465.966	\$ 626.569	\$ 825.333	\$ 1.177.179	\$ 1.507.537	\$ 1.856.257	\$ 2.266.751	\$ 3.023.681	\$ 3.645.003	\$ 4.080.141
Fitoterapia	\$ 453.655	\$ 600.080	\$ 777.567	\$ 1.090.988	\$ 1.374.403	\$ 1.727.389	\$ 2.153.091	\$ 2.931.574	\$ 3.607.191	\$ 4.121.476
Total	\$ 9.637.016	\$ 13.029.485	\$ 17.261.191	\$ 24.767.402	\$ 31.916.445	\$ 39.956.420	\$ 49.620.416	\$ 67.329.608	\$ 82.582.300	\$ 94.078.009

Tabla XXIV Proyección Ventas Con Promociones. ¹¹³

Ingreso Ventas Totales Anuales										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	\$ 10.859.343	\$ 14.670.600	\$ 19.415.000	\$ 27.821.475	\$ 35.796.057	\$ 44.275.782	\$ 54.311.670	\$ 72.775.687	\$ 88.127.075	\$ 99.094.081
Yoga	\$ 24.943.024	\$ 34.251.972	\$ 46.075.197	\$ 67.112.294	\$ 87.770.637	\$ 111.579.170	\$ 140.673.689	\$ 193.735.344	\$ 241.120.831	\$ 278.660.827
Homeopatía	\$ 13.938.063	\$ 18.423.019	\$ 23.854.170	\$ 33.444.221	\$ 42.100.780	\$ 51.683.817	\$ 62.923.794	\$ 83.683.811	\$ 100.576.818	\$ 112.245.683
Naturopatía	\$ 2.658.747	\$ 3.575.130	\$ 4.709.252	\$ 6.716.844	\$ 8.601.830	\$ 10.591.581	\$ 12.933.815	\$ 17.252.766	\$ 20.797.958	\$ 23.280.804
Fitoterapia	\$ 2.588.504	\$ 3.423.988	\$ 4.436.708	\$ 6.225.047	\$ 7.842.179	\$ 9.856.281	\$ 12.285.285	\$ 16.727.215	\$ 20.582.207	\$ 23.516.656
Total	\$ 54.987.681	\$ 74.344.709	\$ 98.490.326	\$ 141.319.880	\$ 182.111.483	\$ 227.986.631	\$ 283.128.254	\$ 384.174.822	\$ 471.204.889	\$ 536.798.051

Tabla XXV Proyección por Ventas Totales. ¹¹⁴

15.5.1 Costo de la Promoción:

Los costos de descuento estimados por clientes Premium, fueron calculados como la diferencia entre los Ingresos Totales sin Promoción y los con Promoción.

Costo Promoción Anual										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	-\$ 335.856	-\$ 453.730	-\$ 600.464	-\$ 860.458	-\$ 1.107.095	-\$ 1.369.354	-\$ 1.679.742	-\$ 2.250.794	-\$ 2.725.580	-\$ 3.064.765
Yoga	-\$ 771.434	-\$ 1.059.339	-\$ 1.425.006	-\$ 2.075.638	-\$ 2.714.556	-\$ 3.450.902	-\$ 4.350.733	-\$ 5.991.815	-\$ 7.457.345	-\$ 8.618.376
Homeopatía	-\$ 431.074	-\$ 569.784	-\$ 737.758	-\$ 1.034.357	-\$ 1.302.086	-\$ 1.598.469	-\$ 1.946.097	-\$ 2.588.159	-\$ 3.110.623	-\$ 3.471.516
Naturopatía	-\$ 82.229	-\$ 110.571	-\$ 145.647	-\$ 207.737	-\$ 266.036	-\$ 327.575	-\$ 400.015	-\$ 533.591	-\$ 643.236	-\$ 720.025
Fitoterapia	-\$ 80.057	-\$ 105.897	-\$ 137.218	-\$ 192.527	-\$ 242.542	-\$ 304.833	-\$ 379.957	-\$ 517.337	-\$ 636.563	-\$ 727.319
Total	-\$ 1.700.650	-\$ 2.299.321	-\$ 3.046.093	-\$ 4.370.718	-\$ 5.632.314	-\$ 7.051.133	-\$ 8.756.544	-\$ 11.881.696	-\$ 14.573.347	-\$ 16.602.002

Tabla XXVI Costos de Promoción. ¹¹⁵

¹¹² Fuente: Elaboración Propia.

¹¹³ Fuente: Elaboración Propia.

¹¹⁴ Fuente: Elaboración Propia.

¹¹⁵ Fuente: Elaboración Propia.

16 PLAN DE OPERACIONES

16.1 Objetivos de Servicio

De acuerdo a la demanda y proyección de ventas calculada, el inicio de operaciones se realizará en el Centro de Las Condes, para luego abrir el de Puente Alto y un tercero en San Bernardo.

El nivel de operación tiene que brindar al cliente una experiencia diferenciadora desde el inicio, por lo tanto los objetivos deben apuntar hacia la excelencia

- Siempre habrá un Terapeuta de cada Terapia en la disciplina ofrecida en el respectivo Centro.
- Un cliente no debe esperar más de 10 minutos por su atención.
- El nivel de reclamos de clientes por el servicio de los Terapeutas debe ser menor al 0,5% de las atenciones realizadas anualmente.
- Se considerará un nivel de insumos para Terapias de una semana, como factor de seguridad en inventario.
- Las Instalaciones deben estar limpias a toda hora
- Las instalaciones deben estar estructuralmente óptimas para prestar cualquier servicio y resguardar la seguridad del personal y clientes.
- Mantener las áreas verdes saludables y bien presentadas.
- El nivel de servicio de cada Terapeuta debe ser el mismo, de excelencia, según lo definido en el producto que el Centro quiere entregar.

Nota:

Para lograr que la espera del cliente no sea mayor a 10 minutos, se procederá a lo siguiente:

- No se atenderá a clientes que no tengan hora agendada, excepto a que exista disponibilidad inmediata de atención.
- La aplicación telefónica permitirá al cliente agendar horas de Terapia, evitando esperas prolongadas.
- Los procesos de operaciones están diseñados de manera simple, donde el Terapeuta conoce los tiempos de atención al cliente para cada terapia específica, no pudiendo sobrepasar es tiempo.
- El personal está calculado de acuerdo a la demanda, con la intención de evitar sobrecapacidad y esperar prolongadas de atención.

- En caso de existir un inconveniente, el Terapeuta y todo el personal está capacitado en atención al cliente, con el objetivo de mitigar el impacto negativo a este último.
- El layout del Centro está orientado a que el cliente, en espera de atención, comparta con otros pacientes, de esta forma permite

16.2 Requerimientos de Operación-Recintos

La ley chilena, a través del Ministerio de Salud, establece una serie de normas que deben cumplir los profesionales terapeutas y los recintos que están habilitados para el ejercicio de la profesión, esto se realiza a través del Decreto N°42¹¹⁶. Respecto a los recintos, los define como cualquier sala donde se efectuarán prácticas de medicinas complementarias reconocidas y que impliquen maniobras físicas directas o indirectas con contacto personal¹¹⁷, y deben ser de uso exclusivo para ello, debidamente autorizados por el Ministerio. Los Centros ofrecerán servicios invasivos y no invasivos en términos de necesidad de esterilización, en este caso la Acupuntura será invasiva, mientras que las restantes Terapias serán no invasivas.

Las instalaciones y funcionamiento de los locales deberán ser autorizados por a la autoridad sanitaria correspondiente al territorio donde se emplace el recinto, en estos casos Las Condes, San Bernardo y Puente Alto, del mismo modo los cambios que se hagan a lo originalmente autorizado¹¹⁸.

16.3 Requerimientos de Operación-Terapias

De la misma forma con que la Ley regula la apertura de Centros de Terapias Complementarias, la realiza para algunas disciplinas que se imparten en el mercado, para el Caso del Centro “Origen”, existen tres decretos que se deben cumplir para la operatividad del mismo¹¹⁹, para la disciplina de Acupuntura rige el decreto N°123, para la Naturopatía el decreto N°5 y para la Homeopatía el N°19. Del mismo modo Servicios de Impuestos Internos dispone de una serie de normas para iniciar este tipo de negocios para mayores detalles ver Anexo Y.

16.4 Procesos de Servicio

La apertura de los Centros se realizará de lunes a viernes de 11:00-20:00 horas y los sábados desde las 09:30 hasta las 13:30 horas, con el objetivo de permitir a los clientes que trabajan en horario diurno asistir a Terapias posterior a su jornada laboral.

¹¹⁶ Decreto N°42 “Reglamento para el ejercicio de las prácticas médicas alternativas como presiones auxiliares de la salud y de los recintos en que éstas se realizan”

¹¹⁷ La norma indica como maniobra invasiva las que involucra solución de continuidad de piel y /o mucosas y requieren ser realizadas con técnica estéril, mientras que las no invasivas no involucran solución de continuidad, no requiriendo técnica estéril.

¹¹⁸ Mayores Detalles en Anexo X

¹¹⁹ Para las restantes dos disciplinas: Yoga y Fitoterapia, a la fecha de este trabajo, no existían requerimientos para su práctica.

Los procesos involucrados son los siguientes:

16.4.1 Flujo de Clientes

Este proceso describe el flujo del cliente dentro del Centro, es importante destacar que el Recepcionista tiene la labor de recibir al cliente, pero también de captar al “potencial cliente”, el cual ingresa al local, pero no se inscribe en ninguna terapia. Este proceso se realizará en cada Centro.

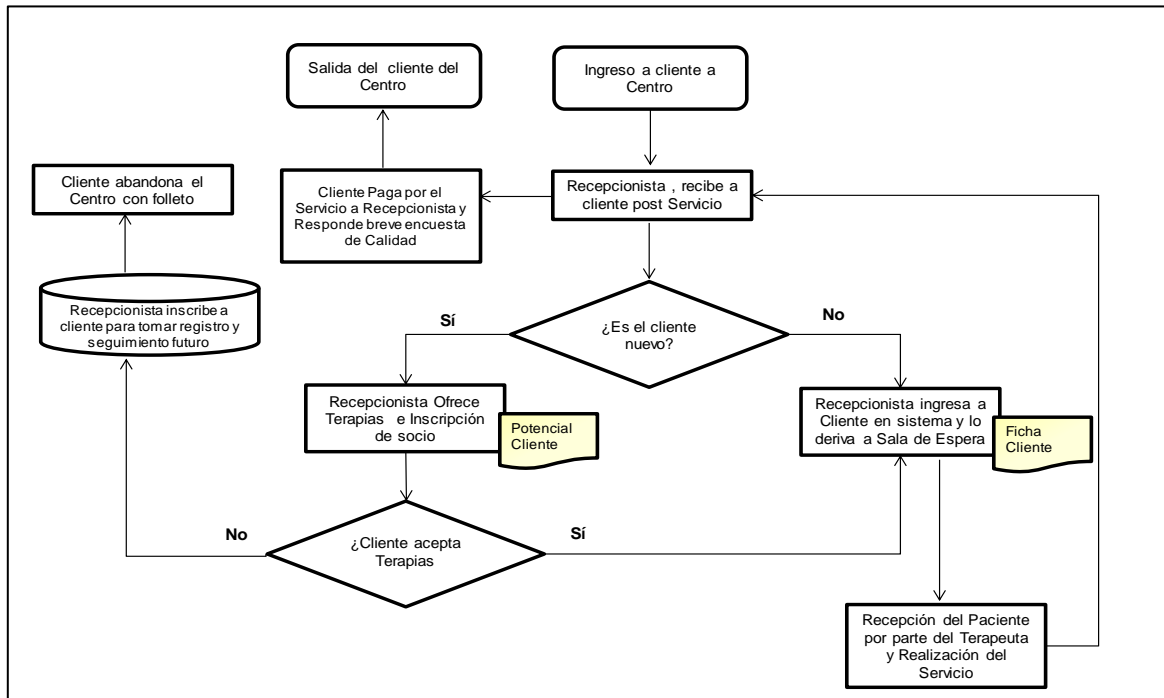


Ilustración V Flujo de Clientes. ¹²⁰

16.4.2 Proceso Mantenimiento Infraestructura

Este proceso abarca una serie de responsabilidades y actividades que debe realizar todo el personal en virtud de mantener la infraestructura de acuerdo a los requerimientos que tienen la empresa respecto al servicio, estas actividades se exponen en detalle en el Anexo Z.

16.4.3 Proceso Logística y Abastecimiento

El proceso de Logística y Abastecimiento se encarga de mantener los insumos suficientes de todos los Centros para su funcionamiento, con un factor de seguridad de una semana. El proceso de compra y coordinación logística será centralizado en el Centro de Las Condes, de esta forma se obtiene un mejor control del inventario y costos. La centralización permitirá reabastecer entre Centros, de acuerdo al consumo y

¹²⁰ Fuente: Elaboración Propia.

demanda de insumos. La recepción de insumos se realizará todos los lunes de 09:00 a 12:00 horas.

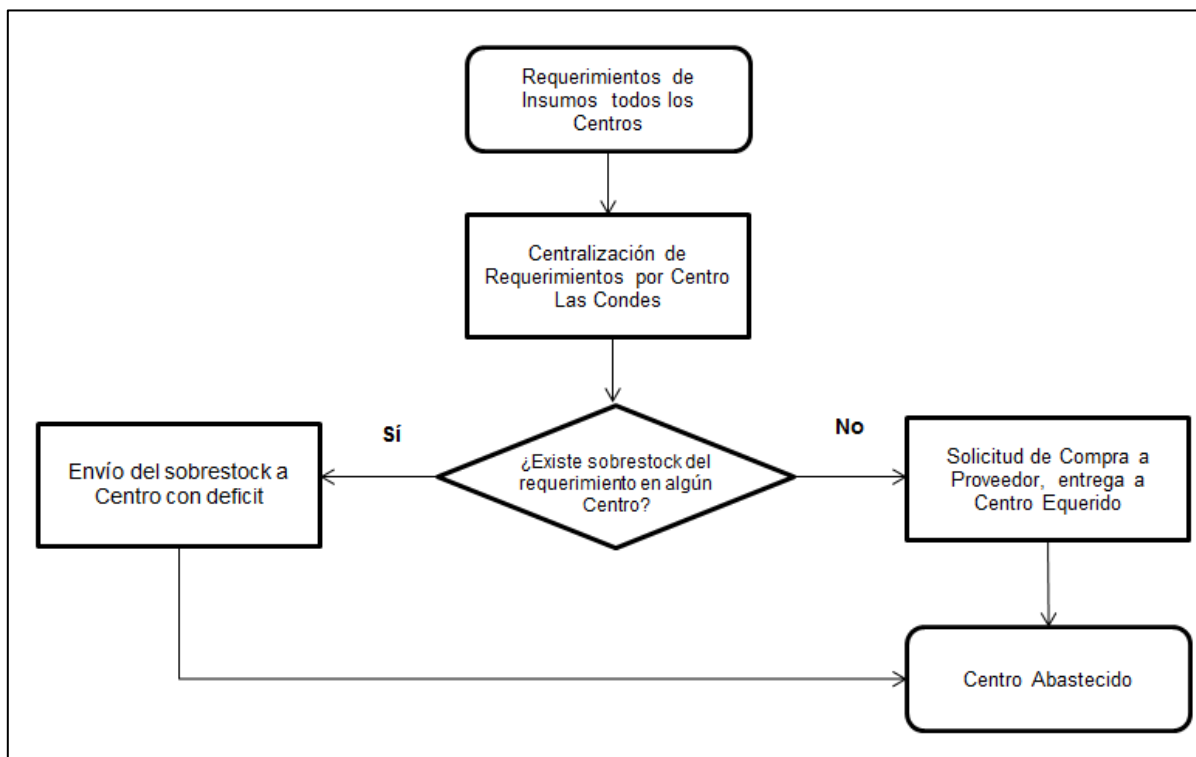


Ilustración VI Flujo de Abastecimiento y Logística. ¹²¹

16.5 Los Centros:

Considerando el layout propuesto, las instalaciones deben tener seis salas de atención, una sala con acceso a cocina, una pequeña sala de bodega y baño, deben ser de material concreto en el exterior, mientras que el interior cada sala debe estar independiente y con acceso a colocar lavamanos y sistemas de higiene.

Externamente debe tener jardines y áreas verdes, además de estacionamiento para tres autos (sólo pacientes) y dos para personal. La ubicación, idealmente debe ser cercana al metro subterráneo de transporte, sin embargo no es una variable decidora para poder atenderse en los Centros de Terapias¹²². Todos los centros, independiente de su ubicación deben mantener el mismo estándar.

Más detalles de los Centros se describen en “Layout, Ambientación”

16.5.1 Layout:

El layout propuesto para los Centros se aplicará para cada uno de ellos (independiente de que se ofrezcan menos Terapias en un inicio), se debe considerar lo indicado en “Ambientación”, en términos de decoración y lo que quiere entregar como servicio.

¹²¹ Fuente: Elaboración Propia.

¹²² De acuerdo a Encuesta realizada.

Se adoptó una forma de sala de espera circular, para que los clientes que deban esperar (esto debe ser máximo 10 minutos) por su atención, puedan interactuar entre sí, privilegiando la convivencia. Además de una sala de bodega y cocina/comedor con acceso desde el exterior, con el objetivo de que, si en algunos casos, los insumos llegan en horario de atención del Centro, esta descarga sea lo menos invasiva posible al servicio. Las salas de Yoga y Acupuntura son las de mayor dimensión, por temas de tipo y cantidad de personas que se atienden.

Se incluyó baño con ducha y sala de reuniones con escritorio para el Jefe Administrativo (El Jefe Terapeutas, debe atender y eventualmente puede usar la sala de reuniones). Finalmente el layout se presenta a continuación:

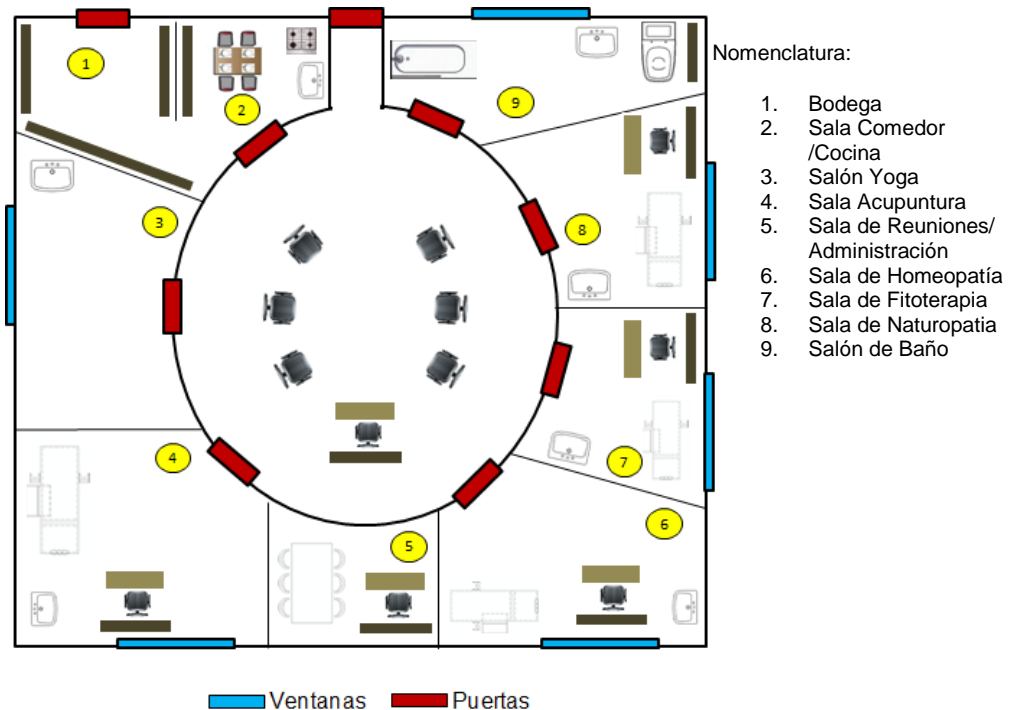


Ilustración VII Layout Referencia. ¹²³

16.5.2 Ambientación:

De acuerdo a la encuesta realizada, la ambientación que más gusto a la población fue la Natural, seguida por la Originaria de la Terapia. Para términos de instalaciones y homogeneidad de los Centros, además de abordar la primera referencia, se decide ambientar bajo el concepto de lo Natural.

La técnica de ambientación adecuada para ello es la Feng Shui¹²⁴, los cuales tienen una serie de objetivos y beneficios:

¹²³ Fuente: Elaboración Propia.

¹²⁴ "Técnica China que armoniza los espacios con los ciclos de la naturaleza, generando una relación con el entorno" Definición desde <http://www.fengshuiparachile.cl/feng-shui-hogar/empresa/> Nov.2016

- Potenciar la productividad, salud laboral y visibilidad
- Generar un ambiente de trabajo agradable
- Misión y Visión de la empresa visualizada en el ambiente.¹²⁵

Busca un equilibrio entra el cielo (sol, luna, planetas, viento, lluvia), ser humano (interactúa con ambos estados en busca de equilibrio) y tierra (todo lo material que rodea el ser humano).

Otras técnicas de ambientación serán:

- Música ambiental relacionada a la naturaleza, por ejemplo: sonidos de agua, cascadas, etc.

16.6 Plan de Gestión

El Plan de Gestión tiene el objetivo de controlar el funcionamiento de los Centros en búsqueda de las mejoras que permitan llevar a la organización a la excelencia en servicios y calidad operacional, para ello se definen cuatro grupos importantes donde se debe realizar gestión: Marketing y Ventas-Plan de Operaciones-Gestión de Talento y Plan Financiero, estos a la vez se dividen en subgrupos, ordenados de acuerdo al impacto que tienen en el servicio de terapias, donde es fundamental el trabajo de las personas que realizan actividades en los Centros, los subgrupos se conforman en lo siguiente:



Ilustración VIII "Flujo de Gestión"

Nota: Ilustración de elaboración propia.

El efecto de cada actividad en la etapa posterior de cada subetapa, se expone a continuación:

¹²⁵ Objetivos de esta técnica definidos en <http://www.fengshuiparachile.cl/feng-shui-hogar/empresa/> Nov.2016

Etapa	Impacto en cada etapa
Gestión de Talento	Mejor selección aumenta el éxito de resultados
	Menor rotación de personal, permite avanzar en la curva de aprendizaje
	Mantener buen clima laboral , convierte a equipos de trabajo más productivos
Aprendizaje Interno	Mayor capacitación, mejor ejecución de los procesos
	Mayor capacitación, mejor atención al cliente
	Mayor capacitación potencia ideas innovadoras
Procesos Operacionales	Procesos orientados a maximizar la imagen positiva de la empresa
	Procesos sencillos de aprender
	Procesos orientados a la atención de cliente, potencia la venta
	Procesos orientados al cliente, crear comunidad
Marketing y Ventas	Cliente satisfecho, potencial futuro cliente
	Cliente satisfecho, potente marketing positivo "boca en Boca"
Sustentabilidad Financiera	Mayores ventas del servicio
	Optimización de costos

Tabla XXVII "Impacto Flujo de Gestión por Etapa"¹²⁶

Los indicadores de Gestión y su objetivo se exponen en el Anexo AK

17 PLAN DE GESTION DE TALENTO

17.1 Atributos del personal requeridos para el Negocio:

Los atributos y habilidades del personal deben estar orientados a lo que quiere entregar el Centros como posicionamiento, es decir, brindar bienestar y calidad de vida con personal altamente calificado y de profesión relacionada a la salud. Al mismo tiempo de otorgarle cercanía, calidez y confianza.

Los atributos por cargo se describen a continuación:

a) Administrador:

- Liderazgo
- Responsabilidad
- Buena comunicación

¹²⁶ Fuente: Elaboración Propia.

- Solucionador de problemas
- Que trabaje en equipo
- Conocimiento general de las Terapias Complementarias
- Orientado a las metas de la organización
- Ordenado y detallista
- Conocimiento contable, administrativo, computacional.
- Excelencia en servicio al cliente.
- Cinco años de experiencia en el cargo

b) Asistente Recepcionista:

- Ordenados
- Amables
- Proactivos
- Conocimiento de las Terapias Complementarias a nivel usuario
- Conocimiento administrativo y computacional.
- Detallista y comunicativo
- Excelencia en servicio al cliente.
- Un año de experiencia en el cargo

c) Jefe Terapeutas:

- Profesionales de la salud
- Estudios de Terapias en el país de origen de la Terapia
- Excelencia en servicio al cliente.
- Cursos de Administración
- Liderazgo
- Solucionador de problemas

- Que trabaje en equipo.
- Orientado a las metas y objetivos de los Centros.
- Tres años de experiencia en el cargo

d) Director Técnico Terapia Específica:

- Profesionales de la salud
- Estudios de Terapias en el país de origen de la Terapia
- Excelencia en servicio al cliente.
- Liderazgo
- Solucionador de problemas
- Que trabaje en equipo.
- Orientado a las metas y objetivos de los Centros.
- Técnicamente experto, para mantener relaciones con la autoridad sanitaria
- Tres años de experiencia en el cargo

e) Terapeutas:

- Profesionales de la salud.
- Estudios de Terapias en el país de origen de la Terapia
- Excelencia en servicio al cliente.
- Cinco años de experiencia en el cargo.

f) Persona de Aseo:

- Proactiva
- Discreta
- Ordenada
- Un año de experiencia en el cargo.

17.2 Perfil del personal requerido para el Negocio:

Los perfiles de cargo requeridos se detallan en el Anexo AA, el cual describen el nombre del cargo, a quién reporta, a quién supervisa, objetivos del cargo, funciones, competencias y profesión, con el objetivo de poder optimizar sus habilidades.

Adicionalmente serán requeridos de forma externa los siguientes cargos:

- Jardinero (mensual).
- Psicóloga Laboral (anual), desde el tercer año para análisis y toma de encuesta de servicio.

El costo de estos requerimientos se expone en el Plan Financiero.

17.3 Estructura Organizacional:

La Estructura Organizacional que se implementará es Departamental Funcional, para poder optimizar las habilidades y especialidades de cada miembro de la organización.

El Corporativo de los Centros estará ubicado en Las Condes, lugar que será base del Directorio, El Administrador y el Jefe de Terapeutas, sin embargo estos tienen la responsabilidad de visitar los restantes Centros (San Bernardo y Puente Alto) una vez a la semana o a requerimiento.

Los Terapeutas, Asistente Recepcionista y Personal de Aseo estarán ubicados en cada sucursal, como estructura básica.

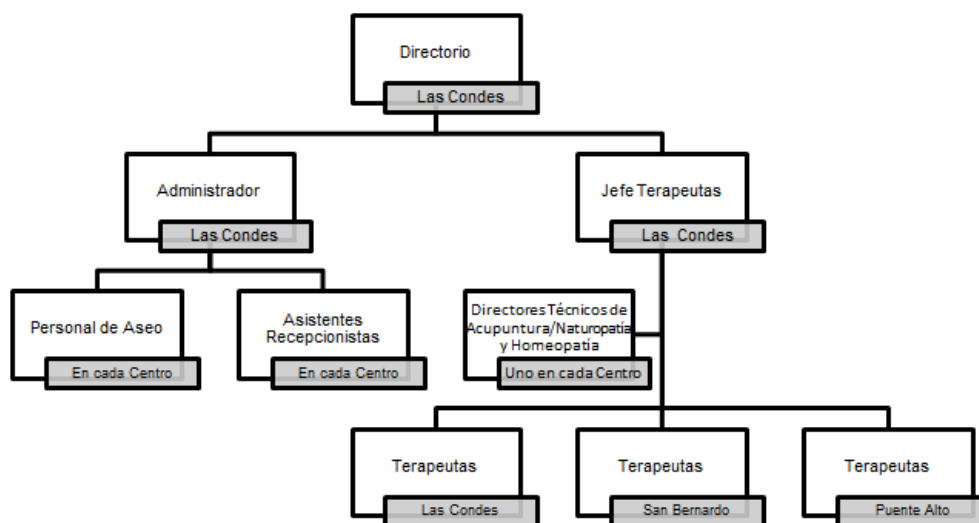


Ilustración IX Estructura Organizacional. ¹²⁷

¹²⁷ Fuente: Elaboración Propia.

17.4 Estrategia de Reclutamiento, selección y evaluación del personal

La estrategia de reclutamiento de la empresa debe tener la capacidad de captar los mejores profesionales del mercado respecto al puesto de trabajo que se está buscando.

17.4.1 Reclutamiento

- Se debe cumplir los requerimientos de perfil y atributos del personal.
- Prioridad a programa referido, en el cual personal de la empresa podrá recomendar a personas que consideren aptas para el puesto de trabajo que se busca.
- Se hará publicidad de reclutamiento en Universidades
- Se utilizará LinkedIn¹²⁸ como base de datos.
- Se debe solicitar a lo menos tres referencias.
- Se hará promoción en Universidades y Revistas especializadas de las bondades del Centro para trabajar: escala de sueldos, capacitación, etc.

17.4.2 Selección

- Se debe tener una terna de postulantes como mínimo para el cargo que se busca, se harán excepciones debidamente autorizadas por el Directorio.
- Se debe realizar entrevistas personales para cada postulante y evaluación de salud física y emocional por el Jefe de Terapeutas, el cual dará una evaluación e informe al respecto, que se informará al Directorio.
- La selección del personal se realizará en una mesa de trabajo en conjunto con el Jefe de Terapeutas, Administrador y el Directorio, por mayoría simple, en caso de tener igualdad de votos, el Directorio definirá la contratación.

¹²⁸ Aplicación social y de negocios de internet, donde puedes encontrar el Currículum Vitae de una persona y actúa como red de contacto.

17.4.3 Evolución de la Dotación:

Evolución de la Dotación										
Cargo	1 años	2 años	3 años	4 años	5 años	6 años	7 años	8 años	9 años	10 años
Administrador	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe Terapeutas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Director Terapia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Terapeutas	1	1	1	1	4	4	7	7	7	7
Asistentes	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
Personal de Aseo	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
Total Sueldos	6	6	6	6	11	11	16	16	16	16

Tabla XXVIII Evolución de la Dotación.¹²⁹

Algunas consideraciones:

- El Jefe Terapeuta y Director Terapia realizan atención de Terapias.
- Al año cinco ingresan 3 Terapeutas (Acupuntura, Homeopatía y Yoga), misma situación ocurre el año siete.
- Al año cinco ingresan un asistente y un personal de aseo, misma situación ocurre el año siete.

17.5 Política de Remuneraciones:

La remuneración será de acuerdo a mercado. Los datos de administrador, asistente recepcionista y personal de aseo se obtubieron de www.tusalario.org/chile, mientras que los salarios de cargos especializados de las Terapias fue a través de consultas a Terapeutas. Los Salarios serán reajustados los años 3,7 y 10 con un 15% de aumento de acuerdo a evaluación de desempeño.

Cargo	Ingreso
Administrador	\$ 1.100.000
Jefe Terapeutas	\$ 1.100.000
Director Terapias	\$ 1.000.000
Terapeutas	\$ 900.000
Asistentes	\$ 350.000
Personal de Aseo	\$ 250.000

Tabla XXIX Política de Remuneraciones.

Nota: Para efectos de estudio no serán considerados los aumentos salariales de IPC¹³⁰ (anual), según datos del SII¹³¹ el promedio de los últimos 12 meses a noviembre de

¹²⁹ Fuente: Elaboración Propia.

2016 es de 2,9%, el cual no es un valor relevante para este análisis, además el país cuenta con economía estable y valores de IPC acotados, que justifica la no consideración de los mismos.

17.5.1 Beneficios y Estructura de Sueldo

Para calculos de flujo de caja se consideró que todos los trabajadores cumplieron con una evaluación excepcional.

Las evaluaciones se realizarán anualmente por cada jefatura y de carácter confidencial, los resultados serán revisados y aprobados por el Directorio, cuyo dictamen será informado personalmente al personal evaluado por su jefatura.

Los trabajadores contarán con el beneficio de aguinaldo de fiestas patrias y navidad de un monto de \$50.000 y \$80.000 respectivamente.

17.6 Evaluación de Desempeño:

La evaluación de desempeño será la llamada 360°, midiendo competencias, actitudes y labores profesionales de los trabajos y como se desempeña en todo su entorno, con esto se podrá realizar eventualmente programas de capacitaciones y mejoras. El proceso será confidencial y no para tomar medidas disciplinaria, además permite evaluar el sistema y proceso.

Como se indicó, en caso de algunos trabajadores sean evaluados negativamente, el Centro los enviará a capacitación en el área en el cual resultado deficiente, posterior al curso será evaluado nuevamente, si su resultado es negativo deberá ser desvinculado de la empresa.

La implementación de la encuesta y análisis de resultados serán realizado por una Psicologa Laboral, cuyo costo será revisado en el Plan Financiero.

17.7 Capacitaciones:

Habrá un programa de capacitaciones para jefaturas y Terapeutas y Todo el Personal, con distintos tipos de requisitos para su activación. Las capacitaciones permitirán ofrecer mejores servicios a los clientes y situarse con un lugar de trabajo atractivo para la captación de profesionales.

¹³⁰ IPC: Índice de Precios al Consumidor : "mide la variación de los precios de una canasta de bienes y servicios, consumida por un hogar urbano del Gran Santiago. Su propósito es estimar la inflación (o deflación seún sea el caso) doméstica. El nuevo IPC tiene base de dic 2008=1002." Fuente Textual : http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_precios/ipc/nuevo_ipc/preguntas_frecuentes.php (Nov2016)

¹³¹ Fuente: <http://www.sii.cl/pagina/valores/utm/utm2016.htm> (Nov.2016)

17.7.1 Capacitación Jefatura

Capacitaciones	Curso	Valor Neto
Administrador	Control de Gestión	\$ 1.035.502
Jefe Terapeutas	Innovación y Emprendimiento en Salud	\$ 1.035.502
Total		\$ 2.071.004

Tabla XXX Capacitaciones¹³²

Requisitos:

- Antigüedad mínima de tres años.
- Evaluación de desempeño Excepcional los últimos dos años
- Firma de compromiso que al terminar el curso, deberá permanecer mínimo tres años en el Centro, en caso contrario, deberá cancelar la diferencia no cubierta hasta el momento de retiro.
- Costo a cargo del Centro.

17.7.2 Capacitación Terapeutas

Capacitación Terapeuta	Valor Neto
Acupuntura	\$ 2.286.032 ¹³³
Yoga	\$ 403.344 ¹³⁴
Homeopatía	\$ 1.240.000 ¹³⁵
Naturopatía	\$ 1.240.000 ¹³⁶
Fitoterapia	\$ 336.134 ¹³⁷
Total	\$ 5.505.510

Tabla XXXI Capacitaciones II.

Requisitos:

- Antigüedad mínima de tres años
- Evaluación de desempeño Excepcional los últimos dos años
- Firma de compromiso que al terminar el curso, deberá permanecer mínimo tres años en el Centro, en caso contrario, deberá cancelar la diferencia no cubierta hasta el momento de retiro.

¹³² Fuente: www.duoc.cl (Nov.2016)

¹³³ <http://www.cbiatc.com/en/train/Courses/>

¹³⁴ <https://iynaus.org/study-india/study-india>

¹³⁵ <http://institutocetel.cl/cetel/>

¹³⁶ <http://institutocetel.cl/cetel/>

¹³⁷ <http://institutocetel.cl/cetel/>

- Costo a cargo del Centro
- La disciplina escogida debe tener relación con la Terapia que el Terapeuta ofrece.

17.7.3 Capacitación Todo el Personal

Descrito en el Plan de Marketing Personas y considera un curso de Servicio al Cliente Obligatorio y a costo de la empresa para todo el personal.

Para efectos de análisis de consideró que por lo menos una vez se ocuparon todos los cursos propuestos.

17.7.4 Programa de Capacitación

Cargo	Excelencia al Servicio	Control Gestión, Emprendimiento	Terapia Especialidad
Administrador	Años 1,5,7,9	Años 4 y 10	No aplica
Jefe Terapeutas	Años 1,5,7,9	Años 4 y 10	Años 3 y 8
Director Terapia	Años 1,5,7,9	No aplica	Años 3 y 8
Terapeutas	Años 1,5,7,9	No aplica	Años 3 y 8
Asistentes	Años 1,5,7,9	No aplica	No aplica
Personal de Aseo	Años 1,5,7,9	No aplica	No aplica

Tabla XXXII Programa de Capacitación¹³⁸

17.8 Estrategias de Motivación y Desarrollo de Personas:

La estrategia de Motivación y Desarrollo de Personas es fomentar el desarrollo de la “Cultura de Clan” (ver 7S de McKinsey), manteniendo un servicio de excelencia donde que el personal se siente orgulloso de trabajar en los Centros a través de un estilo participativo de liderazgo, para ello se consideró lo siguiente:

17.8.1 Comunicación:

- Los tres últimos días de cada mes (un día para cada Centro) se realizará reunión ampliada informativa, donde el Directorio expondrá la situación de la empresa, la estrategia y el futuro de la misma, además el personal podrá realizar consultas y sugerencias de temas laborales.
- Los Jefes y Administrador tendrán una reunión al mes con sus equipos de trabajo, para compartir experiencias y mejoras en procesos y servicios.
- La primera semana de cada mes se celebrarán los cumpleaños del mes pasado del personal.

¹³⁸ Fuente: Elaboración Propia.

17.8.2 Mejora Continua

- Habrá un premio anual para proyectos de mejora continua en los procesos, por ejemplo: de servicio al cliente, de ahorro, de ingresos, etc.
- Se realizará evaluación de desempeño anual, de los Jefes a su personal a cargo y viceversa, para tomar medidas de mejora al respecto.

17.8.3 Personal:

- Se realizará el día del Centro de Terapias, el cual habrán actividades recreativas y de convivencia.
- Habrá una estructura de aumento de sueldo ligada a la antigüedad laboral y evaluación de desempeño.(Ver “Beneficio y Estructura de Sueldo”)
- Se elegirá el trabajador del mes y se le premiará con una tarde libre a elección.

17.8.4 Desarrollo Personal:

- Habrá una escala de sueldos para todo el personal, que permita mejorar de acuerdo a la evaluación de desempeño. El cual se revisará en la Política de Remuneraciones.
- Se realizará capacitaciones internas sobre el Servicio al Cliente y Conocimientos Básicos de Terapias Complementarias, el cual será requisito de Inducción, este curso lo realizará el Jefe de Terapeutas.
- Para los Terapeutas, existirá la posibilidad de tomar cursos con las instituciones en Alianza con la empresa, estos serán a costo cero del profesional, pero éste deberá estar por lo menos tres años mínimo en la organización para postular y otros tres post capacitación.

18 PLAN FINANCIERO

18.1 Inversiones

Las inversiones consideran los activos necesarios para la operación del Centro y la remodelación de los locales en arriendo, también considera las actividades de Marketing iniciales.

Ítem	Monto
Marketing	\$ 4.033.792
Insumos	\$ 1.444.271
Activos	\$ 6.095.934
Remodelación	\$ 10.000.000
	\$ 21.573.997

Tabla XXXIII Inversiones.¹³⁹

Se estableció un esquema de depreciación de cada ítem según el Servicio de Impuestos Internos.¹⁴⁰

Detalle de Inversión en Anexo AC

18.2 Financiamiento:

El proceso de financiamiento de un emprendimiento se basa, en general, en las llamadas 4F¹⁴¹ y no en la inversión de Bancos o préstamos de deuda, de hecho un 74% de los emprendedores en Chile financia sus proyectos con recursos propios¹⁴²

Las “4F” comprenden: Friends (Amigos), Family (Familia), Fools (Locos por el proyecto) y Fans (Comunidad). Por lo tanto el estudio de este proyecto se basará con financiamiento con recursos propios.

18.3 Costos Operacionales

Se refiere a los costos involucrados para la operación de los Centros, se consideró lo siguiente:

18.3.1 Insumos

Por Centro	Anual
Insumos Mensuales	\$ 15.288.623
Insumos No Mensuales	\$ 407.059

Tabla XXXIV Insumos.¹⁴³

Detalles en Anexo AD.

¹³⁹ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁴⁰ Anexo AB

¹⁴¹ Basado en Cátedra de Dirección de Finanzas. MBA Universidad de Chile . 2016

¹⁴² Según encuesta 2015 de Asociación de Emprendedores de Chile.

¹⁴³ Fuente: Elaboración Propia.

18.3.2 Salarios:

Los salarios base en el año de inicio fueron descritos en la Política de Remuneraciones, a continuación se expone el flujo a 10 años considerando la dotación:

Flujo de Salarios Anual Dotación										
Cargo	1 años	2 años	3 años	4 años	5 años	6 años	7 años	8 años	9 años	10 años
Administrador	\$ 13.200.000	\$ 13.200.000	\$ 15.180.000	\$ 15.180.000	\$ 15.180.000	\$ 15.180.000	\$ 17.457.000	\$ 17.457.000	\$ 17.457.000	\$ 20.075.550
Jefe Terapeutas	\$ 13.200.000	\$ 13.200.000	\$ 15.180.000	\$ 15.180.000	\$ 15.180.000	\$ 15.180.000	\$ 17.457.000	\$ 17.457.000	\$ 17.457.000	\$ 20.075.550
Director Terapias	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000	\$ 13.800.000	\$ 15.870.000	\$ 15.870.000	\$ 15.870.000	\$ 18.250.500
Terapeutas	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	\$ 12.420.000	\$ 12.420.000	\$ 49.680.000	\$ 49.680.000	\$ 99.981.000	\$ 99.981.000	\$ 99.981.000	\$ 114.978.150
Asistentes	\$ 4.200.000	\$ 4.200.000	\$ 4.830.000	\$ 4.830.000	\$ 9.660.000	\$ 9.660.000	\$ 16.663.500	\$ 16.663.500	\$ 16.663.500	\$ 19.163.025
Personal de Aseo	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.450.000	\$ 3.450.000	\$ 6.900.000	\$ 6.900.000	\$ 11.902.500	\$ 11.902.500	\$ 11.902.500	\$ 13.687.875
Total Sueldos	\$ 56.400.000	\$ 56.400.000	\$ 64.860.000	\$ 64.860.000	\$ 110.400.000	\$ 110.400.000	\$ 179.331.000	\$ 179.331.000	\$ 179.331.000	\$ 206.230.650

Tabla XXXV Flujo de Salario Anual.¹⁴⁴

18.3.3 Arriendos:

Se debe considerar que no se abrirán todos los Centros al mismo tiempo.

Locales Arriendo -Comuna	Valor Neto Mes
Las Condes	1.843.289 ¹⁴⁵
Puente Alto	650.000 ¹⁴⁶
San Bernardo	850.000 ¹⁴⁷

Tabla XXXVI Valores de Arriendos.

18.3.4 Gastos de Mantenimiento:

Los Gastos de Mantenimiento por Centro son los siguientes:

Mantención	Valor Neto Mes	Anual Neto
Jardinería ¹⁴⁸	\$ 50.000	\$ 600.000
Internet+ Teléfono ¹⁴⁹	\$ 31.990	\$ 383.880
Luz ¹⁵⁰	\$ 85.000	\$ 1.020.000
Agua ¹⁵¹	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Mantención Pagina WEB y Aplicación Teléfono ¹⁵²	\$ 39.000	\$ 468.000
Total	\$ 325.990	\$ 3.911.880

Tabla XXXVII Costos de Mantenimiento.

¹⁴⁴ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁴⁵ Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/casa-comercial-martin-de-zamora-codAAIVGHQ.html>

¹⁴⁶ Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/casa-con-patente-comercial-se-arrienda-para-negocio-codAAIJ46A.html>

¹⁴⁷ Fuente: <https://www.economicos.cl/propiedades/arriendo-excelente-propiedad-para-uso-comercial-codAAEBUZZQ.html>

¹⁴⁸ Fuente: Precio Referencia

¹⁴⁹ Fuente: www.movistar.cl , Plan Teléfono más Internet, visitado en Dic.2016

¹⁵⁰ Fuente: Precio Referencia

¹⁵¹ Fuente: Precio Referencia

¹⁵² Fuente: <http://www.visualchile.cl/mantencion-web.php>. Visitado Ene.2017

18.4 Otros Costos

18.4.1 Beneficios

Los Beneficios a los trabajadores comprenden aguinaldos de fiestas patrias, de navidad y aumento de sueldo según evaluación de desempeño¹⁵³. El flujo de costo de Beneficios es el siguiente:

Flujo de Bonificaciones Anual										
Cargo	1 años	2 años	3 años	4 años	5 años	6 años	7 años	8 años	9 años	10 años
Aguinaldo F.Patrias	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 550.000	\$ 550.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Aguinaldo Navidad	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 880.000	\$ 880.000	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000	\$ 1.280.000
Total Sueldos	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 1.430.000	\$ 1.430.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000

Tabla XXXVIII Beneficios. ¹⁵⁴

El aumento de sueldo es considerado en la Política de Remuneraciones.

18.4.2 Marketing

Los costos de Marketing consideran Publicidad en radio, prensa, metro, servicio de promotoras de forma anual y de impresión de afiches semestralmente, todo esto suma \$2.556.045 que se incrementa \$1.120.400 con la apertura de cada Centro, mayores detalles en Anexo AF

18.4.3 Capacitación

Los valores de capacitación fueron descritos en el la “Gestión de Personas”

18.4.4 Otros Gastos

Otros Servicios	
Ítems	Valor Neto
Contador Anual	\$ 850.000
Reemplazo Terapeutas	\$ 3.000.000
Psicóloga Laboral	\$ 1.000.000
Total	\$ 4.850.000

Tabla XXXIX Servicios Esporádicos. ¹⁵⁵

El reemplazo de Terapeutas considera 3 meses anuales con un sueldo de \$1.000.000.

¹⁵³ Ver Anexo AE

¹⁵⁴ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁵⁵ Fuente: Elaboración Propia. Precio Referencial.

18.5 Flujo de Caja

Para efectos de determinar el Capital de Trabajo necesario de este proyecto, se elaboró el flujo de caja anual a 10 años y los 2 primeros años mensual, obteniendo lo siguiente:

18.6 Flujo de Caja Mensual por dos años

Año 1:

	Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ 274.938	\$ 549.877	\$ 1.099.754	\$ 1.649.630	\$ 2.749.384	\$ 3.299.261	\$ 4.399.015	\$ 5.498.768	\$ 6.598.522	\$ 8.248.152	\$ 9.897.783	\$ 10.722.598
Costos	\$ 9.164.013	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 8.777.354	\$ 8.199.213	\$ 8.143.331	\$ 9.952.799	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 13.107.354
EBITDA	-\$ 8.889.075	-\$ 7.593.454	-\$ 7.117.401	-\$ 6.493.700	-\$ 5.393.947	-\$ 5.478.094	-\$ 3.800.199	-\$ 2.644.563	-\$ 3.354.278	\$ 104.821	\$ 1.754.452	-\$ 2.384.757
Flujo de Caja	-\$ 8.889.075	-\$ 7.593.454	-\$ 7.117.401	-\$ 6.493.700	-\$ 5.393.947	-\$ 5.478.094	-\$ 3.800.199	-\$ 2.644.563	-\$ 3.354.278	\$ 104.821	\$ 1.754.452	-\$ 2.384.757

Tabla XL Flujo de Caja año 1.¹⁵⁶

Año 2:

	Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos	\$ 5.204.130	\$ 5.204.130	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 7.434.471	\$ 7.434.471	\$ 7.434.471
Costos	\$ 8.199.213	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 8.777.354	\$ 8.199.213	\$ 8.143.331	\$ 9.952.799	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 13.107.354
EBITDA	-\$ 2.995.084	-\$ 2.939.201	-\$ 2.269.578	-\$ 2.195.754	-\$ 2.195.754	-\$ 2.829.778	-\$ 2.251.637	-\$ 2.195.754	-\$ 4.005.223	-\$ 708.860	-\$ 708.860	-\$ 5.672.884
Flujo de Caja	-\$ 2.995.084	-\$ 2.939.201	-\$ 2.269.578	-\$ 2.195.754	-\$ 2.195.754	-\$ 2.829.778	-\$ 2.251.637	-\$ 2.195.754	-\$ 4.005.223	-\$ 708.860	-\$ 708.860	-\$ 12.109.608

Tabla XLI Flujo de Caja año 2.¹⁵⁷

Mayores detalles en Anexo AG

18.7 Flujo de Caja Anual por 10 Años

	Proyecto 3 Centros Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	\$ 54.987.681	\$ 74.344.709	\$ 98.490.326	\$ 145.807.344	\$ 168.794.833	\$ 191.815.944	\$ 218.031.864	\$ 407.168.541	\$ 463.100.666	\$ 526.849.625
Costos	\$ 106.277.875	\$ 105.313.075	\$ 119.278.585	\$ 115.844.079	\$ 190.791.836	\$ 189.023.036	\$ 289.867.998	\$ 292.993.374	\$ 291.636.798	\$ 318.034.652
EBITDA	-\$ 51.290.193	-\$ 30.968.366	-\$ 20.788.259	\$ 29.963.266	-\$ 21.997.003	\$ 2.792.907	-\$ 71.836.134	\$ 114.175.167	\$ 171.463.868	\$ 208.814.974
Flujo de Caja	-\$ 139.985.477	-\$ 30.968.366	-\$ 20.788.259	\$ 22.472.449	-\$ 31.997.003	\$ 2.792.907	-\$ 81.836.134	\$ 87.240.557	\$ 129.440.902	\$ 156.611.230

Tabla XLII Flujo de Caja 10 Años- Anual.¹⁵⁸

Mayores detalles en Anexo AH.

18.8 Tasa de descuento:

La tasa de descuento se utilizó el modelo de CAMP, que valora el activo de acuerdo al nivel de riesgo y rentabilidad esperada, cuya fórmula es la siguiente:

$$CAPM = K_{LR} + (K_M - K_{LR}) \beta$$

¹⁵⁶ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁵⁷ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁵⁸ Fuente: Elaboración Propia.

Dónde:

K_{LR} : Tasa Libre de Riesgo

K_M : Rentabilidad del Mercado

β : Riesgo

$(K_M - K_{LR})$: Prima de riesgo

Los valores obtenidos son los siguientes:

K_{LR} : 4,48% Bonos del Banco Central de Chile¹⁵⁹

$(K_M - K_{LR})$: 7,2%¹⁶⁰

β : 0.935 Se obtuvo como promedio de servicios de salud y hospitales.¹⁶¹

Reemplazando los valores se obtuvo el valor de *CAPM* 11,21%

No se utilizó WACC, que es costo promedio ponderado de capital, debido a que la empresa será financiada por capitales propios, dado esto el CAPM es igual al WACC.

18.9 Cálculo de Capital de Trabajo:

Para calcular el capital de trabajo necesario, se realizó un flujo de caja mensualizado a dos años, luego se calcula el valor de flujo de caja acumulado cuyo valor más negativo constituye la necesidad de capital de trabajo.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Año 1	-\$ 8.889.075	-\$ 16.482.529	-\$ 23.599.930	-\$ 30.093.630	-\$ 35.487.577	-\$ 40.965.671	-\$ 44.765.869	-\$ 47.410.432	-\$ 50.764.710	-\$ 50.659.888	-\$ 48.905.437	-\$ 51.290.193
Año 2	-\$ 54.285.277	-\$ 57.224.478	-\$ 59.494.056	-\$ 61.689.810	-\$ 63.885.564	-\$ 66.715.342	-\$ 68.966.978	-\$ 71.162.733	-\$ 75.167.955	-\$ 75.876.815	-\$ 76.585.675	-\$ 88.695.284

Tabla XLIII Capital de Trabajo. ¹⁶²

El monto de capital de trabajo total requerido es de \$88.695.284

18.10 Análisis VAN, TIR y Pay-back

Dado el flujo de caja y la tasa de descuento, los valores obtenidos fueron los siguientes:

VAN	-\$ 86.553.968
TIR	3.49%
Payback	10

Tabla XLIV VAN, TIR y Payback. ¹⁶³

¹⁵⁹ Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años () Fuente: www.bcentral.cl (Dic.2016)

¹⁶⁰ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

¹⁶¹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html (Healthcare Support Service y Hospital/Healthcare Facilities)

¹⁶² Fuente: Elaboración Propia.

¹⁶³ Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar el VAN¹⁶⁴ resultó negativo, por lo tanto el proyecto no es conveniente realizarlo de la forma que es presentado, además la TIR es menor a la tasa de descuento utilizado (11,21%) que respalda lo anteriormente señalado.

18.11 Análisis de Sensibilidad

18.12 Variación de la tasa de descuento:

La tasa de descuento utilizada para evaluar el proyecto fue de 11,21%, que fue la obtenida a través del CAPM, sin embargo es necesario realizar una evaluación en el impacto del VAN al considerar la misma tasa de descuento, pero “castigada” en un 5%, situación que puede encontrarse en el mercado para negocios emergentes.

La nueva tasa queda en 16,21%, obteniendo para ambos proyectos VAN negativo de -\$112.426.284 para el caso de los tres Centros funcionando y de -\$34.193.004 para el de dos Centros, por lo tanto con una tasa de descuento alta el proyecto no es económicamente conveniente.

18.13 Variación Ingresos y Costos:

		Sensibilización						
		Variación de Costos						
VAN		Ceteris Paribus	+5	+10	+15	-5%	-10%	-15%
Variación de Ingresos	Ceteris Paribus	- 86.553.968	- 137.000.536	- 193.234.901	- 249.469.265	- 25.299.180	29.686.321	84.656.977
	+5%	- 27.868.494	- 83.317.033	- 139.551.397	- 195.785.762	27.117.007	82.102.509	135.832.910
	+10%	24.547.693	- 30.437.808	- 85.867.894	- 142.102.259	79.533.195	133.425.224	186.358.061
	+15%	76.963.881	21.975.379	- 33.007.122	- 88.418.756	131.017.537	184.139.292	236.638.941
	-5%	- 134.449.674	- 190.684.039	- 246.918.404	303.152.768	- 78.215.310	- 22.729.866	32.255.635
	-10%	- 188.133.178	- 167.367.542	- 300.601.907	- 357.162.165	- 131.898.813	- 75.664.448	- 20.160.552
	-15%	- 241.816.681	- 298.051.045	354.856.150	412.037.138	- 185.582.316	- 129.347.951	- 73.113.587

Tabla XLV Sensibilización Ingresos y Costos

La tabla XLV expone el valor del VAN en distintos escenarios, como se puede apreciar para ambos casos de gestión, debe ser aproximadamente un 10% de incremento de ingresos o decremento de costos para que el VAN puede alcanzar valores positivos, por otro lado se destaca que la reducción de costos afecta de forma más positiva que el aumento de ingresos, todo esto a través de análisis “ceteris paribus”¹⁶⁵

18.14 Proyecto con la apertura de dos Centros

Se realizó la sensibilidad de abrir sólo dos centros, el inicial en la comuna de Las Condes y en el año 5 en Puente Alto, considerando la tasa de descuento de 11.21%

¹⁶⁴ Para detalle de fórmulas aplicadas ver Anexo A1

¹⁶⁵ En economía indica el efecto de una variable en otra, manteniendo todo el resto constante. Fuente: <http://www.encyclopediainfinanciera.com/definicion-ceteris-paribus.html> (Feb.2017)

A continuación se muestran el resumen de los flujos de caja anuales para cada proyecto:

	Proyecto 2 Centros Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	\$ 54.987.681	\$ 74.344.709	\$ 98.490.326	\$ 145.807.344	\$ 168.794.833	\$ 191.815.944	\$ 218.031.864	\$ 407.168.541	\$ 455.781.996	\$ 509.856.489
Costos	\$ 106.277.875	\$ 105.313.075	\$ 119.278.585	\$ 115.844.079	\$ 189.791.836	\$ 188.023.036	\$ 204.583.036	\$ 208.512.412	\$ 206.351.836	\$ 223.627.036
EBITDA	-\$ 51.290.193	-\$ 30.968.366	-\$ 20.788.259	\$ 29.963.266	-\$ 20.997.003	\$ 3.792.907	\$ 13.448.827	\$ 198.656.129	\$ 249.430.160	\$ 286.229.453
Flujo de Caja	-\$ 139.985.477	-\$ 30.968.366	-\$ 20.788.259	\$ 22.472.449	-\$ 30.997.003	\$ 3.792.907	\$ 10.929.622	\$ 148.992.097	\$ 187.072.620	\$ 214.672.090

Tabla XLVI Flujo de Caja Proyecto 2 Años. ¹⁶⁶

	Proyecto 3 Centros Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	\$ 54.987.681	\$ 74.344.709	\$ 98.490.326	\$ 145.807.344	\$ 168.794.833	\$ 191.815.944	\$ 218.031.864	\$ 407.168.541	\$ 463.100.666	\$ 526.849.625
Costos	\$ 106.277.875	\$ 105.313.075	\$ 119.278.585	\$ 115.844.079	\$ 189.791.836	\$ 189.023.036	\$ 289.867.998	\$ 292.993.374	\$ 291.636.798	\$ 318.034.652
EBITDA	-\$ 51.290.193	-\$ 30.968.366	-\$ 20.788.259	\$ 29.963.266	-\$ 21.997.003	\$ 2.792.907	-\$ 71.836.134	\$ 114.175.167	\$ 171.463.868	\$ 208.814.974
Flujo de Caja	-\$ 139.985.477	-\$ 30.968.366	-\$ 20.788.259	\$ 22.472.449	-\$ 31.997.003	\$ 2.792.907	-\$ 81.836.134	\$ 87.240.557	\$ 129.440.902	\$ 156.611.230

Tabla XLVII Flujo de Caja Proyecto 3 Centros Años. ¹⁶⁷

En los periodos de los años 1 a 4 los flujos se mantienen iguales, dado que existen la misma cantidad de Centros en ambos proyectos, es interesante analizar desde el flujo 5 al 10, cuando se toma la decisión de no abrir el tercer local.

El porcentaje de variación del proyecto de dos Centros respecto al proyecto de tres centros, se expone en la siguiente tabla:

Ítem	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-2%	-3%
Costos	0%	0%	0%	0%	-1%	-1%	-42%	-41%	-41%	-42%

Tabla XLVIII Comparativo Flujos Proyecto ¹⁶⁸

Como se aprecia, la variación de los ingresos se muestra en los años 9 y 10 debido a que se cuenta con capacidad para satisfacer la demanda, en cambio con solo dos Centros se optimizan la capacidad de los Centros pero se pierde un 29% ¹⁶⁹ de demanda de Acupuntura. Los costos se ven incrementados en el año 7 debido a que esté año es la apertura del tercer Centro, por lo cual existen los costos de implementación y de actividades respectivos.

Respecto a los valores de factibilidad del proyecto ¹⁷⁰, para todos los casos el proyecto con dos Centros es más atractivo, ya que se optimiza costos e ingresos.

¹⁶⁶ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁶⁷ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁶⁸ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁶⁹ Ver Anexo AJ

¹⁷⁰ Se consideró la misma tasa de descuento para ambos proyectos.

	Proyecto 3 Centros	Proyecto 2 Centros
VAN	-\$ 86.553.968	\$ 25.804.158
TIR	3.49%	13,07%
Payback	10	8

Tabla XLIX Comparativo Proyecto N° de Centros. ¹⁷¹

19 Conclusiones

El Plan de Negocios utilizado en este proyecto corresponde a ocho etapas que van desde la búsqueda de oportunidad de negocios hasta la viabilidad económica del mismo, lo que permitió encontrar interesantes descubrimientos en cada una de las fases.

Existe un mercado mundial y nacional de servicios de Terapias complementarias en crecimiento, producto de variables como accesibilidad a los servicios de salud, aumento de longevidad, efectos colaterales de medicamentos convencionales y el deterioro la relación médico paciente en la medicina alópata.

Además, la estructura macroeconómica y social en Chile posibilita el desarrollo de nuevos negocios, potenciando aún más el incremento de demanda.

A la vez, estudios del Minsal indican que al 2012 el 55% de los encuestados ha asistido por lo menos una vez a alguna Terapia, del mismo modo describe a los clientes que asisten a estos servicios, como personas de distintas edades, sexos y nivel socioeconómico con un *sentido de búsqueda de obtener mejor bienestar y calidad de vida, ambas característica son parte del insight del cliente.*

El nivel de atractivo de la Industria es “medio”, no existen barreras importantes de entrada y salida, la competencia está dispersa y de reacción limitada, el riesgo de rivalidad se reduce a la integración hacia atrás y adelante que puede existir tanto de clientes como de proveedores, sin embargo la mayor amenaza es el “producto sustituto” que es la medicina convencional, con mayores recursos y validación en el mercado.

Se consideró como factores claves de éxito de los Centros de Terapias, la calidad y prestigio del Terapeuta, el servicio integral que éste puede ofrecer y las alianzas estratégicas con centros educacionales.

El modelo de negocio y ventaja competitiva propuesta es una red Centros de Terapias Complementarias, con un equipo de Terapeutas profesionales de la salud y con estudios en el país de origen de la disciplina que imparten, los cuales se perfeccionarán a través de las distintas alianzas estratégicas que disponga la empresa.

Se determinó, de acuerdo a demanda y objetivos del negocio, ofrecer cinco tipos de servicios: Acupuntura, Yoga, Homeopatía, Naturopatía y Fitoterapia, permitiendo

¹⁷¹ Fuente: Elaboración Propia.

entregar al cliente un servicio integral, personalizado, original, profesional y cercano en búsqueda del bienestar y calidad de vida del mismo.

El estudio de mercado a la propuesta entregada, se realizó a través de encuesta representativa en la Región Metropolitana donde el 64,6%¹⁷² de los encuestados consideró positiva la diferenciación propuesta, por el cual se puede cobrar un precio mayor al de la industria.

La encuesta válido el potencial insight, “las personas que asisten a Terapias son las que buscan mejorar su calidad de vida y Bienestar”.

La demanda se obtuvo considerando datos de utilización de servicios de medicina complementaria de Estados Unidos y entrevistas a Terapeutas de la salud en Chile, logrando una ponderación que determinó que existía suficiente mercado para abrir tres centros de Terapias de forma escalada, el inicial más un segundo en el año 5 y un tercero en el año 7, los dos últimos sólo con tres disciplinas en oferta.

Se definió crear un club de socios y una aplicación de Smartphone para potenciar el concepto de comunidad, crear una base de datos potente y educar al cliente sobre las Terapias ofrecidas, sobre todo la de Naturopatía y Fitoterapia, que son las menos conocidas y demandadas.

Los procesos de operaciones están orientados a entregar cercanía al cliente, con el objetivo brindarle una experiencia diferente a otros Centros, de acuerdo a insight propuesto, se potenció el uso de ambientación Feng Shui que se alinea con los beneficios de salud y trabajo agradable. Por otro lado se definió una estructura organizacional funcional, potenciando la especialidad de cada profesional, además se determinó ofrecer capacitaciones atractivas para ser una organización donde todo terapeuta quiera trabajar y captar a los mejores profesionales del mercado.

El análisis financiero indicó que el costo de inversión para un centro es de \$20.129.726 y se constituye de marketing, insumos y remodelación del local arrendando.

El financiamiento se realizó con capital propio, dado ciertas características que se producen en el mercado chileno, el costo de capital de trabajo requerido es de \$88.695.284, obtenido a través del detalle de flujo mensual de dos años de funcionamiento

La tasa de descuento calculada fue a través de CAPM y es de 11,21%

Los análisis de flujo de caja indica que el VAN es de -\$86.553.968 mientras que la TIR es de 3.49%, por lo cual para un inversionista no es atractivo invertir en este proyecto, sin embargo realizando una sensibilización con la apertura de dos Centros, mejora de manera importante la TIR y el VAN a valores de 13.07% y de \$25.804.158 respectivamente, esto se debe a que no se incurre en costos de apertura del tercer Centro y mejora la eficiencia de capacidad de los otros dos locales, fundado además a

¹⁷² Muestra de 246 personas

que recién al año 5 de la apertura de un Centro se obtiene un demanda de acuerdo a la capacidad y su factor de ocupación.

Finalmente se expone proyectos futuros de negocios a estudiar y el beneficio que esto puede brindar, como son las alianzas con empresas para proveer servicios de Terapias en los tiempos de ocio laboral y el mercado de visitas domiciliarias a clientes, ambas positivamente evaluadas en la encuesta de mercado realizada.

20 IMPLEMENTACION Y CONFECCION DE INFORME

El flujo de la Tabla XLVI consiste en una serie de requerimientos de información, análisis y entregables que pretenden ser una guía rápida básica para el lector que se inicia en la búsqueda de oportunidades en el mercado, este sistema aplica tanto para el proyecto descrito en este trabajo como para otro tipo de negocios y facilitará al emprendedor una visión sencilla y efectiva de como comenzar el gran desafío de emprender.

Este proceso termina en la evaluación de la implementación, ya que no es resorte de este proceso su aplicación.

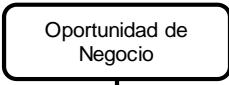
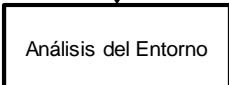
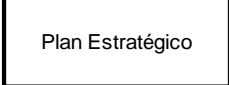

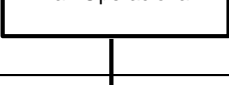

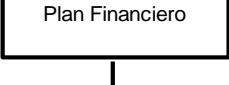
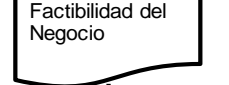
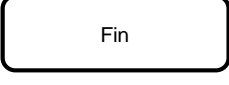
Flujo de Implementación de Idea de Negocio		
Flujo	Tareas	Descripción
	Recopilar Información Detallar Plan de Trabajo Carta Gantt	Detectar la Idea o Proyecto que ofrece la oportunidad de aprovechar las fortalezas y capacidades existentes
	Análisis PEEST Estudio de Mercado Análisis de Competitividad con 7 Fuerzas de Porter Mercados Internacionales Factores Claves de Éxito Realizar encuesta al mercado potencial Análisis de la Encuesta	Determinar la real oportunidad en el mercado respecto a la idea y/o proyecto y las capacidades requeridas al respecto
	Análisis FODA Definición del Negocio, Misión y Visión Definir Objetivos Estratégicos Definición Ventaja Competitiva Análisis interno a través de las 7S de Mckinsey	Determinar la ventaja Competitiva y Estrategia de Negocio con que se afrontará las oportunidades del mercado, potenciando las capacidades existentes
	Análisis 3C Análisis 7P Ciclo de vida del Cliente Segmentación y Mercado Meta Definición de la Demanda	Definir el objetivo de ventas, propuesta de valor del producto, metas, estrategia de Marketing y la demanda del mercado
	Objetivos de Servicio Requerimientos de Operación Definir Procesos Definir estándares de calidad Definir Infraestructura Definir Layout y Ambientación	Elaboración del Plan de Servicios y Procesos del Proyecto orientado al valor agregado que se quiere entregar al cliente
	Definir habilidades necesarias del personal Estructura Organizacional Estrategia de Reclutamiento y Selección Política de remuneraciones Evolución del personal Política de Capacitaciones Evolución del personal	Definición del personal requerido para sostener la ventaja competitiva y como la organización busca, mantiene y perfecciona este recurso
	Evaluar costos de acuerdo al Plan elaborado Determinar el Precio de Venta Evaluar Financiamiento Realizar Flujo de Caja del Proyecto Realizar Escenarios del Mercado Van , Tir, Payback	Factibilidad del proyecto y comportamiento ante distintos escenarios
	Elaboración de Informe donde detalla los anteriores pasos descritos en este flujo Resumen Ejecutivo	Evaluación de Informe Completo, determinación de realizar o no el proyecto
		

Tabla L Flujo de Implementación de Proyecto.¹⁷³

¹⁷³ Fuente: Elaboración Propia.

21 BIBLIOGRAFÍA

1. Thomas L.Wheelen, J.David Hunger.2013, Administración Estratégica y Política de Negocios hacia la sostenibilidad global. Ediciones Pearson.
2. Karen Weinberger Villagrán. 2009. Plan de Negocios herramientas para evaluar la viabilidad de un negocio. Usaid Perú Mype Competitiva.
3. Universidad de Chile.Sistema de Servicios de Información y Bibliotecas. Plan de Negocios para implementar una cadena de florerías en el sector oriente de Santiago ,Chile [En línea] <<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/136200>>.[Consulta 30/07/16]
4. Universidad de Chile. Sistema de Servicios de Información y Bibliotecas. Plan de Negocios para implementar un Centro Integrador de Terapias Alternativas. [En línea] < <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/104229>>. [Consulta 30/07/16]
5. Ministerio de Salud de Chile (MInsal).2012.Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas. Pragma Consulting.
6. Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Sin Fecha. < http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/demografia_y_vitales/proyecciones/Informes/MicrosoftWordInforP_T.pdf > [Consulta 30/07/16]
7. Organización Mundial de la Salud.2014.Estrategia de la OMS sobre Medicina Tradicional 2014-2023. [En línea] <<http://apps.who.int/medicinedocs/es/m/abstract/Js21201es/>>.[Consulta 30/07/16]
8. National Health Statistics Reports. Febrero 2015, Trends in the Use of Complementary Health Approaches Among Adults: United States, 2002-2012.
9. José María Corella.1998. Introducción a la Gestión de Marketing en los Servicios de Salud. Gobierno de Navarra, España.

22 ANEXOS

22.1 Anexos A. Definición de Tipos de MCA

La medicina alternativa o complementaria (MCA) es “un amplio dominio de los recursos de sanación que incluye todos los sistemas, modalidades, prácticas de salud, teorías y creencias que los acompañan, diferentes a aquellas intrínsecas al sistema políticamente dominante de una sociedad en partículas en un período histórico dado” (la medicina de los pueblos originarios no entran en esta definición (medicina tradicional), algunas de las que MCA que se prácticas en el país están la Homeopatía, Acupuntura, Neuropatía, Quiropraxia, Sintergética, Terapias Florales, Apiterapia, Reiki, aromaterapia, quiromasaje, etc, hoy todo esto se llama medicina integrativa, ya que todas las medicinas trabajan de forma complementaria. según cita el Ministerio de Salud de Chile. Según la OMS “los términos de medicina complementaria y medicina alternativa, son utilizados junto con la medicina tradicional en algunos países, hacen referencia a un conjunto amplio de prácticas de atención de salud que no forman parte de la propia tradición del país y no están integradas en el sistema sanitario principal”.

22.2 Anexos B. Segmentación de Técnicas de Terapias Complementarias

- *Sistemas médicos integrales:* los cuales ven al paciente o usuario como un todo, por ejemplo la medicina china, la homeopatía y la acupuntura.
- *Medicina de mente y cuerpo:* Se fundamentan en la relación mente-cuerpo y su entorno social, destacando las Terapias de relajación, hipnosis, musicoterapia, entre otras.
- *Prácticas biológicas:* Este tipo de prácticas consisten en técnicas basadas en sustancias disponibles en la naturaleza, como hierbas, alimentos, flores, etc., algunas terapias de este tipo son las Flores de Bach y la naturopatía.
- *Prácticas de curación manual:* Consisten en técnicas de curación manual o manipulación basadas en el cuerpo, a través de procedimientos como los masajes, quiroprácticas, etc.
- *Prácticas basadas en la energía:* Son técnicas de interacciones entre los seres vivos y campos magnéticos, por ejemplo: energía de biocampos las cuales rodean y penetran el cuerpo humano, energías bioelectromagnéticas a través de campos magnéticos e impulsos de corriente, destacan entre estas terapias el reiki, terapias de imanes y piedras.

22.3 Anexos C. Variables de la OMS del uso de MCA

Las principales variables indicadas por la OMS respecto al uso de las MCA para Chile son:

- *Accesibilidad y Asequibilidad:* La medicina dominante es accesible a través de una red pública y privada. Además existen una serie de medidas del Gobierno que apoyan el acceso a esta red, por ejemplo el plan Auge y Ges. Queda entender si la accesibilidad involucra calidad y eficiencia, según la cuenta pública realizada el año 2015 por la Ministra de Salud, los tiempos de espera se han reducido de 402 a 306 días para el caso de consultas de especialidades nuevas y de 462 a 411 días para intervención quirúrgica, respecto al año 2014. Por otro lado, la privada tiene un problema con la variable precio. Esto abre una oportunidad a la MCA en términos de calidad de servicio, tiempos de espera y ser competitivos en el valor del servicio.
- *Longevidad:* De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la edad de esperanza de vida estimada para la población para el año 2050 es de 85 años para mujeres y 79 años para hombres, mientras que la actual es 82 y 76 años respectivamente. Además ésta se está envejeciendo, gracias a la menor natalidad, el grueso de la población para el 2050 estará en los rangos de 45 a 60 años de edad. La OMS indica que a medida que la esperanza de vida aumenta, la población prefiere prevenir enfermedades, por lo cual se la MCA es una buena opción, ya que no es invasiva y es natural, situación que también se aplica a enfermos terminales.
- *Preocupación de efectos colaterales:* Gracias al acceso a internet en Chile, de 64,2 accesos cada 100 habitantes en marzo 2015, según el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones (MTT), esto permite a los pacientes investigar los efectos que tienen los medicamentos tradicionales, un estudio del Ministerio de Salud indica textual “es así que la posible expresión de efectos adversos es, muchas veces, inseparable de la obtención de los efectos deseados”, además no se conoce de forma precisa el efecto que puede tener en cada individuo
- *Deterioro de la relación médico-paciente:* No existen antecedentes generales que midan la relación medico-paciente y el nivel de satisfacción (existen a nivel de cada institución que ofrece el servicio) en Chile, por lo cual está variable se puede evaluar en una encuesta del estudio de la demanda. Sin embargo, es posible inferir que para un paciente que espera 400 días su atención, la relación medico-paciente no debe ser buena.

22.4 Anexo D. Esperanza de vida para Chile 2000-2050

CHILE: Hipótesis de evolución de la esperanza de vida al nacer por sexo, según quinquenios. 2000-2050

PERÍODO	Esperanza de vida al nacer (en años)		
	Hombres	Mujeres	Diferencial
2000-2005	74,80	80,80	6,00
2005-2010	75,49	81,53	6,04
2010-2015	76,12	82,20	6,08
2015-2020	76,68	82,81	6,13
2020-2025	77,19	83,36	6,17
2025-2030	77,64	83,86	6,22
2030-2035	78,04	84,31	6,27
2035-2040	78,40	84,71	6,31
2040-2045	78,72	85,08	6,36
2045-2050	79,00	85,40	6,40

Tabla LI Proyección y estimaciones de Población. Total País 1950-2050.

22.5 Anexo E. Demografía Proyección de Chile para el año 2050.

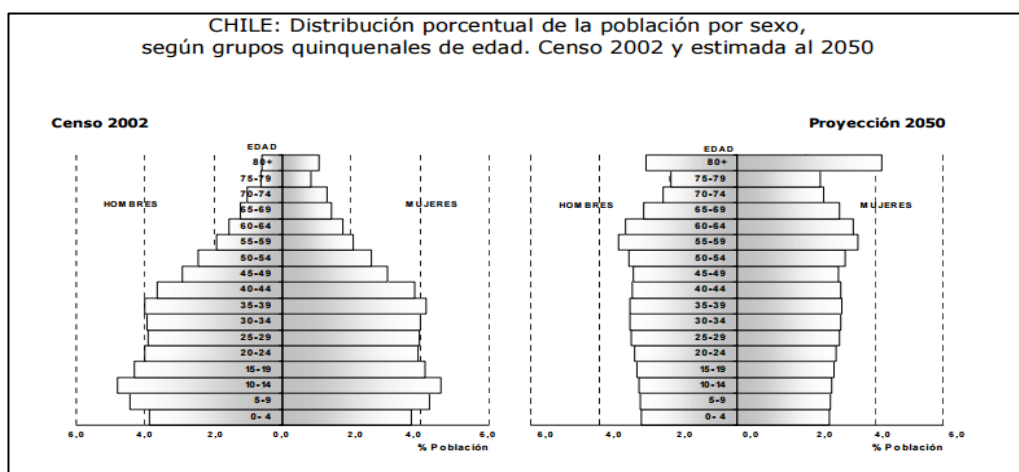


Gráfico XVIII Proyección Demográfica de Chile para el año 2050

Nota: Para Anexo D y E, Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Sep.2016.

22.6 Anexo F. Estudio de Mercado-Frecuencias de uso de MCA

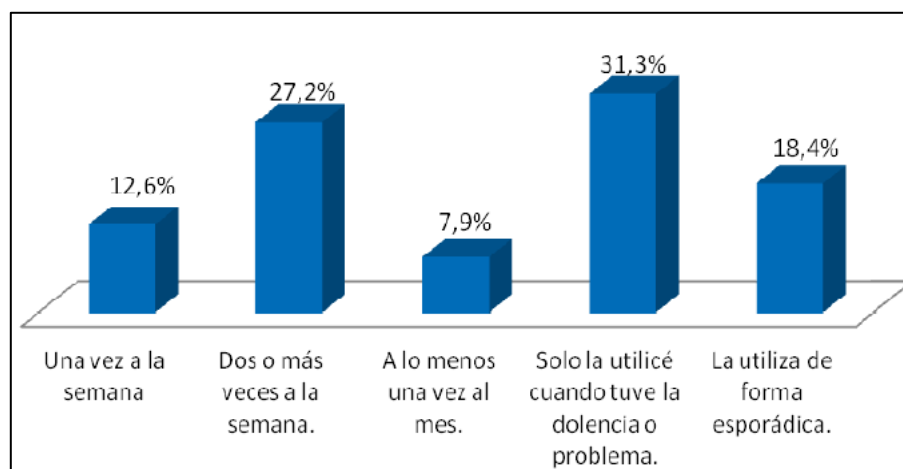


Gráfico XIX Frecuencia de Visitas a Centros de Terapias¹⁷⁴.

22.7 Anexo G. Porcentaje de conocimiento de tipos de medicina complementaria

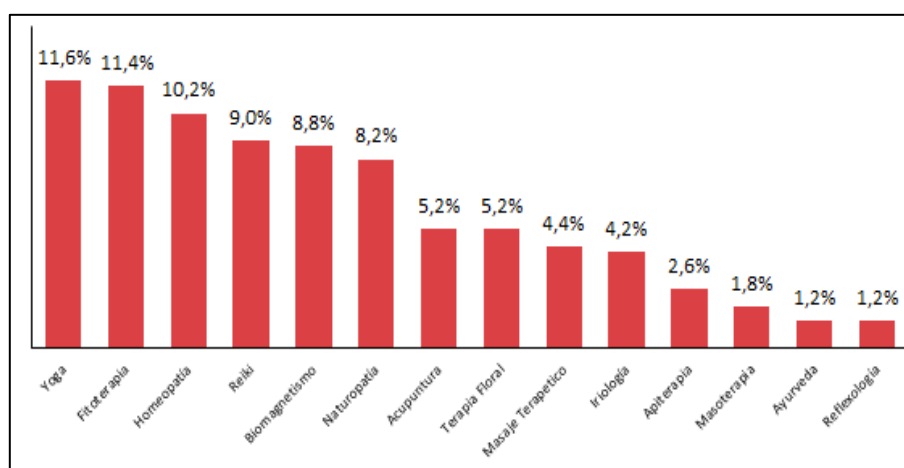


Gráfico XX Referencia de Conocimiento de Tipos de Medicina Complementaria. ¹⁷⁵

¹⁷⁴ Fuente: Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas. Minsal. 2012.

¹⁷⁵ Fuente: Estudio sobre conocimiento, utilización y grado de satisfacción de la población chilena en relación a las Medicinas Complementarias Alternativas. Minsal. 2012.

22.8 Anexo H. Gasto de Salud de Chile respecto a la OCDE

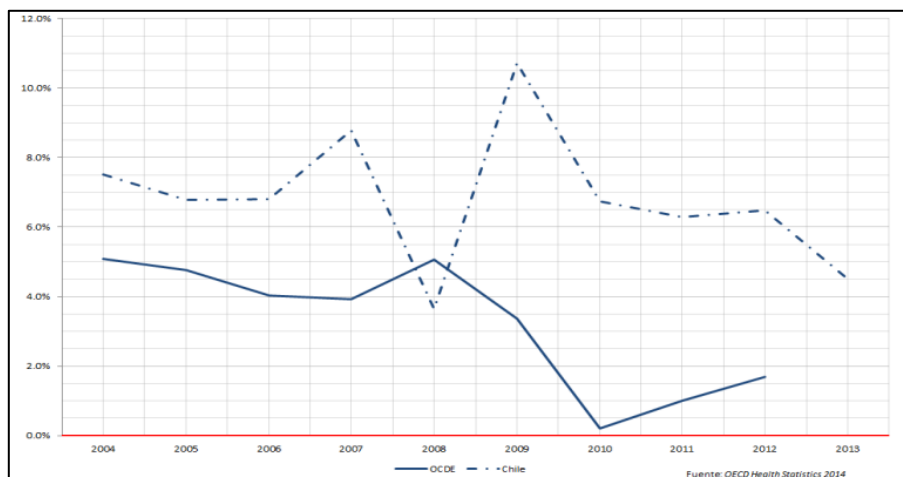


Gráfico XXI "Estadísticas de la OCDE sobre la salud 2014 - Chile en comparación"¹⁷⁶.

El gráfico indica la tasa de crecimiento en el gasto de salud (en términos reales) desde el 2004, Chile (línea segmentada) y el promedio de la OCDE (línea continua)

22.9 Anexo I. Índice de Confianza Empresarial en Chile.

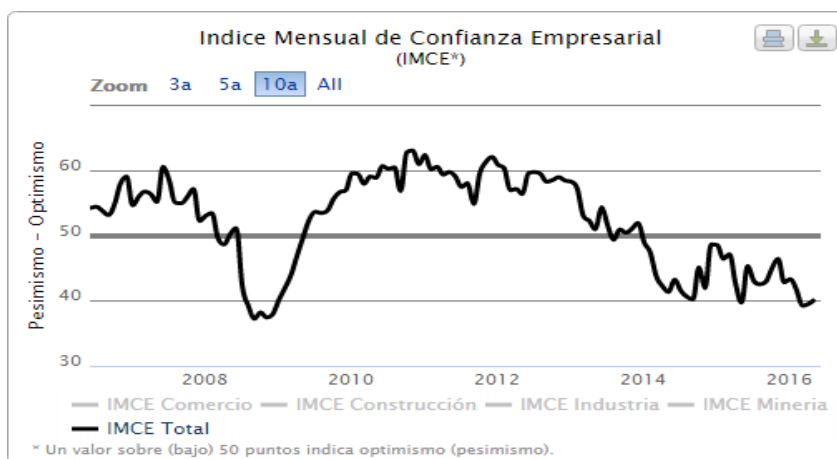


Gráfico XXII "Índice Mensual de Confianza Empresarial"¹⁷⁷

¹⁷⁶ Fuente: OCDE. 2014.

¹⁷⁷ Fuente: <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/indicadores-de-confianza>. Septiembre 2016

22.10 Anexo J. Tasa de desempleo en Chile

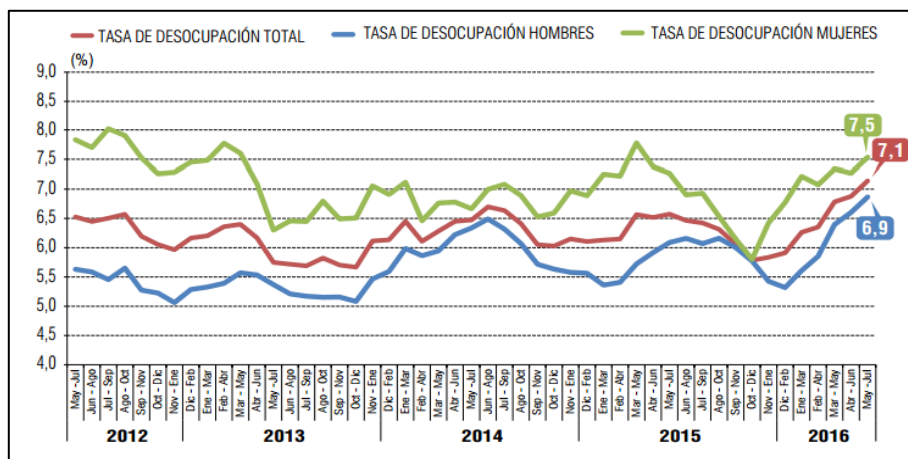


Gráfico XXIII Tendencia de las Tasas de Desocupación Laboral en Chile¹⁷⁸.

22.11 Anexo K. Tendencia de remuneraciones en Chile

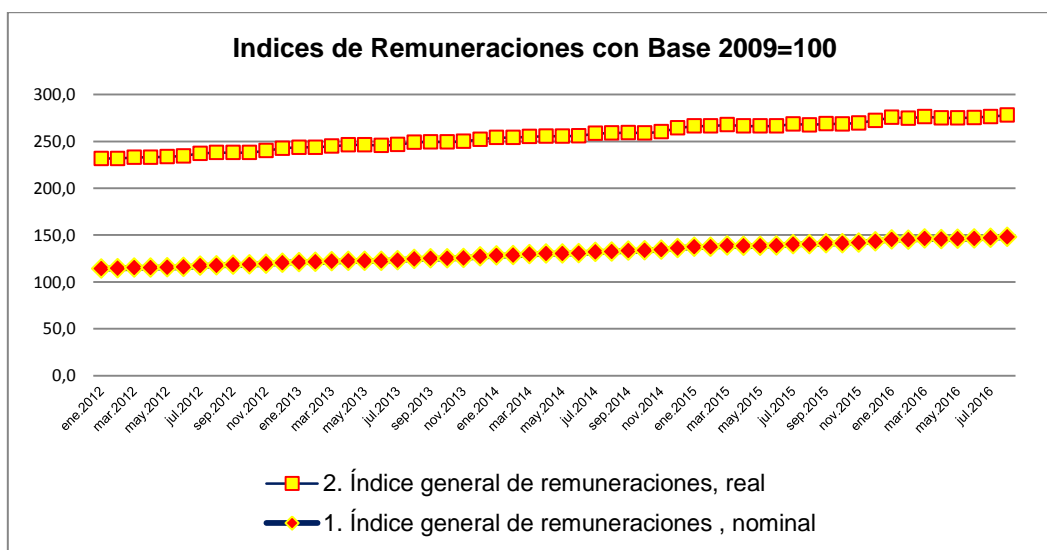


Gráfico XXIV Tendencia de Remuneraciones en Chile (2012-2016).¹⁷⁹

Índice general de remuneraciones nominal: muestra el porcentaje de variación sin descontar la inflación, considerando el año 2009 como base. Mientras que el real descuenta la inflación.

¹⁷⁸ Fuente: Banco Central de Chile. www.bcentral.cl (Agosto 2016)

¹⁷⁹ Fuente: Banco Central de Chile. www.bcentral.cl (Agosto 2016)

22.12 Anexo L. Evolución de I&D en Chile.

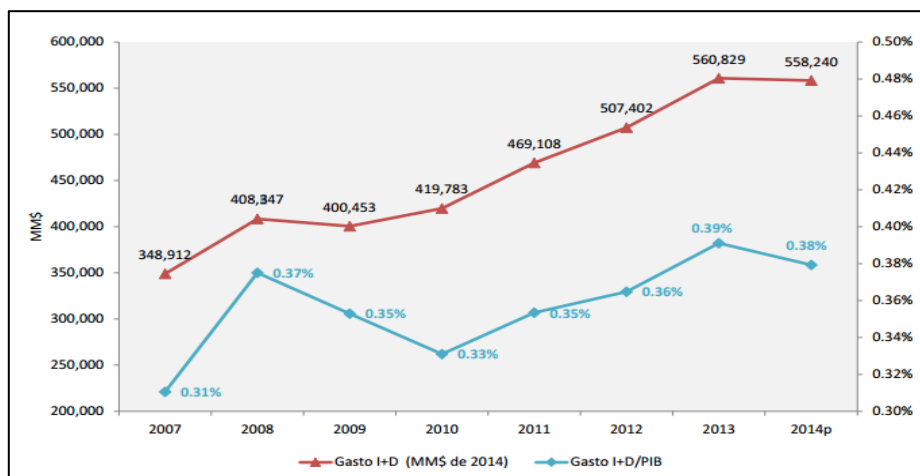


Gráfico XXV "Evolución Gasto en I+D y ratio con respecto al PIB en millones de pesos reales de 2015 y porcentajes¹⁸⁰ⁿ."

22.13 Anexo M. Descripción de algunos países de la OMS y su tendencia en MCA.

- *Caso Japón:* El 84% de los médicos utilizan Kampo¹⁸¹ en sus prácticas cotidianas (2011-2012), además de que algunos planes privados de seguros complementarios cubren parcialmente los servicios de acupuntura, moxibustión, masaje tradicional japonés y judoterapia.
- *Caso China:* Existen 440.700 instituciones de atención sanitaria que prestan servicios de medicina tradicional, alrededor de 90% de los hospitales tiene incluidos departamentos de medicina tradicional y estas se rigen con la misma legislación que normal a la medicina oficial. Los seguros públicos cubren completamente la medicina tradicional china y algunas otras, la elección es libre para el usuario y los médicos asesoran que sistema de salud es mejor para el usuario.
- *Caso Suiza:* Entre el año 1999 y 2005 se introdujeron cinco terapias al seguro obligatorio médico del país: medicina antroposófica, homeopatía, terapia neural, fitoterapia y medicina tradicional china. En el año 2009 los votantes apoyaron la introducción de las terapias complementarias y alternativas al sistema básico de salud.

¹⁸⁰ Ministerio de Economía de Chile. Enero 2016.

¹⁸¹ Kampo: Sistema Terapéutico japonés que deriva de la medicina China, la cual tiene una práctica integrando distintas disciplinas para una atención completa (Acupuntura, Moxibustión (terapia de calor), Masajes, Hierbas, etc). Fuente: <https://kampo.ca/> (Nov.2016)

22.14 Anexo N. Entrevistas realizadas

Terapeuta	Especialidad	Factores Claves de Éxito de Un Centro Medicina Complementaria	Ingreso de Nuevas Terapias a Chile
Julio Schurmann Lopetegui	Master Reiki, Karuna Érika Diplomado Terapeuta Medicina Oriental Diplomado Masaje Tailandés Certificado uso Flores de Bach Docente Inst.Nac.Medicina Oriental Director CMA Casa Bambú	Formación del Terapeuta Disponer de una red de Terapeutas Servicio de atención personalizado Servicio de atención integral	Thetahealing Terapia Cráneo Sacral Auriculoterapia (hoy sólo enfocada en el peso)
Mario González Faúndez	Dip.Acupuntura USACH Técnico Selección Karate	Calidad de los Profesionales Recinto certificado Servicio ético y no crear falsas expectativas	Ordenamiento de terapias existentes
Ana María Aguilera Drago	Cirujano Dentista Acupunturista Terapeuta en Medicina Complementaria no Invasiva	Prestigio del CMA Recinto certificado Servicios acorde a realidad y evidencia científica	Están representadas la mayoría de las terapias complementarias invasivas y no invasivas en el país
Carmen Gloria Gajardo Herrera	Medico Cirujano Acupunturista	Calidad de los Profesionales Autogestión-Repartición ganancias Ubicación recinto Servicios con objetivos claros (expectativas) Terapeutas del área de la salud	Quiropráctica, biomagnetismo, Flores de Bach, Terapia manual, osteopatía, educación en nutrición integral, manejo multidisciplinario de enfermedades crónicas no transmisibles
Ricardo Pérez Ossa	Cirujano Dentista Acupunturista	Publicidad Infraestructura Calidad de los Profesionales	Terapias impartidas de acuerdo a su procedencia Deben estar autorizadas por el Minsal
Yang Lau Serviatti	Kinesiólogo Acupunturista USACH	Terapias Eficaces y reconocidas (MTC) Infraestructura Calidad del Servicio Pasión por las terapias Servicio Ético	Kinesiología Aplicada
Macarena Parra Berendsen	Enfermera PUC Acupunturista USACH Terapeuta Reiki, Academia Tsering	Adhesión voluntaria del paciente al método de salud Servicio Integral Calidad profesionales Infraestructura Recinto certificado Profesionales relacionados con la salud Recinto accesible al paciente Enfoque preventivo (no invasivo) Servicio personalizado	No conoce nuevas terapias, solo las que se imparten en Chile (naturopatía, homeopatía, acupuntura, terapias flores, el reiki, aromaterapia, risoterapia, gemoterapia, masoterapia, radiestesia, arteterapia, entre otras)
Pilar Valenzuela Díaz	Kinesióloga Acupunturista USACH Pasantía Beijing China-Master en Acupuntura Bioenergética y Moxibustión CEMTEC.España	Publicidad (menos medicamentos) Red de Terapias Profesionales relacionados con la salud	Están todas las terapias, pero quizás implementar algunas técnicas poco conocidas

Tabla LII Resumen Entrevistas realizadas.

Nota: Entrevistas de Elaboración Propia.

22.15 Anexo O .Preguntas de la Encuesta.

Encuesta de Terapias Complementarias de Salud
Las Terapias Complementarias son un conjunto de prácticas de atención de salud que no están integradas formalmente al sistema sanitario primario. Existen diferentes sistemas de Terapias Complementarias, por ejemplo: Integrales, de mente y cuerpo, biológicos, curación manual y de energía

1 Indique si conoce alguna (s) de las siguientes Terapias Complementarias "Puede marcar más de una alternativa"

<input type="checkbox"/> Acupuntura	<input type="checkbox"/> Biomagnetismo	<input type="checkbox"/> Iriología	<input type="checkbox"/> Quiropraxia	<input type="checkbox"/> Yoga
<input type="checkbox"/> Antroposofia	<input type="checkbox"/> Digitopuntura	<input type="checkbox"/> Masaje Terapéutico	<input type="checkbox"/> Reflexología	<input type="checkbox"/> Meditación
<input type="checkbox"/> Apiterapia	<input type="checkbox"/> Fitoterapia	<input type="checkbox"/> Masoterapia	<input type="checkbox"/> Reiki	<input type="checkbox"/> Ninguna
<input type="checkbox"/> Auriculoterapia	<input type="checkbox"/> Homeopatía	<input type="checkbox"/> Naturopatía	<input type="checkbox"/> Sintergética (hierbas)	<input type="checkbox"/> Otra
<input type="checkbox"/> Ayurveda	<input type="checkbox"/> Homotoxicología	<input type="checkbox"/> Quiromasaje	<input type="checkbox"/> Terapia Floral	

2 Indique si le han practicado algunas de las siguientes Terapias Complementarias."Puede indicar más de una alternativa"

<input type="checkbox"/> Acupuntura	<input type="checkbox"/> Biomagnetismo	<input type="checkbox"/> Iriología	<input type="checkbox"/> Quiropraxia	<input type="checkbox"/> Yoga
<input type="checkbox"/> Antroposofia	<input type="checkbox"/> Digitopuntura	<input type="checkbox"/> Masaje Terapéutico	<input type="checkbox"/> Reflexología	<input type="checkbox"/> Meditación
<input type="checkbox"/> Apiterapia	<input type="checkbox"/> Fitoterapia	<input type="checkbox"/> Masoterapia	<input type="checkbox"/> Reiki	<input type="checkbox"/> Ninguna
<input type="checkbox"/> Auriculoterapia	<input type="checkbox"/> Homeopatía	<input type="checkbox"/> Naturopatía	<input type="checkbox"/> Sintergética (hierbas)	<input type="checkbox"/> Otra
<input type="checkbox"/> Ayurveda	<input type="checkbox"/> Homotoxicología	<input type="checkbox"/> Quiromasaje	<input type="checkbox"/> Terapia Floral	

3 Si le han practicado alguna Terapia Complementaria . Indicar el motivo "Puede marcar más de una alternativa"

- Enfermedad Crónica
- Enfermedad Mental
- Dolencia Física
- Bienestar y Calidad de Vida
- Alternativa al tratamiento médico normal
- Factores Emocionales
- No me han practicado Terapias Complementarias
- Otro

4 Si le han practicado alguna Terapia Complementaria. ¿Dónde fue realizada la atención?. "Puede responder más de una alternativa".

- Servicio Público (consultorio, hospitales, Sapu)
- Servicio Privado (clínicas, centros médicos, médicos particulares)
- Centro de Terapias
- Hogar del Terapeuta
- Hogar del paciente
- No recuerda
- No me han practicado Terapias Complementarias
- Otro

5 Si a usted le han practicado Terapias Complementarias, indicar cuanto pagó por el servicio realizado.

- Menos de \$10.000
- Entre \$10.001 y 15.000
- Entre \$15.001 y 20.000
- Entre \$20.001 y \$30.000
- Más de \$30.000
- No recuerda
- No me han practicado Terapias Complementarias
- Otro

6 ¿La Terapia Complementaria que le practicaron resolvió su problema?

- Sí
- No
- No me han practicado Terapias Complementarias

7 ¿Usted recomendaría la Terapia Complementaria?

- Sí
- No
- No me han practicado Terapias Complementarias

8 Si le han practicado Terapias Complementarias y no las recomienda ¿Cuál es la razón?

9 Si nunca le han practicado una Terapia Complementaria, favor indicar motivo

- Precio
- No me interesa
- Poco conocimiento de las Terapias Complementarias
- No tengo Tiempo
- Ubicación del lugar de atención
- No tengo confianza en las Terapias
- No he tenido la necesidad
- Otra

10 ¿Considera mejor que un Centro de Terapias Complementarias sea atendido con profesionales de la salud (médicos, enfermeras, etc) y con estudios en el país de origen de la disciplina ofrecida? *

- Sí
- No
- Me es indiferente

11 ¿Estaría dispuesto a pagar más por un servicio de atención de Terapias Complementarias a domicilio?

- Sí
- No
- Me es indiferente

12 ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un servicio de Centros de Terapias Complementarias con Terapeutas profesionales de salud? (por ejemplo: médicos, enfermeras, psicólogos, etc)

- Menos de \$10.000
- Entre \$10.001 y 15.000
- Entre \$15.001 y 20.000
- Entre \$20.001 y \$30.000
- Más de \$30.000
- Otro

13 Considerando un grado de importancia. ¿Cuál cree usted que deben ser las características que debe tener un Centro de Terapias Complementarias?

	Muy Importante	Importante	Indiferente	Poco Importante	Muy Poco Importante
Infraestructura	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de Terapeuta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de Terapias	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación cercana a Metro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de Horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio Conveniente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio del Centro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 ¿Como le gustaría que fuese la ambientación de un Centro de Terapias Complementarias?

- Estilo Moderno
- Estilo Natural
- Orientado al origen de cada Terapia
- Estilo Oriental
- Estilo Hindú
- Estilo Místico
- Otro

15 ¿Le gustaría que su Empresa tenga convenio con Centros de Terapias Complementarias para ofrecer distintos Beneficios?

- Sí
- No
- Me es Indiferente

16 De acuerdo a lo que usted conoce o ha oído respecto a las Terapias Complementarias ¿Esta de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones? *

	Muy Deacuerdo	De acuerdo	Indiferente	En Desacuerdo	Muy En desacuerdo
Las Terapias Complementarias tienen una atención más personalizada que la medicina convencional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las Terapias Complementarias corresponden a un estilo de vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las Terapias Complementarias tienen mejor resultados que la medicina convencional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las Terapias Complementarias están asociada a charlatanería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las Terapias Complementarias no tienen una base científica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las Terapias Complementarias están relacionadas a lo natural	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las Terapias Complementarias son menos invasivas que la medicina convencional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 Favor indique su edad

<input type="checkbox"/>	Menos de 18 años
<input type="checkbox"/>	Entre 18 y 29 años
<input type="checkbox"/>	Entre 30 y 49 años
<input type="checkbox"/>	Entre 50 y 69 años
<input type="checkbox"/>	Más de 70 años

18 Favor indique en que comuna vive

19 Favor indique su nivel de ingreso mensual *

<input type="checkbox"/>	Menos de \$257.500 (ingreso mínimo)
<input type="checkbox"/>	Entre 257.501 y 457.500
<input type="checkbox"/>	Entre 457.501 y 607.501
<input type="checkbox"/>	Entre 607.501 y 807.501
<input type="checkbox"/>	Más de 807.501

20 Favor indique su nivel educacional *

<input type="checkbox"/>	Básica
<input type="checkbox"/>	Media Incompleta
<input type="checkbox"/>	Media Completa
<input type="checkbox"/>	Técnica Incompleta
<input type="checkbox"/>	Técnica Completa
<input type="checkbox"/>	Universitaria Incompleta
<input type="checkbox"/>	Universitaria Completa
<input type="checkbox"/>	Postgrado

21 Favor indique su sexo

<input type="checkbox"/>	Femenino
<input type="checkbox"/>	Masculino

Tabla LIII Encuesta. ¹⁸²

¹⁸² Fuente: Elaboración Propia.

22.16 Anexo P .Resultados de la Encuesta

Pregunta 1

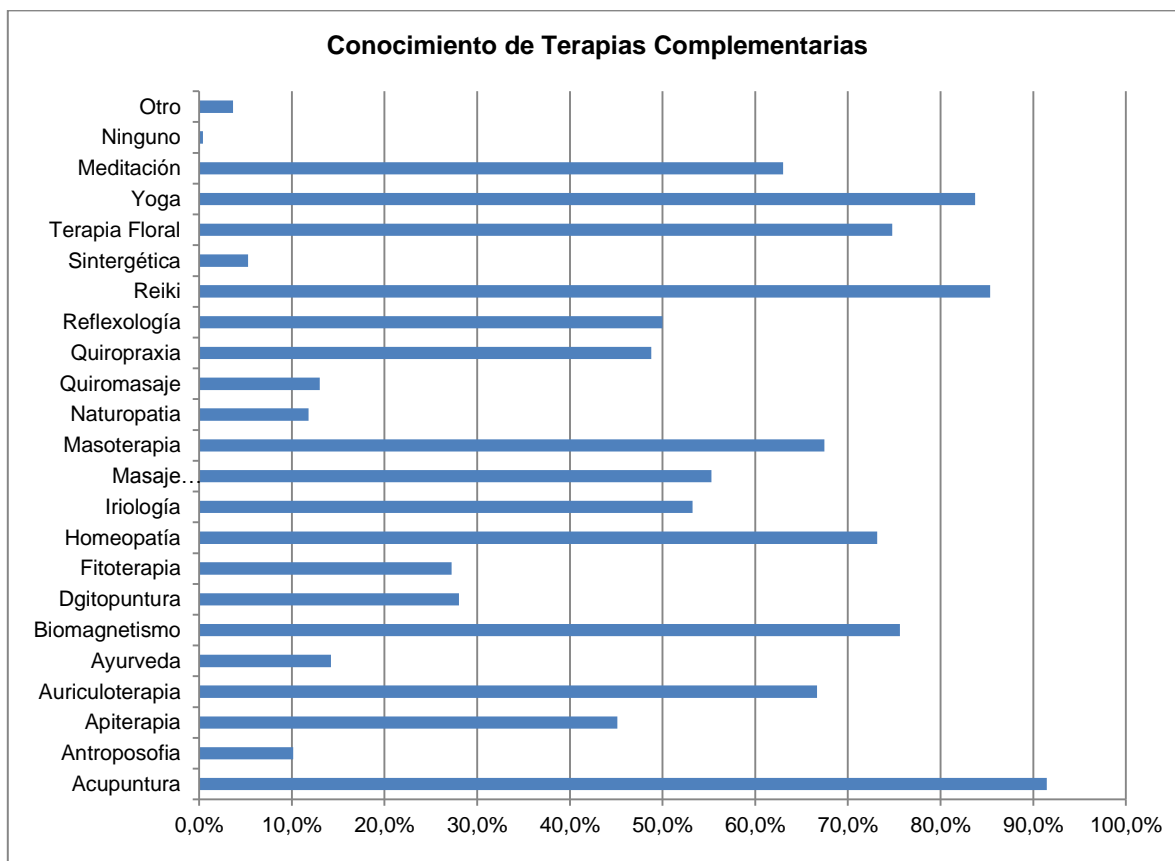


Gráfico XXVI Conocimiento de Terapias Complementarias. ¹⁸³

¹⁸³ Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 2

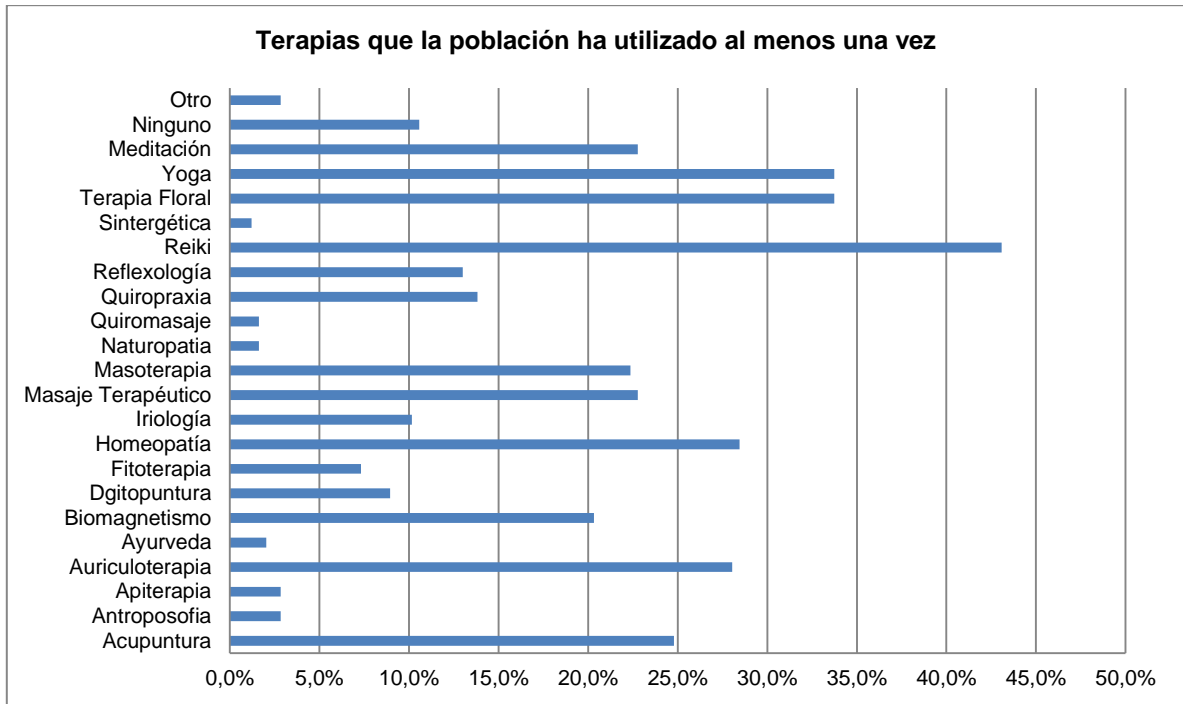


Gráfico XXVII Terapias Utilizadas por los Encuestados. ¹⁸⁴

Pregunta 3

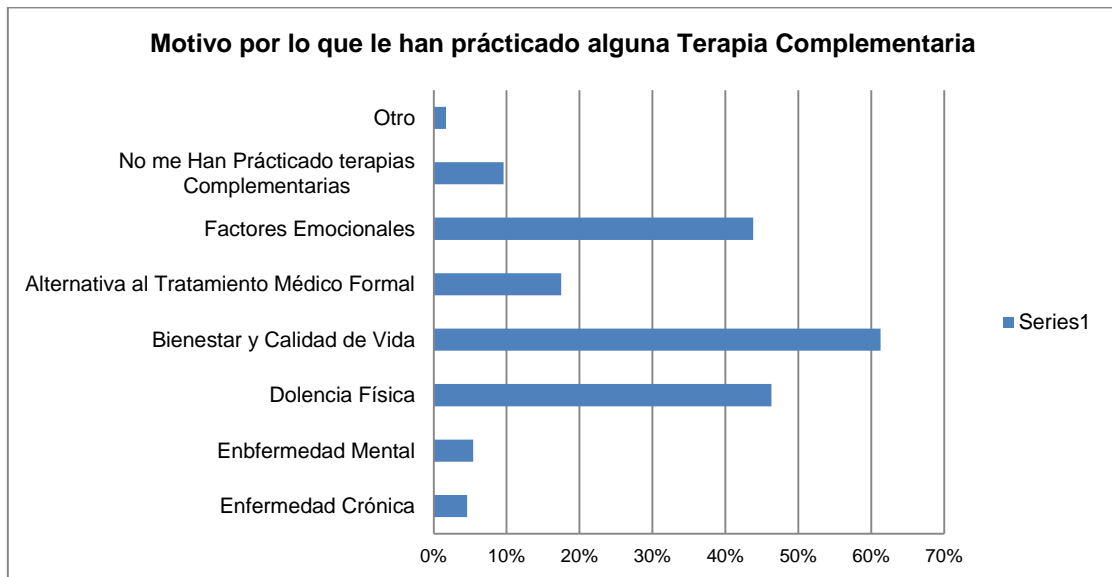


Gráfico XXVIII Motivo de las Prácticas Complementarias ¹⁸⁵

¹⁸⁴ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁸⁵ Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 4

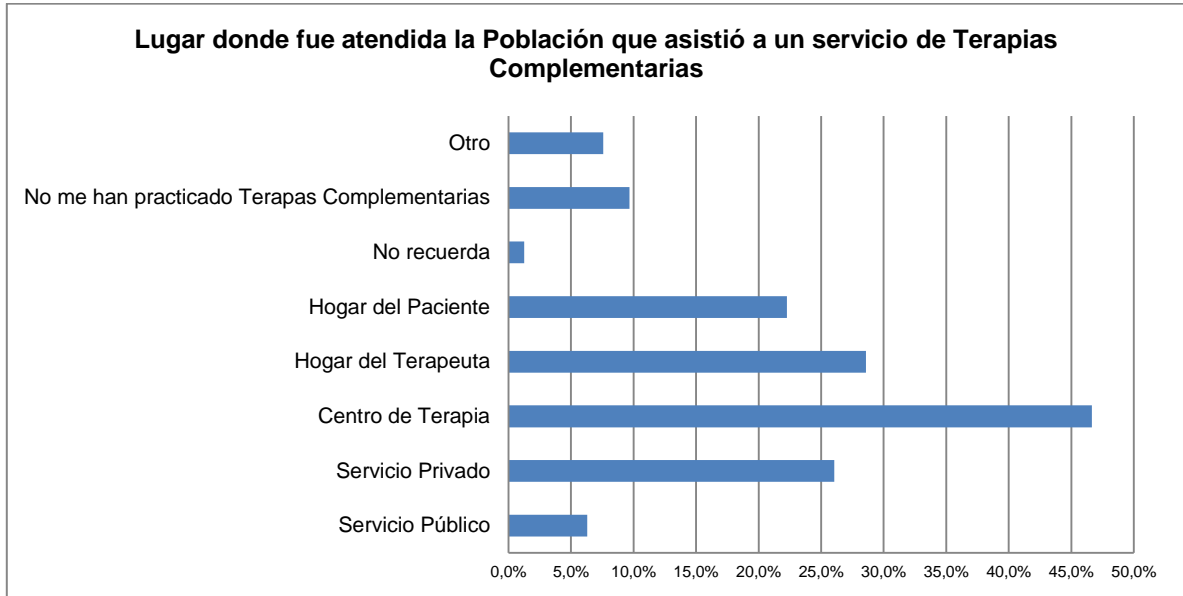


Gráfico XXIX Lugares donde asistieron los encuestados a practicarse Terapias Complementarias. ¹⁸⁶

Pregunta 5

- Ver Gráfico IV. Pago de Servicios de Terapias Complementarias.

Pregunta 6

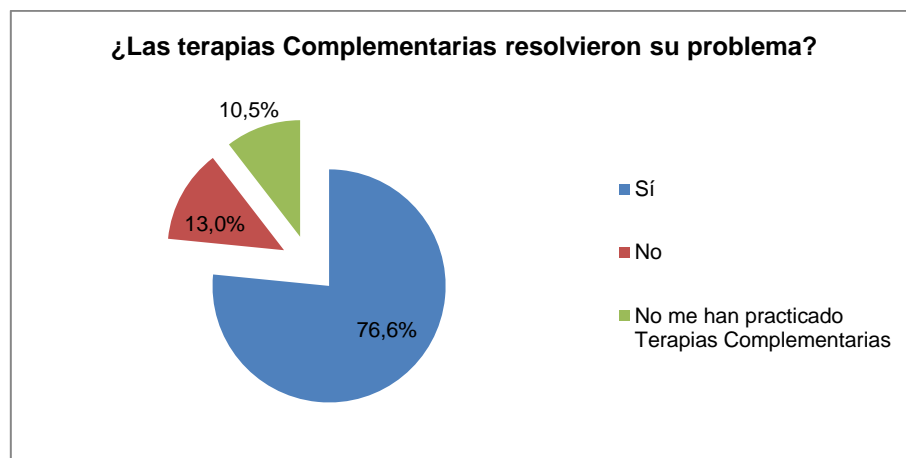


Gráfico XXX Efectividad de Terapias Complementarias. ¹⁸⁷

¹⁸⁶ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁸⁷ Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 7

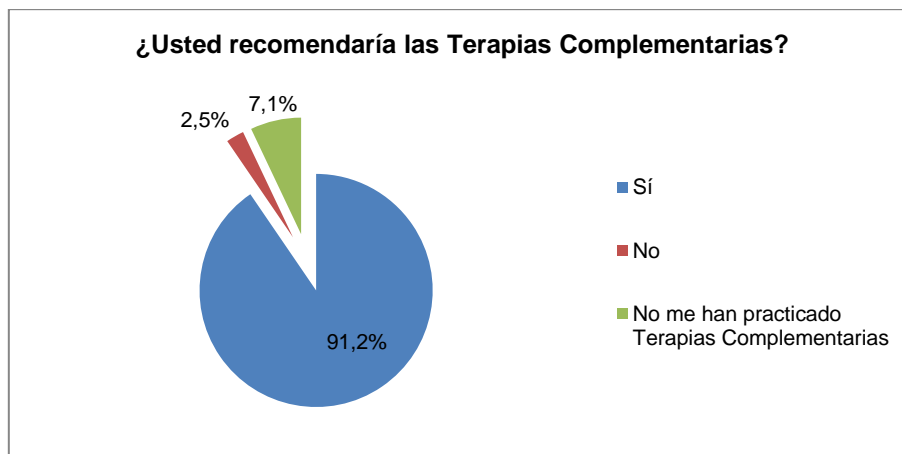


Gráfico XXXI Recomendación de Terapias Complementarias.¹⁸⁸

Pregunta 8

- Revisar 13.1 Descripción de la Encuesta.

Pregunta 9



Gráfico XXXII Motivos de la No Práctica Terapias Complementarias¹⁸⁹

¹⁸⁸ Fuente: Elaboración Propia.

¹⁸⁹ Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 10

Ver Gráfico V Diferenciación.

Pregunta 11

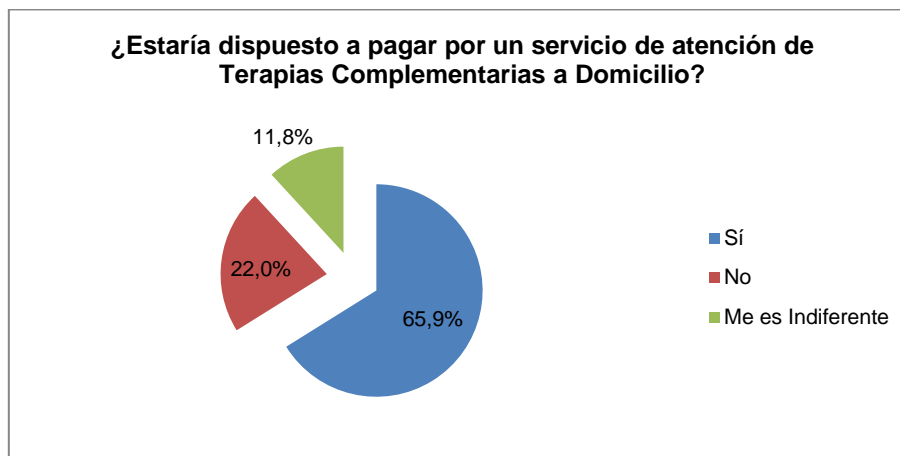


Gráfico XXXIII Disponibilidad a Pagar de los Encuestados. ¹⁹⁰

Pregunta 12

- Ver Gráfico VI. Disposición a pagar

Pregunta 13

- Ver Gráficos VII, VIII, IX, X, XI, XII y XIII

¹⁹⁰ Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 14

- Ver Gráfico XIV Ambientación

Pregunta 15

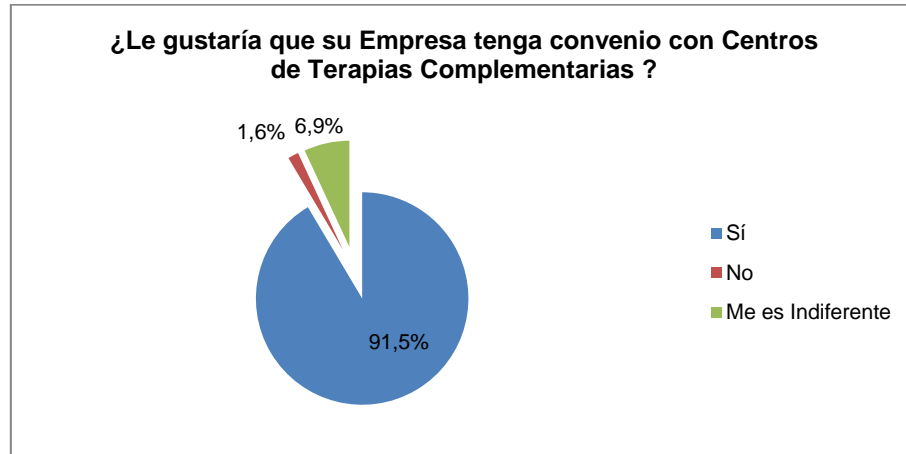


Gráfico XXXIV Cualidades del Negocio. ¹⁹¹

Pregunta 16

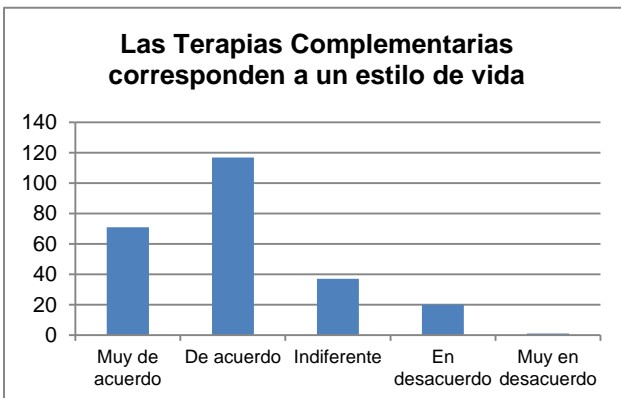


Gráfico XXXV Atributos del Servicio - Estilo de Vida.

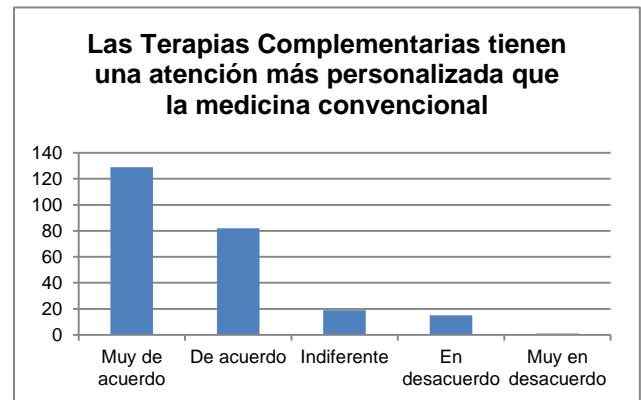


Gráfico XXXVI Atributos del Servicio- Personalización.

¹⁹¹ Fuente: Elaboración Propia.

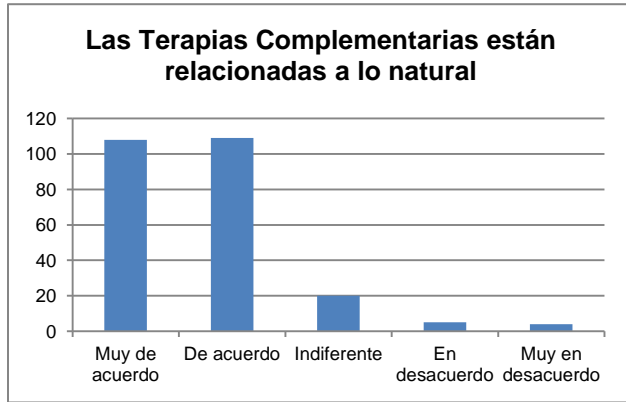


Gráfico XXXVII Atributos del Servicio - Natural.

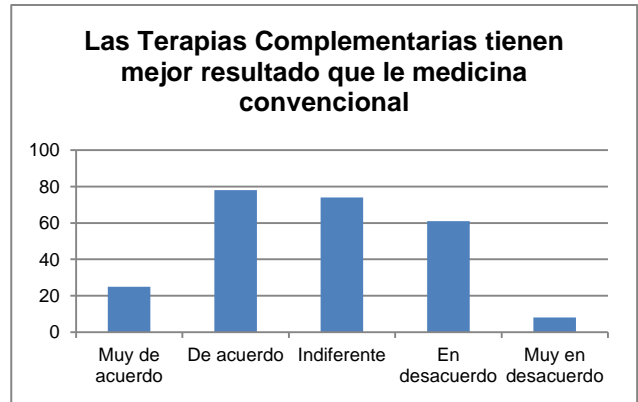


Gráfico XXXVIII Atributos del Servicio - Efectividad del Servicio

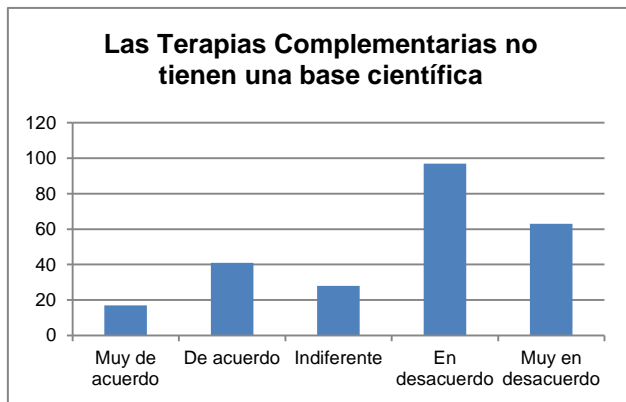


Gráfico XXXIX Atributos del Servicio- Confianza

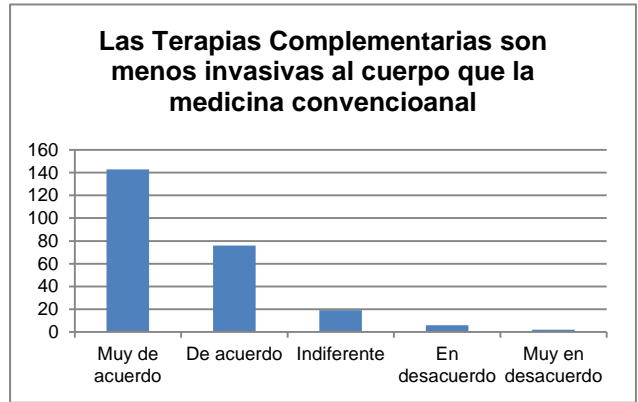


Gráfico XL Atributos del Servicio-Invasivo

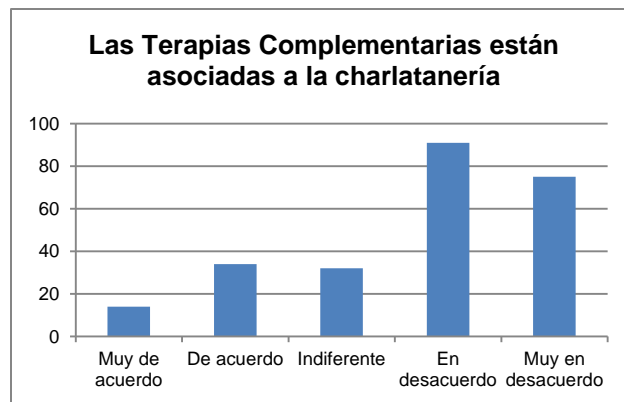


Gráfico XLI Atributos del Servicio – Charlatanería..

Nota: Todos los gráficos de la pregunta 16 son de elaboración propia.

Pregunta 17

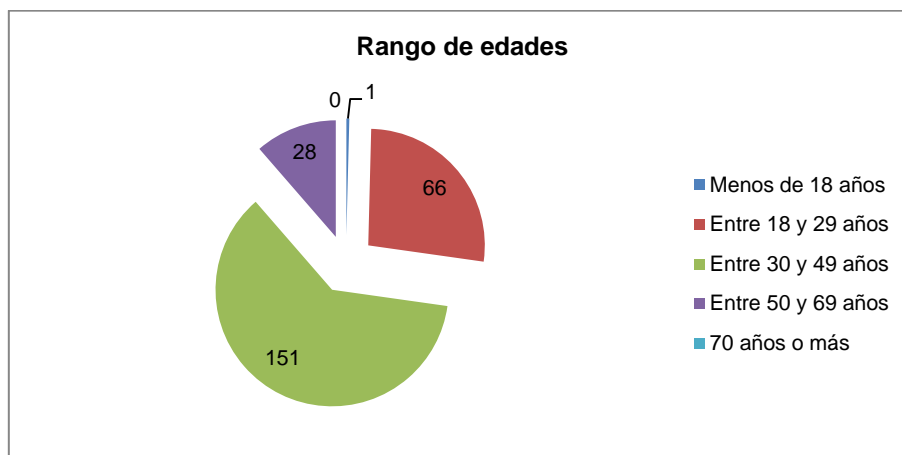


Gráfico XLII Rango de edades. ¹⁹²

Pregunta 18

- Ver Anexo R.

Pregunta 19

- Ver Gráfico XV. Nivel de Ingreso de los Encuestados

Pregunta 20

- Ver Anexo Q

Pregunta 21

Genero	NºEncuestados	%
Masculino	92	37%
Femenino	154	63%
Total	246	

Tabla LIV Género de los Encuestados ¹⁹³

¹⁹² Fuente: Elaboración Propia.

¹⁹³ Fuente: Elaboración Propia.

22.17 Anexo Q .Nivel de Educación de los Encuestados.

Nivel Educacional	N° Encuestados	
Básica	0	0,0%
Media Incompleta	1	0,4%
Media Completa	3	1,2%
Técnica Incompleta	2	0,8%
Técnica Completa	20	8,1%
Universitaria Incompleta	34	13,8%
Universitaria Completa	123	50,0%
Postgrado	63	25,6%
Total	246	

Tabla LV Nivel Educacional Encuestados. ¹⁹⁴

22.18 Anexo R .Nivel de Participación comunal de los Encuestados.

Pregunta 18

Comuna	N° Encuestados
Puente Alto	40
San Bernardo	34
La Florida	16
Las Condes	15
Macul	13
Maipú	12
Ñuñoa	12
Santiago	10
Peñalolén	9
San Miguel	8
El Bosque	8
Huechuraba	7
Quilicura	6
Independencia	5
Padre Hurtado	4
La Cisterna	4
Providencia	4
Pudahuel	3
La Granja	3
Pedro Aguirre Cerda	3
Pirqué	3
Colina	3
Cerro Navia	3

Lampa	3
Quinta normal	2
Lo Barnechea	2
Estación Central	2
San Ramón	2
La Pintana	2
Recoleta	2
Renca	1
Lo Prado	1
Conchalí	1
Cerrillos	1
La Reina	1
Vitacura	1
Total general	246

Tabla LVI Comuna de los Encuestados¹⁹⁵

22.19 Anexo S. Definición de las Terapias ofrecidas en el Centro

- Acupuntura: “Es una especialidad de la Medicina Tradicional China que consiste en la inserción de agujas sólidas, estériles , de preferencia desechables, en puntos específicos de la superficie corporal, lo que permite equilibrar, mantener e incrementar el bienestar físico y mental de las personas”.¹⁹⁶
- Homeopatía: “Método terapéutico de base científica que persigue el tratamiento de las personas, a través del uso de medicamentos diluidos y dinamizados, en los términos que se contienen en la reglamentación aplicable a los preparadores homeopáticos”.¹⁹⁷
- Naturopatía: “Profesión auxiliar a la medicina, cuyo ejercicio está destinado a promover y restablecer la salud , mediante el empleo de los agentes vitales de la naturaleza: Alimentación natural, plantas medicinales, agua, tierra, además de ejercicios físicos y actividad mental.”¹⁹⁸
- Yoga: “Sistema de ejercicios que busca el equilibrio de la mente, cuerpo y espíritu de la persona. La armonía del cuerpo y espíritu se logra mediante una adecuada respiración, ejercicios posturales y meditación”¹⁹⁹ Su origen es de la India.
- Fitoterapia: “Área de la ciencia de la salud que estudia el uso terapéutico de las plantas o de sus principios activos”, una planta es medicinal cuanto en uno o

¹⁹⁵ Fuente: Elaboración Propia

¹⁹⁶ Definición del Decreto N°123 del Minsal

¹⁹⁷ Definición del Decreto N°19 del Minsal.

¹⁹⁸ Definición del Decreto N°5 del Minsal.

¹⁹⁹ Definición de acuerdo a <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/yoga> (nov.2016)

más de sus órganos contiene sustancias que pueden ser utilizadas con fines terapéuticos”²⁰⁰.

22.20 Anexo T: Entrevista Alianzas

En entrevista con David Toro, académico Terapeuta del Instituto Profesional Los Leones que imparte la asignatura de Medicina China en la carrera de Masoterapia²⁰¹, indica que las Alianzas hoy en día son una ventaja competitiva, tanto para el Centro como para el establecimiento educativo, por lo siguiente:

- Beneficios para el Centro:
 - Posibilidad de capacitarse continuamente a precios convenientes y con lo último del conocimiento.
 - Contar con marketing indirecto a través de la Institución Educativa
 - Costos de capacitación más baratos.
- Beneficios para la Organización Educacional:
 - Posibilidad de que sus alumnos realicen algunas prácticas de asignaturas en el Centro
 - Tener una demanda continua de estudiantes desde el Centro.
 - Marketing indirecto a través de los Centros.

Ambas instituciones, si son de prestigio, pueden ven fortalecida su posición competitiva.

Una opinión parecida es la del Odontólogo Ricardo Pérez, Acupunturista del Centro Yuan Qi, Yoga & Acupuntura, el cual tiene estudios de esta disciplina en China, indica que si bien las alianzas de este tipo son importantes, se convierten en fundamentales si el Centro a futuro quiere impartir algún curso de Terapias, sin embargo rescata que el gran valor del servicio, es que el Terapeuta sea profesional de la salud.

²⁰⁰ Definición de acuerdo a <http://www.encyclopediasalud.com/definiciones/yoga> (nov.2016)

²⁰¹ Técnica de Terapia Complementaria que ocupa los masajes con fines curativos.

22.21 Anexo U. Precios de la Competencia

Centro	Valor por consulta	Promedio
Centro	Acupuntura	\$ 23.833
Yuanqi	\$ 18.000	
Auramedicine	\$ 25.000	
Albapaulino	\$ 25.000	
Innmo	\$ 25.000	
Acumedic	\$ 25.000	
Chad	\$ 25.000	
Centro	Yoga	\$ 8.292
Estudio de yoga	\$ 8.000	
Bikramyoga	\$ 8.000	
Ashtanga	\$ 7.500	
Viveka	\$ 14.000	
Ajnaom	\$ 4.000	
Savittar	\$ 8.250	
Centro	Homeopatía	\$ 31.000
Instituto Cetel	\$ 8.000	
Centro Sanándote	\$ 50.000	
Centro estudios terapéuticos	\$ 35.000	
Centro	Naturopatía	\$ 20.417
Yuanqi	\$ 20.000	
Bowspa (Belleza)	\$ 22.500	
Medicina Natural	\$ 10.000	
UCAMCHILE	\$ 25.000	
Terapias Josefina Suárez	\$ 30.000	
Terapias Naturales Aho	\$ 15.000	
Centro	Fitoterapia	\$ 27.500
Chad	\$ 25.000	
Medicina Natural en Chile	\$ 30.000	

Tabla LVII Precios de Mercado.²⁰²

Fuente Precios (Visitados en Noviembre 2016):

- Yuanqi : <http://www.centroyuanqi.cl/>
- Auramedicine: <http://www.auramedicine.cl/>
- Albapaulino: <http://www.albapaulino.cl/>
- Innmo : <http://www.innmo.cl/>
- Acumedic: <http://www.acumedic.cl/>
- Chad: <http://www.chad.cl/>
- Estudio de Yoga: <http://www.estudiodeyoga.cl/>
- Bikramyoga: <http://www.bikramyoga.cl/>
- Ashtanga: <http://ashtangayogachile.com/>
- Viveka : https://horario-de-apertura.cl/0615292/Viveka_Yoga
- Ajnaom: <https://www.ajnaom.cl/>
- Savittar: <http://savittar.cl/>

²⁰² Fuente: Elaboración Propia.

- Instituto Cetel : <http://www.institutocetel.cl/>
- Centro Sanándote: http://www.sanandote.cl/es_sanandote.php
- Centro de Estudios Terapeuticos: <http://www.estudios terapeuticos.cl/>
- Bowspa (Belleza): <http://www.bowspa.cl/>
- Medicina Natural: vidaysalud@outlook.cl
- UcamChile: <http://www.ucamchile.cl/contacto->
- Terapias Josefina Suarez: <http://naturopatijosefinasuarez.blogspot.cl/2016/08/josefina-suarez-terapias-medico.html>
- Terapias Naturales Aho: http://www.terapeutasdechile.cl/naturopatia/naturopatia-terapias-complementarias-aho_cod2800.htm
- Medicina Natural en Chile: <http://www.medicina-natural.cl/>

22.22 Anexo V. Posibles Emplazamientos de los Centros

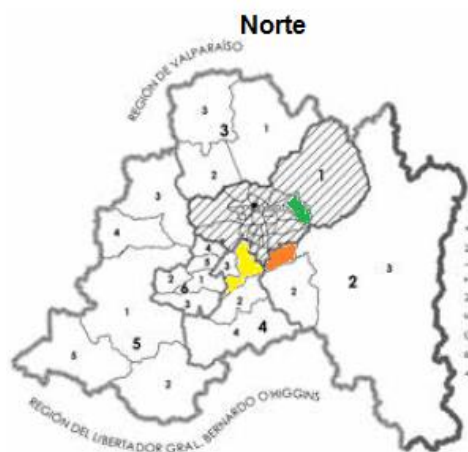


Ilustración X Región Metropolitana²⁰³.

En Ilustración III, en amarillo el Centro de San Bernardo, en naranja el de Puente Alto y el verde en de Las Condes.

22.23 Anexo W Detalle capacidad según demanda y apertura de los Centros.

Demanda para los Centros (Considerando el ciclo de ingreso a clientes, tasa de ocupación y participación de mercado) (N°pacientes anuales)										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	448	605	801	1.043	1.342	1.660	2.036	2.480	3.003	3.377
Yoga	3.214	4.414	5.938	7.862	10.282	13.072	16.480	20.633	25.680	29.678
Homeopatía	575	760	984	1.254	1.578	1.938	2.359	2.852	3.428	3.825
Naturopatía	110	147	194	252	322	397	485	588	709	793
Fitoterapia	97	128	166	212	267	336	419	518	638	729
Total	4.444	6.054	8.082	10.623	13.792	17.402	21.779	27.071	33.457	38.402

Tabla LVIII Demanda para los Centros.²⁰⁴

²⁰³ Compendio Estadístico 2015, Instituto Nacional de Estadísticas.

²⁰⁴ Fuente: Elaboración Propia.

Demanda para los Centros (Considerando el ciclo de ingreso a clientes, tasa de ocupación y participación de mercado) (N°pacientes anuales)										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	448	605	801	991	1.147	1.290	1.451	2.356	2.649	2.979
Yoga	3.214	4.414	5.938	7.469	8.791	10.160	11.742	19.601	22.653	26.180
Homeopatía	575	760	984	1.191	1.349	1.506	1.681	2.709	3.024	3.375
Naturopatía	110	147	194	239	276	309	345	559	625	700
Fitoterapia	97	128	166	202	229	261	298	492	563	643
Total	4.444	6.054	8.082	10.092	11.792	13.526	15.517	25.718	29.514	33.876

Tabla LIX Demanda considerando Fuga de Clientes²⁰⁵

Capacidad por Centro / Demanda (N°pacientes anuales)-Considera Fuga de Clientes										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	268%	198%	150%	121%	105%	93%	83%	51%	45%	40%
Yoga	436%	317%	236%	187%	159%	138%	119%	71%	62%	53%
Homeomatía	348%	263%	203%	168%	148%	133%	119%	74%	66%	59%
Naturopatía	1824%	1357%	1030%	836%	725%	648%	579%	358%	320%	286%
Fitoterapia	2061%	1558%	1202%	992%	875%	766%	670%	406%	356%	311%

Tabla LX Capacidad 01 Centro.²⁰⁶

Capacidad por Centro / Demanda (N°pacientes anuales)- considera apertura de un Centro año 5 y Fuga de Clientes										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	268%	198%	150%	121%	209%	186%	165%	102%	91%	81%
Yoga	436%	317%	236%	187%	318%	276%	238%	143%	124%	107%
Homeopatía	348%	263%	203%	168%	296%	266%	238%	148%	132%	119%
Naturopatía	1824%	1357%	1030%	836%	725%	648%	579%	358%	320%	286%
Fitoterapia	2061%	1558%	1202%	992%	875%	766%	670%	406%	356%	311%

Tabla LXI Capacidad 02 Centros²⁰⁷.

Capacidad por Centro / Demanda (N°pacientes anuales)- considera apertura de un Centro año 5 y otro el año 7 y Fuga de Clientes										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	268%	198%	150%	121%	209%	186%	248%	153%	136%	121%
Yoga	436%	317%	236%	187%	318%	276%	358%	214%	185%	160%
Homeopatía	348%	263%	203%	168%	296%	266%	357%	221%	198%	178%
Naturopatía	1824%	1357%	1030%	836%	725%	648%	579%	579%	579%	579%
Fitoterapia	2061%	1558%	1202%	992%	875%	766%	670%	670%	670%	670%

Tabla LXII Capacidad 03 Centros.²⁰⁸

²⁰⁵ Fuente: Elaboración Propia.

²⁰⁶ Fuente: Elaboración Propia.

²⁰⁷ Fuente: Elaboración Propia.

²⁰⁸ Fuente: Elaboración Propia.

22.24 Anexo X Requerimientos Legales para la apertura de Centros de Terapias Complementarias.:

Los requerimientos legales para los locales son:

- a) Nombre, ubicación teléfono
- b) Croquis a escala de la planta física y del recinto, que señale con claridad sus diversas dependencias
- c) Individualizaciones del propietario
- d) Identificación del técnico o práctico médico alternativo, con su certificado de título profesional o el certificado de autorización de su actividad emitida por la autoridad sanitaria que corresponda
- e) Nómina de las instalaciones y equipamiento de que se dispone.

Todo tipo de recinto deberá contar por lo menos con:

- Sala de espera
- Sala de maniobras y procedimientos propiamente tales, como lavamos incorporado
- Lugar adecuado para lavado y esterilización de instrumental, cuando sea el caso iluminación y calefacción adecuadas
- Servicio higiénico para el público
- Vía de evacuación expedida
- Extintor de incendios

22.25 Anexo Y: Resumen de los requerimientos necesarios para practicar las Terapias Complementarias.

- a) Acupuntura:

La acupuntura está reconocida como profesión auxiliar de salud y regulada bajo el Decreto N°123 del Minsal. La autorización para el ejercicio de la disciplina la realiza la Secretaria Regional Ministerial de Salud competente, siempre que no cuenten con el título reconocido como Acupunturista por la ley Orgánica Constitucional de Enseñanza. La ley, entre otras cosas, indica que el Terapeuta debe acreditar conocimiento especializado en:

- Conocimiento sobre Medicina Tradicional China y Acupuntura.
- Conocimiento básico de Ciencias de la Salud Occidentales.

Por otro lado, el recinto debe contar con un registro de datos de los pacientes atendidos, para monitorear su evolución, no podrán venderse elementos de apoyo de la acupuntura y la Dirección Técnica del recinto deberá estar a cargo de un acupunturista.²⁰⁹

b) Naturopatía:

La Naturopatía está reconocida como profesión auxiliar de salud y regulada bajo el Decreto N°5 del Minsal. El decreto define la Naturopatía como una profesión “cuyo ejercicio está destinado a promover y restablecer la salud, mediante el empleo de los agentes vitales de la naturaleza: Alimentación natural, plantas medicinales, agua, tierra, además de ejercicios físicos y actividad mental” (textual del Decreto).

La ley, entre otras cosas, indica que el Terapeuta debe acreditar conocimiento especializado en:

- Materias Básicas: Introducción a las medicinas complementarias, Biología general, botánica y química, anatomía, histología, fisiología humana, nutrición y alimentación vegetariana, ecología general, antropología general psicología general, salud pública.
- Materias Específicas: Historia y principios de la Medicina Naturista, naturismo en el ciclo vital humano, educación nutricional naturista, trofología y prandiología, alteraciones de la salud y clínica naturista, evaluación naturopática y anamnesis, evaluación iridológica y fisiognómica, controles de pulso y presión arterial, primeros auxilios, terapias del naturismo, doctrina térmica, métodos de investigación en naturopatía, bioética.

Por otro lado, el recinto debe contar con un registro de datos de los pacientes atendidos, para monitorear su evolución, no podrán venderse elementos de apoyo a la Naturoterapia y la Dirección Técnica del recinto (o disciplina) deberá estar a cargo de un Naturopata²¹⁰.

c) Homeopatía:

La Homeopatía está reconocida como profesión auxiliar de salud y regulada bajo el Decreto N°19 del Minsal. La autorización para el ejercicio de la disciplina la realiza la Secretaria Regional Ministerial de Salud competente, siempre que no cuenten con el título reconocido como Acupunturista por la ley Orgánica Constitucional de Enseñanza. La ley, entre otras cosas, indica que el Terapeuta debe acreditar conocimiento especializado en:

²⁰⁹ Mayores detalles revisar Decreto N°123 del Ministerio de Salud. www.minsal.cl

²¹⁰ Mayores detalles revisar Decreto N°5 del Ministerio de Salud. www.minsal.cl

- Conocimientos generales en áreas de biología, anatomía, fisiología, fisiopatología, farmacología, salud pública y bioética.
- Conocimientos de los principios que fundamentan la medicina homeopática.
- Habilidad para hacer historia clínica
- Prescripción: conocer el campo de acción de las diferentes diluciones.

Además de demostrar capacidad para:

- Efectuar pronósticos específicos y derivaciones
- Reconocer ciertos síntomas en los pacientes respecto a la agravación homeopática.
- Conocer el alcance e impacto de la supresión de síntomas frente a la enfermedad de base, con una eventual agravación.

Por otro lado, el recinto debe contar con un registro de datos de los pacientes atendidos, para monitorear su evolución, no podrán venderse elementos de apoyo a la Homeopatía y la Dirección Técnica del recinto (o disciplina) deberá estar a cargo de un Homeópata²¹¹.

Finalmente las Terapias de Yoga y Fitoterapia no requieren mayor permiso ni requerimientos por la autoridad sanitaria.

Leyes y Reglamentos Tributarios:

Estos antecedentes se obtuvieron directamente de www.sii.cl

- Impuesto a la renta: Es un impuesto directo que para este caso corresponde al impuesto de Primera Categoría que grava a las rentas provenientes del capital, por las empresas comerciales, industriales, mineras, servicios, etc. Para los años proyectados se considerará el valor del año comercial 2017, el cual es 25%, se aplica sobre la base de las utilidades percibidas o devengadas
- Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA): Es un impuesto indirecto que grava la venta de bienes y prestaciones de servicios que define la ley del ramo, efectuadas entre otras, por las empresas comerciales, industriales, mineras, y de servicio, con una tasa del 19%. Este impuesto se aplica sobre la base imponible de ventas y servicios que establece la ley respectiva. El IVA afecta al consumidor final, pero se genera en cada etapa de la comercialización del bien. El monto a pagar surge de la diferencia entre el débito fiscal, que es la suma de los impuestos recargados en las ventas y servicios en el periodo de un mes, y el crédito fiscal, el cual es equivalente al impuesto recargado en las facturas por la

²¹¹ Mayores detalles revisar Decreto N°19 del Ministerio de Salud. www.minsal.cl

adquisición de bienes o utilización de servicios y en el caso de importaciones el tributo pagado por la importación de especies.

- El arrendatario de un local comercial, al ser contribuyente del IVA, podrá hacer uso del Impuesto al Valor Agregado recargado en la factura de arrendamiento en calidad de Crédito Fiscal, siempre y cuando se cumplan los requisitos legales dispuestos en los artículos 23° al 25° de la *Ley sobre impuesto a las ventas y servicios*.

Tipo de Empresa: La empresa deberá iniciar actividades como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), las cuales son personas jurídicas, formadas exclusivamente por una persona natural, con patrimonio propio y distinto al del titular, que realicen actividades de carácter netamente comercial (no de actividades de segunda categoría). Las EIRL están sometidas a las normas del Código de Comercial, cualquiera sea su objeto, pudiendo realizar toda clase de operaciones civiles y comerciales, excepto las reservadas por la ley a las Sociedades Anónimas.

Este tipo de empresas tienen algunas particularidades:

1. Identificar nombre, apellido, nombre de fantasía de la empresa, giro o actividad económica, y la denominación debe cerrarse con “Empresa Individual de Responsabilidad Limitada”, o bien utilizar la abreviatura “EIRL”
2. Deben constituirse con escritura pública, cuyo extracto se inscribe en el Registro de Comercio y se publica en el Diario Oficial
3. La duración de la empresa puede ser determinada o indefinida
4. El propietario de la empresa responde con su patrimonio y sólo con los aportes efectuados o que se haya comprometido a incorporar. Por su parte, la empresa responde por sus obligaciones generadas en el ejercicio de su actividad con todos sus bienes.
5. Debe darse formalidad y publicidad especial a los contratos que celebre la empresa individual con su propietario, cuando éste actúa dentro de su patrimonio personal.
6. La administración corresponde a su propietario, sin embargo, éste puede dar poderes generales o especiales a un gerente o mandatario (s).
7. Para poner término a la empresa, destacan la voluntad del empresario, el término de su duración o muerte del titular.
8. En caso de fallecimiento del empresario, sus herederos pueden continuar con la empresa.
9. La empresa individual se puede transformar en sociedad y una sociedad limitada puede constituirse en una empresa individual. En este último caso, los derechos

de la sociedad que desaparecen deben reunirse en las manos de una sola persona natural.

10. Todo el régimen jurídico aplicable a la empresa, incluso en materia tributaria, es el Estatus Jurídico de las Sociedades de Responsabilidad Limitada

22.26 Anexo Z: Actividades para el Mantenimiento de los Centros, según cargo.

Infraestructura	Responsable	Ejecutor	Frecuencia Ejecutor	Descripción
Sala de Terapias	Jefe Terapeutas	Director de Terapias	Visita Semanal	Revisión general de las salas, que cumplan con la reglamentación y estándar de los Centros, según definición del Producto. Coordinar acciones correctivas
Sala Terapia Grupal	Jefe Terapeutas	Director de Terapias	Visita Semanal	Revisión general de las salas, que cumplan con la reglamentación y estándar de los Centros, según definición del Producto
Baños	Jefe Administrativo	Encargado de Aseo	Diaria (4 Veces)	Mantener los baños limpios, abastecidos e higiénicos
Jardines e Interior	Jefe Administrativo	Encargado de Jardín	Semanal	Mantener el jardín y las instalaciones naturales interiores en buen estado y limpias
Sala de Espera	Jefe Terapeutas	Jefe Terapeutas	Visita Semanal	Revisión general de las salas, que cumplan con el estándar de los Centros, según definición del Producto. Coordinar acciones correctivas
Infraestructura	Jefe Administrativo	Jefe Administrativo	Visita Quincenal	Revisión general de la infraestructura, que cumplan con el estándar de los Centros, según definición del Producto. Coordinar acciones correctivas
Limpieza Local	Jefe Administrativo	Encargado de Aseo	Diaria	Revisión general en términos de higiene y aseo de los Centros, asegurar abastecimiento de artículos de limpieza y realizar acciones correctivas
Seguridad	Jefe Administrativo	Jefe Administrativo	Visita Quincenal	Revisar que las cámaras de seguridad estén operativas, preocuparse de la mantención y acciones correctivas

Tabla LXIII Responsabilidades de Mantención Infraestructura. ²¹²

22.27 Anexo AA. Perfiles de Cargo

Cargo	Administrador	Asistente Recepcionista	Jefe Terapeuta	Director Técnico	Terapeutas	Personal de Aseo
Nombre de Cargo	Administrador Centros de Terapias	Asistente Recepcionista y Personal de Aseo	Jefe Terapeutas	Director Técnico	Terapeutas	Auxiliar de Aseo
Cargo a quién reporta	Directorio	Administrador	Directorio	Jefe Terapeutas	Jefe Terapeutas	Administrador
Cargo que Supervisa	Asistentes Recepcionistas y Personal de Aseo	Ninguno	Terapeutas	Ninguno	Ninguno	Ninguno

²¹² Fuente: Elaboración Propia.

<i>Objetivo del Cargo</i>	<i>Administrar los 03 Centros de Terapias</i>	<i>Apoyar en las labores de Administración al Administrador y al Jefe Terapeuta</i>	<i>Supervisión y Coordinación del Servicio de Terapeutas, Responsable del cumplimiento Técnico de Terapias</i>	<i>Velar por el cumplimiento Legal de las Terapias Complementarias</i>	<i>Completar hoja de vida del paciente</i>	<i>Mantener el higiene y orden en los Centros</i>
<i>Funciones</i>	<i>Control de Ingresos</i>	<i>Recepcionar a los clientes y correspondencia</i>	<i>Responsable del Servicio de Terapias</i>	<i>Supervisar Técnicamente el Servicio de Terapias</i>	<i>Participar en actividades de promoción</i>	<i>Revisar diariamente la Infraestructura de los Centros</i>
	<i>Control de Pagos</i>	<i>Llevar la agenda de Horas y contestar Telefónicamente</i>	<i>Responsable de Promoción, marketing y satisfacción al cliente,</i>	<i>Evaluar periódicamente a los Terapeutas</i>	<i>Responder consultas on line</i>	<i>Levantar requerimientos de insumos a Administrador y Asistente</i>
	<i>Confeción y Control de Flujo de Caja</i>	<i>Control de Caja Chica diaria</i>	<i>Controlar la agenda y Programación de los Terapeutas</i>	<i>Responsable de Auditorías Técnicas</i>	<i>Brindar el Servicio al cliente de la Terapia específica</i>	<i>Mantener el higiene y orden en los Centros</i>
	<i>Mantener Infraestructura de los Centros</i>	<i>Revisar la infraestructura de los Centros diariamente</i>	<i>Coordinar las capacitaciones de los Terapeutas</i>	<i>Responsable Técnicamente ante la autoridad Sanitaria</i>	<i>Informar falta de insumos a Jefe Terapeutas</i>	<i>Velar por el cumplimiento de las normas internas</i>
	<i>Procesos Administrativos</i>	<i>Solucionar problemas administrativos que se presenten o informar a su superior</i>	<i>Velar por el cumplimiento de las normas internas</i>	<i>Velar por el cumplimiento de las normas internas</i>	<i>Realizar el servicio de Terapias respectivo de acuerdo a la definición de calidad de los Centros</i>	<i>Velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización</i>
	<i>Supervisar y Controlar los Asistentes</i>	<i>Aplicar encuestas a clientes, post servicio</i>	<i>Velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización</i>	<i>Velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización</i>	<i>Velar por el cumplimiento de las normas internas</i>	
	<i>Velar por el cumplimiento de las normas internas</i>	<i>Velar por el cumplimiento de las normas internas</i>	<i>Realizar el servicio de Terapias respectivo de acuerdo a la definición de calidad de los Centros</i>		<i>Velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización</i>	

	<i>Velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización</i>	<i>Velar por el cumplimiento de los objetivos de la organización</i>	<i>Encargado de Marketing de los Centros</i>			
<i>Competencias</i>	<i>Expuestos Atributos del personal requeridos para el Negocio:</i>					
<i>Profesión</i>	<i>Administrador de Empresas, Ingeniero Comercial o Control Gestión</i>	<i>Técnico en Administración de Empresas, Secretariado</i>	<i>Médico, Enfermera, Kinesiólogo o carrera relacionada con la salud, con estudios en Terapia Complementaria en el país de origen de la misma y con estudios en Administración</i>	<i>Médico, Enfermera, Kinesiólogo o carrera relacionada con la salud, con estudios en Terapia Complementaria en el país de origen de la misma y con estudios en Administración</i>	<i>Médico, Enfermera, Kinesiólogo o carrera relacionada con la salud, con estudios en Terapia Complementaria en el país de origen de la misma y con estudios en Administración</i>	<i>Licenciado de educación media</i>

Tabla LXIV Perfil de Requerimientos de Cargo²¹³.

²¹³ Fuente: Elaboración Propia.

22.28 Anexo AB: Depreciación Anual

Tabla de Depreciación											
	Item	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Insumos	Set de Yoga	\$ 114.214	\$ 114.214	\$ -	\$ -	\$ 114.214	\$ 114.214	\$ 114.214	\$ 114.214	\$ -	\$ -
	Camillas	\$ 289.916	\$ 289.916	\$ -	\$ -	\$ 289.916	\$ 289.916	\$ 289.916	\$ 289.916	\$ -	\$ -
	Dispensador papel higiénico	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ -	\$ -	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ 9.900	\$ -	\$ -
	Basurero Pequeño	\$ 86.937	\$ 86.937	\$ -	\$ -	\$ 86.937	\$ 86.937	\$ 86.937	\$ 86.937	\$ -	\$ -
	Basurero 50 litros	\$ 21.004	\$ 21.004	\$ -	\$ -	\$ 21.004	\$ 21.004	\$ 21.004	\$ 21.004	\$ -	\$ -
	Escabel	\$ 50.168	\$ 50.168	\$ -	\$ -	\$ 50.168	\$ 50.168	\$ 50.168	\$ 50.168	\$ -	\$ -
	Seguridad	\$ 149.996	\$ 149.996	\$ -	\$ -	\$ 149.996	\$ 149.996	\$ 149.996	\$ 149.996	\$ -	\$ -
Activos Puesta en Marcha	Sillones de Espera	\$ 420.084	\$ 420.084	\$ -	\$ -	\$ 420.084	\$ 420.084	\$ 420.084	\$ 420.084	\$ -	\$ -
	Escritorios cajonera+ sillón	\$ 472.500	\$ 472.500	\$ -	\$ -	\$ 472.500	\$ 472.500	\$ 472.500	\$ 472.500	\$ -	\$ -
	Sillas Terapeutas	\$ 176.218	\$ 176.218	\$ -	\$ -	\$ 176.218	\$ 176.218	\$ 176.218	\$ 176.218	\$ -	\$ -
	Sillas Administrativas	\$ 50.336	\$ 50.336	\$ -	\$ -	\$ 50.336	\$ 50.336	\$ 50.336	\$ 50.336	\$ -	\$ -
	Equipos de Musica	\$ 44.105	\$ 44.105	\$ -	\$ -	\$ 44.105	\$ 44.105	\$ 44.105	\$ 44.105	\$ -	\$ -
	Computadores	\$ 315.105	\$ 315.105	\$ -	\$ -	\$ 315.105	\$ 315.105	\$ 315.105	\$ 315.105	\$ -	\$ -
	Mesón de espera	\$ 318.908	\$ 318.908	\$ -	\$ -	\$ 318.908	\$ 318.908	\$ 318.908	\$ 318.908	\$ -	\$ -
	Mesa de Centro	\$ 32.311	\$ 32.311	\$ -	\$ -	\$ 32.311	\$ 32.311	\$ 32.311	\$ 32.311	\$ -	\$ -
	Estantes	\$ 74.950	\$ 74.950	\$ -	\$ -	\$ 74.950	\$ 74.950	\$ 74.950	\$ 74.950	\$ -	\$ -
	Cajoneras	\$ 75.588	\$ 75.588	\$ -	\$ -	\$ 75.588	\$ 75.588	\$ 75.588	\$ 75.588	\$ -	\$ -
	Comedor 4 sillas	\$ 21.004	\$ 21.004	\$ -	\$ -	\$ 21.004	\$ 21.004	\$ 21.004	\$ 21.004	\$ -	\$ -
	Mesa de reunión 4 sillas	\$ 89.500	\$ 89.500	\$ -	\$ -	\$ 89.500	\$ 89.500	\$ 89.500	\$ 89.500	\$ -	\$ -
	Computadores	\$ 251.975	\$ 251.975	\$ -	\$ -	\$ 251.975	\$ 251.975	\$ 251.975	\$ 251.975	\$ -	\$ -
	Impresoras	\$ 84.025	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 84.025	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Cocina	\$ 28.008	\$ 28.008	\$ 28.008	\$ -	\$ 28.008	\$ 28.008	\$ 56.017	\$ 28.008	\$ 28.008	\$ -
Otros	Remodelación	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ -	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ 6.666.667	\$ 3.333.333	\$ 3.333.333	\$ -
	Internet+ Telefono	\$ 10.663	\$ 10.663	\$ 10.663	\$ -	\$ 10.663	\$ 10.663	\$ 21.327	\$ 10.663	\$ 10.663	\$ -
Total		\$ 6.520.750	\$ 6.436.725	\$ 3.372.005	\$ -	\$ 6.520.750	\$ 6.436.725	\$ 9.808.730	\$ 6.436.725	\$ 3.372.005	\$ -

Tabla LXV Depreciación Anual. ²¹⁴

22.29 Anexo AC: Costos de Puesta en Marcha

Insumos

Insumos De Puesta en Marcha			
Materiales de Terapias	Cantidad	Valores Netos Unitarios	Valor Anual Neto
Set de Yoga	17	\$ 13.437	\$ 228.429
Camillas	6	\$ 96.639	\$ 579.832
Dispensador papel higiénico	1	\$ 19.800	\$ 19.800
Basurero Pequeño	9	\$ 19.319	\$ 173.874
Basurero 50 litros	1	\$ 42.008	\$ 42.008
Escabel	6	\$ 16.723	\$ 100.336
Seguridad	1	\$ 299.992	\$ 299.992
Total			\$ 1.444.271

Tabla LXVI Insumos de Puesta en Marcha. ²¹⁵

Fuente páginas web visitadas en Nov.2016:

- Set de Yoga: <http://www.tufitness.cl/catalogo/yoga-y-pilates/set-de-yoga-live-up-azul-detail>
- Camillas: <http://www.camipro.cl/carac.htm?gclid=CL-Z3IDJ09ACFVUEkQod2gsEig>
- Dispensador papel higiénico: <http://www.indusmel.cl/?L=Catalogo&Id=248>
- Basurero Pequeño: <http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/search/?Ntt=basurero+de+cocina>
- Basurero 50 litros: <http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/search/?Ntt=basurero>
- Escabel: <http://www.ortopediasmasvida.cl/tienda/catres-y-colchones/escalera-escabel/escalera-escabel-cod-2489/>
- Seguridad: <http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/product/2700476/Dvr-4-Canales-Cam480-1-Cam-Pt/2700476>

²¹⁴ Fuente: Elaboración Propia.

²¹⁵ Fuente: Elaboración Propia.

Activos de Puesta en Marcha por Centro			
Costo de Puesta en Marcha	Cantidad	Valores Netos Unitarios	Valor Anual Neto
Ambientación	1	\$ 630.252	\$ 630.252
Legales-Inicio actividades	1	\$ 294.118	\$ 294.118
Sillones de Espera	2	\$ 420.084	\$ 840.168
Escritorios+ cajonera + sillón	5	\$ 189.000	\$ 945.000
Sillas Terapeutas	6	\$ 58.739	\$ 352.437
Sillas Administrativas	2	\$ 50.336	\$ 100.672
Equipos de Música	3	\$ 29.403	\$ 88.210
Computadores Personal	5	\$ 126.042	\$ 630.210
Plantas	6	\$ 1.261	\$ 7.563
Fuentes de agua pequeñas	1	\$ 15.378	\$ 15.378
Cuadros	4	\$ 14.286	\$ 57.143
Floreros	6	\$ 4.202	\$ 25.210
Mesón de espera	1	\$ 637.815	\$ 637.815
Mesa de Centro	1	\$ 64.622	\$ 64.622
Estantes	1	\$ 149.900	\$ 149.900
Cajoneras	1	\$ 151.176	\$ 151.176
Extintores	3	\$ 20.597	\$ 61.790
Baños	1	\$ 151.261	\$ 151.261
Comedor 4 sillas	1	\$ 42.008	\$ 42.008
Mesa de reunión 4 sillas	1	\$ 179.000	\$ 179.000
Computadores	3	\$ 167.983	\$ 503.950
Impresoras	1	\$ 84.025	\$ 84.025
Cocina	1	\$ 84.025	\$ 84.025
		3.565.513	\$ 6.095.934

Tabla LXVII Costos Activos en Puesta en Marcha.²¹⁶

Fuente páginas web visitadas en Nov.2016:

- Ambientación: Precio Referencial.
- Legales-Inicio actividades: Precio Referencial.
- Sillones de Espera: <http://www.mueblesur.cl/estar/9122-sofaadelaidemtctelachilegrisclaro.html>
- Escritorio+ cajonera + sillón:<http://officenterchile.com/catalogo/category/packofertas1/>
- Sillas Terapeutas: <http://www.mueblesur.cl/trabajar/8949sillaoficinaaldoasientosespaldomallanegra.html>
- Sillas Administrativas: <http://www.mueblesur.cl/trabajar/9383-sillaoficinapascalnegro.html>
- Equipos de Musica:<http://simple.ripley.cl/microcomponente-master-g-mdu3100s-2000342665927p>
- Computadores Personal:: <http://simple.ripley.cl/acer-intel-atom-z3735f-2gb-ram-32gb-101-2000352545752p>
- Plantas : Precio Referencial
- Fuentes de agua pequeñas: Precio Referencial
- Cuadros: Precio Referencial

²¹⁶ Fuente: Elaboración Propia.

- Floreros: Precio Referencial
- Mesón de espera: <https://www.mueblesmodularesmr.com/muebles-de-recepciones-para-oficinas-modernos/>
- Mesa de Centro: <http://www.mueblessur.cl/estar/485-mesacoffeeagassicubiervidrio.html>
- Estantes: <http://officenterchile.com/catalogo/category/packofertas1/>
- Cajoneras: <http://www.mueblessur.cl/trabajar/5623-archivadorbisleyhcajxmrojo.html>
- Extintores: www.startfire.cl
- Baños: Precio de referencia.
- Comedor 4 sillas: <http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/product/1653407/Comedor-rectangular-110X70X76-cm.-Tubo/1653407>
- Mesa de reunión 4 sillas: <http://officenterchile.com/catalogo/category/packofertas1/>
- Computadores Jefatura: <http://www.falabella.com/falabella-cl/product/5009269/Notebook-Intel-Celeron-4GB-RAM-500GB-DD-14-?navAction=push>
- Impresoras: <http://www.falabella.com/falabella-cl/product/4760545/Multifuncional-Ultra-Ink-Advantage-4729?navAction=push>
- Cocina: <http://www.sodimac.cl/sodimac-cl/product/279103X/Cocina-4-platos-CMC20AGX-4/279103X>

Remodelación:

Costos de Remodelación de Puesta en Marcha por Centro			
Costo de Puesta en Marcha	Cantidad	Precio Unitario	Valores Netos Unitarios
Valor Remodelación para Puesta en Marcha	1	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000

Tabla LXVIII Costos Remodelación.²¹⁷

Marketing

Costo Aplicación Celular	
Ítem	Valor Neto
Aplicación con base de datos	\$ 3.000.000
Valores Totales	\$ 3.000.000

Tabla LXIX Costo Aplicación Celular²¹⁸.

²¹⁷ Fuente: Elaboración Propia, Valores Referencial.

²¹⁸ Fuente: <https://www.lancetalent.com/blog/cuanto-cuesta-crear-una-app-como-se-desarrolla/>

Marketing - Inicio de Actividades (por Centro)		
Ítems	Valores Netos	Comentarios
Pendones	\$ 26.500	2 unidades, Pendon roller, solo impresión (2 x sucursal)
Afiches pequeños	\$ 171.000	4500 unidades, 30Lx20 sólo impresión
Trípticos	\$ 186.000	1000 unidades, sólo impresión
Afiches grandes	\$ 203.200	100 unidades 80x40 , sólo impresión
Pendones	\$ 40.000	Sólo diseño
Trípticos	\$ 40.000	Sólo diseño
Afiches 30x20	\$ 45.000	Sólo diseño
Afiches 80x40	\$ 70.000	Sólo diseño
Facebook	\$ -	Sin costo, mantenido por Jefe Terapeuta
Página Web-Blog	\$ 252.092	Incluye posicionar en primera lista de Google
Valores Totales	\$ 1.033.792	

Tabla LXX Costo Marketing Inicio Actividades. ²¹⁹

22.30 Anexo AD: Costos Variables

Insumos

Costo Insumos por Centro Operativo - Mensual							
Valores según cantidades en el mercado			Valores Mensuales		Valores Anuales		
Materiales de Terapias	Cantidad	Valores Netos	Frecuencia Mes	Valores Mes Netos	Cantidad anual	Valor Anual Neto	
Ajugas Acupuntura	100	\$ 3.857	14	\$ 54.000	168	\$ 648.000	
Inciensos Línea BIC	1	\$ 151	60	\$ 9.076	720	\$ 108.908	
Cremas de masajes	1	\$ 13.437	4	\$ 53.748	48	\$ 644.975	
Jabón 250ml	1	\$ 5.546	24	\$ 133.109	288	\$ 1.597.311	
Guantes Desechables	100	\$ 3.782	16	\$ 60.504	192	\$ 726.050	
Guantes de aseo	1	\$ 503	5	\$ 2.517	60	\$ 30.202	
Jabón de limpieza	1	\$ 3.900	4	\$ 15.600	48	\$ 187.200	
Papel de Secar Manos	1	\$ 6.500	10	\$ 65.000	120	\$ 780.000	
Papel Higiénico	6	\$ 7.983	4	\$ 31.932	48	\$ 383.184	
Papel de Camilla (largo 48 mts, ancho 58 cm)	1	\$ 4.958	6	\$ 29.748	72	\$ 356.975	
Alcohol Gel (1lt)	1	\$ 3.990	24	\$ 95.760	288	\$ 1.149.120	
Limpieza de vidrios	1	\$ 9.812	1	\$ 9.812	12	\$ 117.744	
Cloro Gel (5lts)	1	\$ 3.850	2	\$ 7.700	24	\$ 92.400	
Recetario Médico (10 talonarios de 100)	1	\$ 40.000	16	\$ 640.000	192	\$ 7.680.000	
Paños (25kg) 40x50	1	\$ 65.546	1	\$ 65.546	12	\$ 786.555	
				Total	\$ 1.274.052	Total	\$ 15.288.623

Tabla LXXI Costos Insumos por Centro-Mensual. ²²⁰

Kit de Insumos de Oficina, Aseo, toallas y mantas. De un valor anual de \$407.059 neto.

Fuente páginas web visitadas en Nov.2016:

- Agujas Acupuntura: <http://www.naturetherapy.cl/prices.php>
- Inciensos: <http://www.jimmyindia.cl/incienso-bic>
- Cremas de masajes: <http://www.mundomasaje.cl/submenu-aceites-masaje.html>
- Jabón 250 ml: <http://www.majen.cl/collections/jabon-liquido>

²¹⁹ Fuente: Consultado a Publicista Emilio Zamora.

²²⁰ Fuente: Elaboración Propia.

- Guantes Desechables: <http://www.garmendia.cl/68-guante-l%C3%A1tex-quirurgico-s-caja-100-unidades.html>
- Guantes de aseo: <http://www.arirangplasticos.cl/index.php?productID=3723>
- Jabón de Limpieza: <http://www.indusmel.cl/?L=Catalogo&Id=140>
- Papel de secar manos: <http://www.indusmel.cl/?L=Catalogo&Id=215>
- Papel Higiénico: <http://www.indusmel.cl/?L=Catalogo&Id=214>
- Papel de Camilla: http://www.mundomasaje.cl/sabanilla_desechable.html
- Alcohol Gel: <http://www.solostocks.cl/venta-productos/instrumental-equipos-emergencias/botiquines-maletines-emergencias/alcohol-gel-1litro-1829618>
- Limpieza de vidrios: <http://www.indusmel.cl/?L=Catalogo&Id=296>
- Cloro Gel: <http://www.indusmel.cl/?L=Catalogo&Id=191>
- Recetario Magistral: <http://imprentamedica.cl/categoria-producto/medicos/>
- Paños 25kg: <http://www.fullservicechile.wobiz.cl/product/255014/pano-de-limpieza-blanco-fardos-50-kg>.

22.31 Anexo AE: Evaluación de Desempeño y Beneficios

Revisión Salario	Aumento Salario	Ultimas tres Evaluaciones de Desempeño
Año 3	15%	Excepcional
	10%	Sobresaliente
	5%	Esperado
Año 7	20%	Excepcional
	15%	Sobresaliente
	5%	Esperado
Año 10	20%	Excepcional
	15%	Sobresaliente
	5%	Esperado
Aguinaldo Fiestas Patrias	\$ 50.000	Sólo en Septiembre (desde 01 año de antigüedad)
Aguinaldo Navidad	\$ 80.000	Sólo en Septiembre (desde 01 año de antigüedad)

Tabla LXXII Estructura de Beneficios²²¹.

²²¹ Fuente: Elaboración Propia.

22.32 Anexo AF: Costos Variables Marketing-Actividad Anual por Centro

Marketing Actividad Anual (por Centro)				
Ítems	Valor Neto	Frecuencia Anual	Valor Neto Anual	Comentarios
Afiches pequeños	\$ 171.000	2	\$ 342.000	4500 unidades, 30Lx20 sólo impresión
Trípticos	\$ 186.000	2	\$ 372.000	1000 unidades, sólo impresión
Afiches grandes	\$ 203.200	2	\$ 406.400	100 unidades, 80x40 sólo impresión
Publicidad Radio	\$ 203.900	1	\$ 203.900	http://www.tarifaspublicitarias.com
Publicación Prensa	\$ 106.745	1	\$ 106.745	http://especiales.latercera.cl
Publicidad Metro	\$ 625.000	1	\$ 625.000	JCDecaux
Servicio de Promoción	\$ 500.000	1	\$ 500.000	Referencial
Valores Totales			\$ 2.556.045	

Tabla LXXIII Costos Variables Marketing-Actividad Anual. ²²²

²²² Fuente: Publicista Emilio Zamora

22.33 Anexo AG: Flujo de Caja Mensual años 1 y 2

	Año 1											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
DETALLE DE INGRESOS												
Ventas Sin Promoción	\$ 226.753	\$ 453.507	\$ 907.013	\$ 1.360.520	\$ 2.267.533	\$ 2.721.040	\$ 3.628.053	\$ 4.535.066	\$ 5.442.080	\$ 6.802.600	\$ 8.163.120	\$ 8.843.380
Ventas Con Promoción	\$ 48.185	\$ 96.370	\$ 192.740	\$ 289.110	\$ 481.851	\$ 578.221	\$ 770.961	\$ 963.702	\$ 1.156.442	\$ 1.445.552	\$ 1.734.663	\$ 1.879.218
Total Ingresos	\$ 274.938	\$ 549.877	\$ 1.099.754	\$ 1.649.630	\$ 2.749.384	\$ 3.299.261	\$ 4.399.015	\$ 5.498.768	\$ 6.598.522	\$ 8.248.152	\$ 9.897.783	\$ 10.722.598
DETALLE COSTOS												
Costos Operacionales												
Insumos	\$ 1.329.934	\$ 1.274.052	\$ 1.347.875	\$ 1.274.052	\$ 1.274.052	\$ 1.347.875	\$ 1.329.934	\$ 1.274.052	\$ 1.347.875	\$ 1.274.052	\$ 1.274.052	\$ 1.347.875
Arriendos	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289
Salarios	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000
Gastos de Funcionamiento (Mantenición)	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990
Total Costo Venta	\$ 8.199.213	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 8.199.213	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154
Margen Bruto	-\$ 7.924.275	-\$ 7.593.454	-\$ 7.117.401	-\$ 6.493.700	-\$ 5.393.947	-\$ 4.917.894	-\$ 3.800.199	-\$ 2.644.563	-\$ 1.618.633	\$ 104.821	\$ 1.754.452	\$ 2.505.443
Otros Costos												
Beneficios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ 480.000
Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 560.200	\$ -	\$ -	\$ 1.435.645	\$ -	\$ -	\$ 560.200
Capacitación	\$ 964.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.850.000
Total Otros Costos	\$ 964.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 560.200	\$ -	\$ -	\$ 1.735.645	\$ -	\$ -	\$ 4.890.200
TOTAL COSTOS	\$ 9.164.013	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 8.777.354	\$ 8.199.213	\$ 8.143.331	\$ 9.952.799	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 13.107.354
EBITDA (Para el costo de Capital)	-\$ 8.889.075	-\$ 7.593.454	-\$ 7.117.401	-\$ 6.493.700	-\$ 5.393.947	-\$ 5.478.094	-\$ 3.800.199	-\$ 2.644.563	-\$ 3.354.278	\$ 104.821	\$ 1.754.452	-\$ 2.384.757
Depreciación (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.520.750
Interés Préstamo (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuesto	-\$ 8.889.075	-\$ 7.593.454	-\$ 7.117.401	-\$ 6.493.700	-\$ 5.393.947	-\$ 5.478.094	-\$ 3.800.199	-\$ 2.644.563	-\$ 3.354.278	\$ 104.821	\$ 1.754.452	-\$ 8.905.507
Impuesto a la Renta (25%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	-\$ 8.889.075	-\$ 7.593.454	-\$ 7.117.401	-\$ 6.493.700	-\$ 5.393.947	-\$ 5.478.094	-\$ 3.800.199	-\$ 2.644.563	-\$ 3.354.278	\$ 104.821	\$ 1.754.452	-\$ 8.905.507
Depreciación (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.520.750
INVERSION INICIAL												
Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenición	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remodelación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Remodelación Local 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Remodelación Local 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación de Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja	-\$ 8.889.075	-\$ 7.593.454	-\$ 7.117.401	-\$ 6.493.700	-\$ 5.393.947	-\$ 5.478.094	-\$ 3.800.199	-\$ 2.644.563	-\$ 3.354.278	\$ 104.821	\$ 1.754.452	-\$ 2.384.757
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 16.482.529	-\$ 23.599.930	-\$ 30.093.630	-\$ 35.487.577	-\$ 40.965.671	-\$ 44.765.869	-\$ 47.410.432	-\$ 50.764.710	-\$ 50.659.888	-\$ 48.905.437	-\$ 51.290.193	

Tabla LXXIV Flujo Caja Mensual Año 1

	Año 2												Año 2
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
DETALLE DE INGRESOS													
Ventas Sin Promoción	\$ 4.292.066	\$ 4.292.066	\$ 4.905.218	\$ 4.905.218	\$ 4.905.218	\$ 4.905.218	\$ 4.905.218	\$ 4.905.218	\$ 4.905.218	\$ 6.131.522	\$ 6.131.522	\$ 6.131.522	\$ 61.315.224
Ventas Con Promoción	\$ 912.064	\$ 912.064	\$ 1.042.359	\$ 1.042.359	\$ 1.042.359	\$ 1.042.359	\$ 1.042.359	\$ 1.042.359	\$ 1.042.359	\$ 1.302.949	\$ 1.302.949	\$ 1.302.949	\$ 13.029.485
Total Ingresos	\$ 5.204.130	\$ 5.204.130	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 5.947.577	\$ 7.434.471	\$ 7.434.471	\$ 7.434.471	\$ 74.344.709
DETALLE COSTOS													
Costos Operacionales													
Insumos	\$ 1.329.934	\$ 1.274.052	\$ 1.347.875	\$ 1.274.052	\$ 1.274.052	\$ 1.347.875	\$ 1.329.934	\$ 1.274.052	\$ 1.347.875	\$ 1.274.052	\$ 1.274.052	\$ 1.347.875	\$ 15.695.682
Arrendos	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 1.843.289	\$ 22.119.468
Salarios	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 4.700.000	\$ 56.400.000
Gastos de Funcionamiento (Mantenición)	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 325.990	\$ 3.911.880
Total Costo Venta	\$ 8.199.213	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 8.199.213	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 98.127.030
Margen Bruto	-\$ 2.995.084	-\$ 2.939.201	-\$ 2.269.578	-\$ 2.195.754	-\$ 2.195.754	-\$ 2.269.578	-\$ 2.251.637	-\$ 2.195.754	-\$ 2.269.578	-\$ 708.860	-\$ 708.860	-\$ 782.684	-\$ 23.782.321
Otros Costos													
Beneficios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 300.000	\$ -	\$ -	\$ 480.000	\$ 780.000
Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 560.200	\$ -	\$ -	\$ 1.435.645	\$ -	\$ -	\$ 560.200	\$ 2.556.045
Capacitación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000
Total Otros Costos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 560.200	\$ -	\$ -	\$ 1.735.645	\$ -	\$ -	\$ 4.890.200	\$ 7.186.045
TOTAL COSTOS	\$ 8.199.213	\$ 8.143.331	\$ 8.217.154	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 8.777.354	\$ 8.199.213	\$ 8.143.331	\$ 9.952.799	\$ 8.143.331	\$ 8.143.331	\$ 13.107.354	\$ 105.313.075
EBITDA (Para el costo de Capital)	-\$ 2.995.084	-\$ 2.939.201	-\$ 2.269.578	-\$ 2.195.754	-\$ 2.195.754	-\$ 2.829.778	-\$ 2.251.637	-\$ 2.195.754	-\$ 4.005.223	-\$ 708.860	-\$ 708.860	-\$ 5.672.884	-\$ 30.968.366
Depreciación (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.436.725	\$ 6.436.725
Interés Préstamo (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Antes de Impuesto	-\$ 2.995.084	-\$ 2.939.201	-\$ 2.269.578	-\$ 2.195.754	-\$ 2.195.754	-\$ 2.829.778	-\$ 2.251.637	-\$ 2.195.754	-\$ 4.005.223	-\$ 708.860	-\$ 708.860	-\$ 12.109.608	-\$ 24.531.641
Impuesto a la Renta (25%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Neta	-\$ 2.995.084	-\$ 2.939.201	-\$ 2.269.578	-\$ 2.195.754	-\$ 2.195.754	-\$ 2.829.778	-\$ 2.251.637	-\$ 2.195.754	-\$ 4.005.223	-\$ 708.860	-\$ 708.860	-\$ 12.109.608	-\$ 24.531.641
Depreciación (+)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.436.725	\$ 6.436.725
INVERSION INICIAL													
Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Insumos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenición	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Remodelación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Remodelación Local 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión Remodelación Local 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperación de Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja	-\$ 2.995.084	-\$ 2.939.201	-\$ 2.269.578	-\$ 2.195.754	-\$ 2.195.754	-\$ 2.829.778	-\$ 2.251.637	-\$ 2.195.754	-\$ 4.005.223	-\$ 708.860	-\$ 708.860	-\$ 12.109.608	-\$ 24.531.641
Flujo de Caja Acumulado	-\$ 54.285.277	-\$ 57.224.478	-\$ 59.494.056	-\$ 61.689.810	-\$ 63.885.564	-\$ 66.715.342	-\$ 68.966.978	-\$ 71.162.733	-\$ 75.167.955	-\$ 75.876.815	-\$ 76.585.675	-\$ 88.695.284	-\$ 113.226.924

Tabla LXXV Flujo Caja Mensual Año 2

Nota: Flujos mensuales año 1 y 2.Elaboración propia.

22.34 Anexo AH: Flujo de Caja Anual

	Años										
	Año 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DETALLE DE INGRESOS											
Ventas Sin Promoción	\$ 45.350.665	\$ 61.315.224	\$ 81.229.135	\$ 120.253.480	\$ 139.212.233	\$ 158.198.716	\$ 179.820.094	\$ 335.809.106	\$ 381.938.694	\$ 434.515.155	
Ventas Con Promoción	\$ 9.637.016	\$ 13.029.485	\$ 17.261.191	\$ 25.553.864	\$ 29.582.600	\$ 33.617.227	\$ 38.211.770	\$ 71.359.435	\$ 81.161.972	\$ 92.334.470	
Total Ingresos	\$ 54.987.681	\$ 74.344.709	\$ 98.490.326	\$ 145.807.344	\$ 168.794.833	\$ 191.815.944	\$ 218.031.864	\$ 407.168.541	\$ 463.100.666	\$ 526.849.625	
DETALLE DE COSTOS											
Costos Operacionales											
Insuros	\$ 15.695.682	\$ 15.695.682	\$ 15.695.682	\$ 15.695.682	\$ 31.391.363	\$ 31.391.363	\$ 47.087.045	\$ 47.087.045	\$ 47.087.045	\$ 47.087.045	
Ariendos	\$ 22.119.468	\$ 22.119.468	\$ 22.119.468	\$ 22.119.468	\$ 29.919.468	\$ 29.919.468	\$ 40.119.468	\$ 40.119.468	\$ 40.119.468	\$ 40.119.468	
Salarios	\$ 56.400.000	\$ 56.400.000	\$ 64.860.000	\$ 64.860.000	\$ 110.400.000	\$ 110.400.000	\$ 179.331.000	\$ 179.331.000	\$ 179.331.000	\$ 206.230.650	
Gastos de Funcionamiento (Mantenición)	\$ 3.911.880	\$ 3.911.880	\$ 3.911.880	\$ 3.911.880	\$ 7.355.760	\$ 7.355.760	\$ 10.799.640	\$ 10.799.640	\$ 10.799.640	\$ 10.799.640	
Total Costos Venta	\$ 98.127.030	\$ 98.127.030	\$ 106.587.030	\$ 106.587.030	\$ 179.066.591	\$ 179.066.591	\$ 277.337.153	\$ 277.337.153	\$ 277.337.153	\$ 304.236.803	
Margen Bruto	-\$ 43.139.348	-\$ 23.782.321	-\$ 8.096.704	\$ 39.220.315	-\$ 10.271.758	\$ 12.749.352	-\$ 59.305.289	\$ 129.831.388	\$ 185.763.513	\$ 222.612.823	
Otros Costos											
Beneficios	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 780.000	\$ 1.430.000	\$ 1.430.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	\$ 2.080.000	
Marketing	\$ 2.556.045	\$ 2.556.045	\$ 2.556.045	\$ 2.556.045	\$ 3.676.445	\$ 3.676.445	\$ 4.796.845	\$ 4.796.845	\$ 4.796.845	\$ 4.796.845	
Capacitación	\$ 964.800	\$ -	\$ 5.505.510	\$ 2.071.004	\$ 1.768.800	\$ -	\$ 804.000	\$ 3.929.376	\$ 2.572.800	\$ 2.071.004	
Otros Gastos	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 3.850.000	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	\$ 4.850.000	
Total Otros Costos	\$ 8.150.845	\$ 7.186.045	\$ 12.691.555	\$ 9.257.049	\$ 11.725.245	\$ 9.956.445	\$ 12.530.845	\$ 15.656.221	\$ 14.299.645	\$ 13.797.849	
TOTAL COSTOS	\$ 106.277.875	\$ 105.313.075	\$ 119.278.585	\$ 115.844.079	\$ 190.791.836	\$ 189.023.036	\$ 289.867.998	\$ 292.993.374	\$ 291.636.798	\$ 318.034.652	
EBITDA (Para el Costo de Capital)	-\$ 51.290.193	-\$ 30.968.366	-\$ 20.788.259	\$ 29.963.266	\$ 21.997.003	\$ 2.792.907	-\$ 71.836.134	\$ 114.175.167	\$ 171.463.868	\$ 208.814.974	
Depreciación (-)	\$ 6.520.750	\$ 6.436.725	\$ 3.372.005	\$ -	\$ 6.520.750	\$ 6.436.725	\$ 9.808.730	\$ 6.436.725	\$ 3.372.005	\$ -	
Interés Préstamo (-)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidad Antes de Impuesto	-\$ 57.810.943	-\$ 37.405.090	-\$ 24.160.264	\$ 29.963.266	-\$ 28.517.753	\$ 3.643.817	-\$ 81.644.864	\$ 107.738.442	\$ 168.091.863	\$ 208.814.974	
Impuesto a la renta (25%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.490.816	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26.934.611	\$ 42.022.966	\$ 52.203.743	
Utilidad Neta	-\$ 57.810.943	-\$ 37.405.090	-\$ 24.160.264	\$ 22.472.449	-\$ 28.517.753	\$ 3.643.817	-\$ 81.644.864	\$ 80.803.832	\$ 126.068.897	\$ 156.611.230	
Depreciación (+)	\$ 6.520.750	\$ 6.436.725	\$ 3.372.005	\$ -	\$ 6.520.750	\$ 6.436.725	\$ 9.808.730	\$ 6.436.725	\$ 3.372.005	\$ -	
INVERSION INICIAL											
Marketing	\$ 4.033.792										
Insuros	\$ 6.095.934										
Mantenición	\$ -										
Capacitación	\$ -										
Otros Gastos	\$ -										
Remodelación	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Inversión Remodelación Local 2					\$ 10.000.000						
Inversión Remodelación Local 3							\$ 10.000.000				
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 88.695.284	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Recuperación de Capital de Trabajo											
Flujo de Caja	-\$ 20.129.726	-\$ 139.985.477	-\$ 30.968.366	-\$ 20.788.259	\$ 22.472.449	-\$ 31.997.003	\$ 2.792.907	-\$ 81.836.134	\$ 87.240.557	\$ 129.440.902	\$ 156.611.230
Flujo de Caja Acumulado		-\$ 170.953.843	-\$ 51.756.625	\$ 1.684.190	-\$ 9.524.554	-\$ 29.204.096	-\$ 79.043.227	\$ 5.404.422	\$ 216.681.459	\$ 286.052.132	

Tabla LXXVI Flujo de Caja Anual

Nota: Flujo anual. Elaboración propia.

22.35 Anexo AI: Formulas de VAN, TIR y Pay-Back

Para el cálculo del VAN²²³ se utilizó la siguiente formula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+i)^j}$$

- FN : Flujos de caja
- i: Tasa de retorno
- I₀ : Inversión Inicial

Para el cálculo de la TIR²²⁴ se ocupa la fórmula del VAN = 0

$$0 = -I_0 + \sum_{j=1}^n \frac{FN_j}{(1+TIR)^j}$$

Para el cálculo del Pay-Back²²⁵ se utilizó la siguiente fórmula:

$$Payback = a + \frac{I_0 - b}{F_t}$$

- a : periodos anterior hasta recuperar la inversión
- I₀ : Inversión Inicial
- b : Suma de los Flujos hasta el periodo “a”
- F_t: Valor del flujo de caja en el año que se recupera la inversión

22.36 Anexo AJ: Capacidad dos Centros.

Capacidad por Centro / Demanda (N°pacientes anuales)- considera apertura de un Centro año 5 y Fuga de Clientes										
Terapia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Acupuntura	268%	198%	150%	121%	209%	186%	165%	102%	91%	81%
Yoga	436%	317%	236%	187%	318%	276%	238%	143%	124%	107%
Homeopatía	348%	263%	203%	168%	296%	266%	238%	148%	132%	119%
Naturopatía	1824%	1357%	1030%	836%	725%	648%	579%	358%	320%	286%
Fitoterapia	2061%	1558%	1202%	992%	875%	766%	670%	406%	356%	311%

Tabla LXXVII Capacidad dos Centros.²²⁶

²²³ VAN: Valor Actual Neto, calcula el valor actual de flujos futuros considerando una determinada tasa de descuento. Debe tener valor positivo para que el proyecto sea atractivo

²²⁴ TIR: Tasa Interna de Retorno, indica la tasa en el cual el valor del VAN=0, a mayor TIR, mayor es la rentabilidad del proyecto.

²²⁵ Payback: Número de periodos que se recuperará la inversión del proyecto.

²²⁶ Fuente: Elaboración Propia.

22.37 Anexo AK: Indicadores de Gestión

Etapa	Objetivo	Nombre Indicador
Gestión de Talento	Atraer a los profesionales que cumplan con los requisitos descritos en el Plan de Gestión de Talento	Eficiencia Selección de Personal
	Retener al personal de alto desempeño	Rotación de Personal Evaluación de Desempeño
	Mantener un buen clima laboral	Encuesta clima laboral
Aprendizaje Interno	Optimizar al ejecución de procesos de servicio a cliente	Capacitación Servicio al Cliente
	Mejorar la atención del personal Terapeuta	Índice de Satisfacción al Cliente
	Innovación en procesos del negocio	N° de Ideas Innovadoras por personal
		N° ideas innovadores implementadas
	Optimización de Procesos de acuerdo a aprendizaje	N° de Ideas Innovadoras Mejora Continua por personal
N° ideas Mejora Continua implementadas		
Procesos Operacionales	Calidad de excelencia en servicio al cliente	Índice de Satisfacción del Cliente
		N° ideas mejora continua
		N° de reclamos del servicio
	Optimización de ejecución de procesos	Cumplimiento Tiempos de Atención
Marketing y Ventas	Maximizar la satisfacción del cliente	Índice de satisfacción del cliente
	Maximizar la Fidelización del cliente	Net Promoter Score
	Optimizar canales de Ventas	Ingreso por Canales de Ventas
Sustentabilidad Financiera	Incrementar ingresos por Ventas	Variación ingresos por venta periodo actual con el anterior (por terapia)
	Aumentar el número de clientes a Terapias	Variación N° de clientes periodo actual con el anterior (por terapia)
	Optimizar costos de insumos	Variación del consumo promedio de insumos y mantenimiento por Terapia
	Incrementar las ventas por promoción	Variación ingresos por venta periodo actual con el anterior en promoción (por terapia)

Tabla LXXVIII Objetivos Indicadores de Gestión²²⁷

²²⁷ Fuente: Elaboración Propia.

Nombre Indicador	Descripción KPI	Meta	Revisión
Eficiencia Selección de Personal	N° Profesionales que cumplen los requisitos de Selección	100% de los casos	Anual
Rotación de Personal	N° de trabajadores contratados y desvinculados respecto con la cantidad de personal promedio de la empresa durante un año	5%	Anual
Evaluación de Desempeño	Desempeño del personal, de acuerdo a evaluación de desempeño anual	(Cumplimiento: 100% evaluación, 100% autoevaluación y 100% feedback), con 80% de Satisfacción laboral en engagement	Anual
Encuesta clima laboral	medición del clima laboral, de acuerdo a encuesta anual	75% de Satisfacción	Anual
Capacitación Servicio al Cliente	N° de trabajadores contratados que han realizado el curso de Servicio al Cliente	100%	Semestral
Índice de Satisfacción al Cliente	Cientes Satisfechos de acuerdo a encuestas realizadas	99,5% de las atenciones	Mensual
N° de Ideas Innovadoras por personal	N° Ideas innovadoras por personal	una idea anual por personal	Anual
N° ideas innovadores implementadas	N° ideas innovadoras implementadas por personal	una idea anual por personal (sujeta e Evaluación)	Anual
N° de Ideas Innovadoras Mejora Continua por personal	N° Ideas mejora continua por personal	una idea anual por personal	Anual
N° ideas Mejora Continua implementadas	N° ideas mejora continua implementadas por personal	una idea anual por personal (sujeta e Evaluación)	Anual
N° de reclamos del servicio	Medir el N° de clientes insatisfechos por el servicio	0,5% de las atenciones	Mensual
Cumplimiento Tiempos de Atención	Medir los tiempos de atención de los Terapeutas	100% ajustado al Tempario de Terapias	Mensual
Net Promoter Score	Pronosticar el comportamiento del cliente para recomendar el servicio	80% de los casos	Mensual
Ingreso por Canales de Ventas	Determinar la eficiencia de los canales de ventas (aplicación celular, forma directa, terapeutas, clientes)	Alcanzar un 30% de la venta a través de la aplicación telefónica en un tiempo de 3 años	Anual
Variación ingresos por venta periodo actual con el anterior (por terapia)	Medir la variación de los ingresos por Venta	Ingresos mes actual/ Ingresos mes anterior > 1	Mensual
Variación N° de clientes periodo actual con el anterior (por terapia)	Medir la variación del N° de clientes	Cientes mes actual/ n° clientes mes anterior > 1	Mensual
Variación del consumo promedio de insumos por Terapia	Medir la Variación de consumo promedio de insumos por Terapia	(Costo de Terapia mes actual - mes anterior)/ (Terapias mes actual - mes anterior) =< 1	Mensual
Variación ingresos por venta periodo actual con el anterior en promoción (por terapia)	Medir la variación de los ingresos por Venta promoción	Ingresos mes actual promoción/ Ingresos mes anterior promoción > 1	Mensual

Tabla LXXIX "Indicadores de Gestión"²²⁸

²²⁸ Fuente: Elaboración Propia.