



“CENTRO DE DIALISIS DIALIMED”
Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: MAURICIO SANCHEZ MORAN

Profesor Guía: NICOLE PINAUD

Santiago, Marzo 2015

INDICE

I Resumen Ejecutivo	Pág. 3
II Misión, Visión y Valores	Pág. 4
III Oportunidad de Negocio	Pág. 5
IV Análisis de la Industria	Pág. 6
V Modelo de Negocio	Pág. 16
VI Estrategia de Posicionamiento	Pág. 20
VII Plan de Operaciones	Pág. 28
VIII Dotación de Personal de Centro de Diálisis	Pág. 32
IX Plan de Implementación	Pág. 39
X Plan Financiero	Pág. 42
XI Stakeholders	Pág. 48
XII Riesgos Críticos Internos / Externos / Plan de Mitigación	Pág. 49
XIII Responsabilidad Social Empresarial	Pág. 52
XIV Bibliografía	Pág. 53

I RESUMEN EJECUTIVO

Nuestros riñones son los órganos encargados de filtrar y desechar todas las toxinas que genera nuestro organismo, por eso, cuando fallan, es necesario reemplazar esta función purificadora y someterse a un filtrado artificial que se conoce como diálisis.

Actualmente, existen más de 18.688 pacientes dializados, frente a los 1.512 que se registraban en 1990 y los 8.478 en 2002¹, envejecimiento, diabetes e hipertensión explican el sorprendente crecimiento de casos en el país.

En la región metropolitana existen 90 centros de diálisis públicos y privados que atienden a 7245 usuarios, ellos se distribuyen en, 16 hospitales con 709 usuarios y 74 centros médicos privados con 6536 usuarios, en promedio 88 usuarios por cada centro de diálisis privado.

Dialimed atenderá usuarios de la región metropolitana, que representan el 43% del total de dializados del país, y donde existe una creciente y aún no satisfecha demanda.

A través de nuestra encuesta, detectamos que un 78% de los encuestados no califica bien a su actual centro de diálisis, un 52% siente que no lo tratan con amabilidad y respeto y un 68% no se siente cómodo en su actual centro de diálisis y estaría dispuesto a cambiarse.

Dialimed es un centro de diálisis especializado en hemodiálisis para usuarios adultos, con una atención personalizada de primera calidad. El proyecto considera atención integral al usuario y su relación con su entorno familiar, a través de prestaciones adicionales especializadas como, nutricionista, psicólogo, enfermeras y los profesionales propios de un centro de diálisis de primer nivel.

De acuerdo a nuestro análisis, Dialimed comienza a tener flujos positivos a partir del segundo año, lo que nos permite obtener un VAN de mm\$153, una TIR de 25.41%, con un periodo de 5 años para recuperar el 100% de la inversión inicial (mm\$239), alcanzando utilidades netas sobre ingresos de 4.62% el segundo año, luego sobrepasando el 22.25% a partir del sexto año, con un ROE del 7.411% desde el segundo año.

¹ www.ine.cl

II VISION, MISION Y VALORES

VISION

Ser un centro de diálisis reconocido a nivel nacional por un servicio personalizado, destacando el respeto por el usuario y sus familias, con altos estándares de atención y tecnología de primer nivel, que nos permita contribuir a que nuestros pacientes tengan una vida más armoniosa.

MISION

Ser el mejor prestador de servicios de hemodiálisis del país, prestando un servicio integral y personalizado a nuestros usuarios, manteniendo altos estándares de servicio y calidad de los procedimientos, con personal altamente calificado y en un ambiente grato y cordial, que permita a nuestros usuarios sentirse a gusto y cómodos mientras hagan uso de nuestras instalaciones.

VALORES

Confiabilidad, transparencia, cercanía, servicio y atención personalizada, serán los pilares fundamentales de nuestra relación con los usuarios, permanentemente Dialimed estará transmitiendo y controlando estos valores, para que cada uno de ellos se cumpla a cabalidad y en todo momento en la atención a nuestros usuarios.

Nuestros objetivos principales serán, asegurar una gestión organizacional eficaz y eficiente que resguarde la coherencia entre nuestra estrategia, estructura y las prácticas que llevamos a diario, para satisfacer las expectativas de nuestros usuarios, respecto a la atención de salud integral que reciben en nuestro centro de diálisis, optimizar el despliegue de información oportuna, adecuada y pertinente hacia nuestros usuarios, que les permita estar informados de todos los procedimientos que se le realizaran.

III OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El crecimiento de esta enfermedad ha sido tan explosivo estos últimos años, que el año 2013, más de 18.688 personas en Chile se encontraban en tratamiento sustituto renal. Según la Sociedad Chilena de Nefrología, esta cifra crecerá al menos un 12% en los próximos 10 años debido al envejecimiento de la población, el aumento de la diabetes tipo 2, obesidad y el poco control de la hipertensión arterial; se consideran estas, las principales causas del deterioro de las funciones del riñón².

Nuestra oportunidad está dada por la gran cantidad de pacientes actuales, mas los nuevos que se incorporan año tras año y que no tienen donde efectuarse su diálisis en el Sector Norte de Santiago, ya que estos se encuentran operando a máxima capacidad instalada, debiendo derivarse a otros centros de la región metropolitana. Además muchos de los pacientes, no están conformes con sus horarios de atención y los servicios prestados por los actuales centros de diálisis.

La actual oferta de centros de diálisis, en el Servicio de Salud Metropolitano Norte (SSMN), se caracteriza más bien en otorgar solo el servicio de transporte y el proceso de dialización, no poseen flexibilidad de horarios y no cuentan con un equipo profesional de apoyo integral para la enfermedad.

Actualmente, existe en el SSMN, ocho centros de diálisis que atienden a más de 840 mil habitantes, repartidos en ocho comunas de la zona norte de Santiago (Til Til, Colina, Lampa, Quilicura, Conchalí, Independencia, Recoleta, Huechuraba), con un total de 137 máquinas dializadoras, capaces de atender a 822 pacientes mensualmente, existiendo 173 pacientes que deben ser derivados a otros Servicios de Salud por falta de capacidad instalada.

² www.asodi.cl

ASIGNACION DE PACIENTES

El proceso de derivación de pacientes a los distintos centros de diálisis, se realizara por una comisión especializada, en cada Servicio de Salud Regional, siendo los principales criterios, cupos disponibles, cercanía al domicilio, cambio de domicilio y solicitud de pacientes.

La derivación de pacientes hacia el centro de atención, es responsabilidad de una comisión derivadora, que para estos efectos funciona en los establecimientos públicos derivadores de los servicios de salud.

Dicha comisión tiene entre sus funciones asignar o derivar los pacientes con enfermedad renal crónica, hacia los centros de atención que conforman la red de servicios de diálisis de acuerdo a los cupos disponibles, pautas y procedimientos determinados para estos efectos, velando que el proceso de derivación se realice de manera transparente, oportuna e imparcial, de acuerdo al procedimiento de derivación de pacientes con indicación de sustitución renal a centros privados en convenio³.

IV ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Actualmente en Chile un 91% de las atenciones de hemodiálisis están concentradas en el sector privado, debido a que el sector público no tiene la capacidad para resolver toda la demanda. Cada servicio de salud es el encargado de asignar los pacientes a cada centro de diálisis de su sector.

Los centros de diálisis se encuentran inmersos en un mercado con muy pocos competidores, siendo los principales, Nephrocare con 26 centros de diálisis en la región metropolitana (uno de ellos en el SSMN) y Diálisis System con 6 centros de diálisis en la región metropolitana (dos de ellos en el SSMN), siendo estos dos actores representativos de 1/3 del total de los centros de diálisis que existen en la región metropolitana (90).

A nivel del SSMN, que es donde instalaremos nuestro centro de diálisis, existen ocho competidores directos, Santos Dumontt en la comuna de Independencia, Recoleta en la comuna de Recoleta, Nefrodialisis en la comuna de Recoleta, Saint Joseph en la comuna de Conchalí, Nephrocare en la

³ Anexo nº 3

comuna de Huechuraba, Norte en la comuna de Independencia, Colina en la comuna de Colina y Quilicura en la comuna de Quilicura⁴, todos ellos funcionando a capacidad máxima.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PACIENTES (USUARIOS)

Debido a que por su condición de salud, están obligados a realizarse el tratamiento de hemodiálisis tres veces por semana y con una duración de 4 horas, donde además, los pacientes son asignados a centros de diálisis específicos por su respectivo Servicio de Salud, existiendo, una oferta limitada de prestadores de servicios de hemodiálisis, solo teniendo opción de cambiarse a través de solicitudes por carta a la mesa de derivación, consideramos que el poder de negociación de los pacientes es bajo.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES (FONASA)

Debido a su condición de ente regulador, fiscalizador y pagador de las distintas prestaciones y su capacidad de administrar los recursos entregados por el estado y la distribución o asignación de ellos a los distintos prestadores de salud, consideramos que el poder de negociación de los clientes es alto.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Existen actualmente, tres importantes proveedores de insumos básicos para la realización de la hemodiálisis (Biometrix, ECM y Fresenius Medical Care), los cuales también proveen de las maquinas necesarias y las mantenciones de ellas mensualmente, esto mientras las maquinas estén operativas, independientemente de la forma de adquisición. Esta relación genera una dependencia mutua de largo plazo, tanto en mantenciones como en insumos básicos, lo que, además, dificulta en el corto plazo cambiar de proveedor. Este grado de dependencia de insumos y mantenciones hace llevarnos a determinar este grado de poder como alto.

⁴ Anexo nº 4

RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA

La rivalidad en la industria, está dada básicamente, por las posibilidades de traslado entre los distintos centros de diálisis, ya sea por solicitudes expresas de pacientes, cierres de centros de diálisis, cambios de domicilio, u otra causa, siendo estos hechos de baja ocurrencia y pudiendo solo realizarse una vez al mes.

Adicionalmente existe la posibilidad de realizarse hasta 12 prestaciones de diálisis anuales, en otros centros de manera esporádica, esto dependiendo de la disponibilidad de cada uno de ellos, con esto se cubren periodos estivales y ciertas eventualidades que pudiesen tener los pacientes y que no requieran de un cambio permanente de su centro de diálisis, en este caso los cobros de las prestaciones las realiza la entidad que efectivamente realizó la prestación.

Consideramos que actualmente existe una importante demanda insatisfecha, lo cual lleva a funcionar a los distintos centros de diálisis a su máxima capacidad, evitando así las disputas por los pacientes, dado el presente análisis consideramos que la rivalidad de la industria es baja.

BARRERAS DE ENTRADA

Esta, principalmente dado por las exigencias técnicas, de infraestructura y personal especializado (y su conocimiento) que se solicitan para la instalación y puesta en marcha de un centro de hemodiálisis.

Consideramos que, dada la especificidad de los componentes señalados, podrían ingresar a la industria los siguientes actores:

- **Proveedores:** utilizando integración hacia adelante. Actualmente solo Fresenius Medical Care ha desarrollado esta alternativa en los últimos de 10 años, las otras dos cadenas de abastecimiento de insumos no desarrollaran este negocio tanto a nivel nacional como internacional.
- **Actuales competidores:** Debido a que los requerimientos de capital, personal, además de la alta exigencia de gestión, los actuales centros de diálisis no pertenecientes a la cadena anteriormente mencionada, no exploran nuevas oportunidades de negocio, conformándose con su actual capacidad instalada y ya utilizada al 100%.

- **Sociedades médicas:** Si bien, su alto dominio del rubro de salud y su amplia red de contactos, pueden ser un factor importante para el ingreso, la necesidad y estacionalidad del capital para la instalación de un centro de diálisis hacen que esta alternativa sea poco atractiva.

La creación de un centro de diálisis esta normado por la Superintendencia de Salud⁵, lo cual hace muy específico, tanto la construcción como su administración. Dado lo específico tanto de su infraestructura como de su personal, además, del importante conocimiento y las redes de contacto que se debe tener para participar en la instalación de un centro de diálisis podemos concluir que las barreras de entrada son Altas.

BARRERAS DE SALIDA

Debido a lo específico de las maquinas utilizadas, la vida útil de ellas y el bajo mercado secundario, además, de la relación y el impacto social que se establece con la comunidad podemos considerar que las barreras de salida son Altas.

Considerando los distintos análisis anteriores, podemos concluir que es una industria atractiva desde el punto de vista de los retornos y la vinculación de largo plazo con sus pacientes, lo que hace estabilizar los flujos del negocio, si bien el ingreso a la industria y salida de ella presentan un alto impacto, contando con el equipo médico – técnico adecuado, se compensa este riesgo.

Actualmente el sector que abarca el SSMN cuenta con ocho centros de diálisis, que de acuerdo a las últimas distribuciones de usuarios ya están operando a capacidad máxima o bien con horarios que no acomodan a los nuevos pacientes, es decir, nuestra instalación no afectaría sus actuales condiciones, solo se verían intervenidos posibles aumentos de capacidad.

⁵ Anexo nº 7

ACTORES CLAVES DE LA INDUSTRIA

Podemos identificar ocho actores que, en particular o en su conjunto, afectan a los distintos centros de diálisis:

1 Comunidad: El centro de diálisis interactúa con la comunidad y sus participantes, familias, vecinos, funcionarios y los propios usuarios, dada la estrecha relación entre ellos, el centro de diálisis entrega un importante beneficio al entorno social de la comunidad donde se establece.

2 Servicio de Salud Metropolitano Norte (SSMN): Este cumple una función asignadora y controladora de pacientes para cada uno de los centros de diálisis, está encargada de definir a cuales centros se asignan los pacientes y las transferencias de estos, además, determinar la capacidad disponible en su zona para una correcta asignación.

3 Superintendencia de Salud: Entidad encargada de establecer los manuales y procedimientos que se deben cumplir para el proceso de acreditación de cada uno de los centros de diálisis, además, administra los reclamos y consultas de los usuarios, resolviendo y/o asignando cada uno de ellos. Este organismo también es el encargado de la fiscalización, con facultad para cerrar, los distintos centros de diálisis cuando estos no cumplen con las exigencias mínimas establecidas en los reglamentos⁶.

4 Asodi (www.asodi.cl): Asociación de dializados y trasplantados de Chile, cuya principal labor es otorgar atención integral al paciente con insuficiencia renal crónica, para ello mantiene una constante coordinación con los distintos estamentos del área de la salud y con diferentes organizaciones públicas y privadas relacionadas.

5 Fonasa (www.fonasa.cl): Es el encargado de recaudar, administrar y distribuir los dineros estatales destinados a la salud, siendo una de sus funciones financiar las prestaciones de salud de sus beneficiarios, para el caso nuestro, FONASA financia el 100% del valor de las prestaciones realizadas en los distintos centros de diálisis privados.

⁶ Anexo nº 7

6 Competidores: A nivel del sector norte de la región metropolitana (SSMN), nuestra competencia se encuentra determinada por ocho centros de diálisis distribuidos en Independencia (2), Recoleta (2), Quilicura, Colina, Conchalí y Huechuraba, todos ellos acreditados y con servicios similares⁷.

7 Proveedores: Existen actualmente tres importantes proveedores de insumos básicos para la realización de la hemodiálisis (Biometrix, ECM y Fresenius Medical Care), los cuales también proveen de las máquinas necesarias y las mantenciones para ellas, adicionalmente existe un mercado de máquinas acondicionadas y pequeños proveedores los cuales no tiene mayor incidencia de mercado.

8 Acreditadoras: Entidades autorizadas por la Superintendencia de Salud, cuya labor es, evaluar y fiscalizar a los distintos centros de diálisis, informando a la Superintendencia de Salud de las condiciones de cada centro, actualmente existen 19 de estas entidades⁸.

V MODELO DE NEGOCIOS

A través del modelo CANVAS, explicaremos el modelo de negocio que aplicaremos para el centro de diálisis Dialimed⁹.

1 Propuesta de valor: Contaremos con un servicio personalizado, basado en un protocolo de atención especializado y el cual será de carácter obligatorio para todos los colaboradores de la empresa, cercano, con integración familiar y con altos estándares de calidad profesional, que nos permitan, en cada contacto con nuestros pacientes, brindarles una atención integral con distintos profesionales de la salud¹⁰, además de tecnología de primer nivel que nos permita generar confianza y cercanía.

2 Relación con los pacientes: Fidelizaremos a nuestros pacientes a través de la asistencia personalizada en nuestro centro de diálisis, además de la aplicación constante del protocolo de atención, esto permitirá generar cercanía y empatía con los pacientes. Mantendremos constante comunicación, lo que nos permita saber con exactitud cuáles son sus solicitudes e inquietudes que nos

⁷ Anexo nº 4

⁸ www.superdesalud.gob.cl

⁹ Anexo nº 5

¹⁰ Anexo nº 6

permitan satisfacerlo en tiempo y forma. A través, del aplicativo especializado (CRM) mantendremos informados a nuestros pacientes de sus horas de diálisis, su dieta semanal y la evolución de su estado de salud, adicionalmente podremos saludarlo en su cumpleaños, avisar de eventualidades, horarios de transporte, etc., todo en busca de generar cercanía con nuestros pacientes.

3 Relación con los clientes: A través de nuestro equipo de profesionales, Nefrólogo y Enfermera Jefe, tendremos una relación fluida con el ente regulador FONASA, que nos permita estar informado de los requerimientos y solicitudes, además de las nuevas posibles regulaciones, para dar pronta respuesta a estos requerimientos y mantener un constante apoyo mutuo.

4 Canales: Contaremos con nuestro canal propio (Centro de Diálisis), el cual se encuentra especialmente diseñado para brindar la mejor experiencia de atención hacia nuestros usuarios, en línea con nuestra propuesta de valor, a través de ella atenderemos tanto el proceso de venta como el de post venta.

5 Actividades: Dentro del conjunto de actividades que se realizan dentro de nuestra cadena de valor, consideramos relevantes:

- Capacitación: Se realizarán permanentemente y estarán orientadas a entregar atención de primera calidad, en donde primará, la forma en que debemos relacionarnos con nuestros usuarios (protocolo de atención interna).
- Control y seguimiento: Permitirá, que independiente del personal de turno, existirá un grado importante de conocimiento y coordinación, que permita brindar al paciente una atención cercana y con claros conocimientos de la situación de salud y personal de cada uno de los pacientes.
- Servicios alternativos: Mediante especialistas de apoyo, como lo son el terapeuta, nutricionista y psicólogo, lograremos una atención integral de nuestros pacientes, buscando entregar un servicio de salud general y con beneficios tanto para el paciente como para sus familias.

6 Recursos: Contaremos con los siguientes recursos, que en comunicación constate, permitirán alinear nuestra estrategia, actividades y recursos para la atención de nuestros pacientes.

- Recursos Físicos:

- a) Edificio: Especialmente acondicionado para recibir pacientes a dializar, brindando la mayor comodidad a cada uno de ellos.
 - b) Equipamiento: Contaremos con máquinas dializadoras de última tecnología y procesos de agua especializados que permitan realizar un proceso diálisis óptimo.
- Recursos Humanos:
 - a) Colaboradores: Capacitados en brindar el mejor servicio a nuestros pacientes, con conocimientos especializados en los procesos de diálisis.
 - b) Nefrólogo y Enfermera Jefe: Primordiales para el funcionamiento del centro de diálisis.

7 Alianzas: Contaremos con socios estratégicos que permiten un correcto funcionamiento de nuestro centro de diálisis, entre ellos encontramos; Nefrólogo considerando la escasez actual de este tipo de profesionales, proveedores de insumos para diálisis, proveedores de medicamentos especializados y proveedores de máquinas de hemodiálisis y sus mantenciones, además de los proveedores de medios de transporte para nuestros pacientes.

8 Segmento de cliente: Nos enfocaremos en nuestro mercado potencial (995 pacientes) de las comunas pertenecientes al SSMN, de ellos, nuestro principal objetivo son aquellas entre 15 y 80 años, pues representan el 80% del total de pacientes.

9 Fuente de ingresos: Esta dada por un valor de prestación fijo, definido por FONASA e informado a través de las licitaciones públicas de Chilecompra, su precio mensual actual es de \$687.800. Dialimed se especializara solo en la atención de diálisis, no realizando ventas no relacionadas.

ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura fundamental de los costos, como se detalla más abajo, es impactada principalmente por los gastos en recursos humanos con un 72.01% del gasto total.

Se enumeran a continuación los gastos en que se incurrirá periódicamente, solo en formatos generales, para detalles de partidas y valores unitarios consultar anexo, en donde se especifican cada partida y su impacto en presupuesto de costos¹¹.

- Remuneraciones (72.01%), equivalente a un gasto mensual de \$19.300.000.-
- Gastos Generales (19.51%), equivalente a un gasto mensual de \$5.228.000.-
- Insumos (5.23%), equivalente a un gasto mensual de \$1.402.757.-
- Gastos Menores (3.25%), equivalente a un gasto mensual de \$870.500.-

¹¹ Anexo n° 20

En la siguiente imagen, se ilustra el modelo negocios de CANVAS.

<p>Socios clave </p> <p>Proveedores de insumos para diálisis</p> <p>Proveedores de medicamentos</p> <p>Mantenión de maquinas de diálisis (vendedor)</p> <p>Transporte de pacientes</p>	<p>Actividades clave </p> <p>Capacitaciones, como nos relacionaremos con el cliente.</p> <p>Atenciones integrales / servicio para los pacientes</p> <p>Control y seguimiento</p> <p>Recursos clave </p> <p>Maquinas de diálisis</p> <p>Planta de agua</p> <p>RRHH y su conocimiento</p> <p>Infraestructura (edificio y equipos de apoyo)</p>	<p>Propuestas de valor </p> <p>Servicio personalizado en cada momento</p> <p>Atención integral</p> <p>Uso de aplicaciones (CRM) para generar cercanía con los pacientes y sus familias</p>	<p>Relaciones con clientes </p> <p>Fidelizaremos a cada cliente a través de la asistencia personalizada en nuestro centro además de aplicación constante de protocolo de atención</p> <p>Canales </p> <p>Contaremos con nuestro único canal, Clínica de Diálisis para dar a conocer nuestra propuesta de valor.</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Nos enfocaremos en el mercado potencial (995 pacientes) de las comunas pertenecientes al SSMN, de ellos nuestro principal objetivo son aquellos entre 15 / 80 años (abarca casi el 80% de la base total) que están mas propensos a elegir los horarios que ofertamos.</p>
<p>Estructura de costes</p> <p>Pago de sueldos Gastos generales</p> <p>Gastos menores Pago de transporte</p> <p>Insumos específicos</p>		<p>Fuentes de ingresos </p> <p>Esta dada por un valor de prestación fijo, definido por FONASA a través de Chile compra, su precio mensual actual es de \$687.800.- por paciente atendido</p>		

VI ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

ESTRATEGIA DE ENTRADA

Dialimed ingresara a la industria como “El Centro de Diálisis con el mejor servicio personalizado del mercado”.

Considerando una industria que se encuentra en etapa de crecimiento, nuestra estrategia de entrada estará determinada por un centro de diálisis con alta motivación por la calidad de atención y las prestaciones integrales para la salud de nuestros pacientes.

Existen periodos de ingreso de nuevos centros de diálisis, estos periodos están determinados por la Superintendencia de Salud, a través, del proveedor del Estado (Chilecompra) y en ellos se determina que el centro de diálisis debe estar en funcionamiento y/o operativo y listo para su uso antes del periodo de acreditación¹². Según los períodos de acreditación actuales, se espera un nuevo proceso de aprobación para centros de diálisis para el primer trimestre de 2016.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO / ESCALAMIENTO

Basado en el análisis de la potencial demanda y los flujos estimados, consideramos seguir, en un plazo de cinco años, una vez recuperada la inversión inicial del presente proyecto, expandir nuestras actividades al sector Sur Oriente (SSMSO), que abarca las comunas de La Florida, Puente Alto, San José de Maipo, La Granja, La Pintana, San Ramón y Pirqué y en donde el exceso de demanda y la falta de centros de diálisis tiene un comportamiento similar al servicio de salud metropolitano norte, en grafica adjunta se puede ver que existen en SSMSO un promedio de 129 posibles pacientes para hemodiálisis, contra los 124 que existen en el SSMN por cada centro de diálisis.

¹² Anexo n° 7

En el presente cuadro, se determina la demanda potencial en el SSMSO, obteniendo un promedio de 129 pacientes por centro de diálisis, muy por sobre los 88, que es el promedio de la región metropolitana¹³.

Habitantes Sector Sur Oriente (fuente: INE)
Estimación de demanda SSMSO según factor determinado para región metropolitana

Comuna	Habitantes	%
La Florida	400000	25,10%
Puente Alto	757692	47,55%
La Granja	132520	8,32%
La Pintana	182930	11,48%
San Ramon	85195	5,35%
Pirqué	20732	1,30%
San José de Maipo	14464	0,91%
Total Habitantes	1593533	100%

Demanda Estimada SSMSO Agosto 2012	1441	
Nuevos pacientes derivados a fines de 2012	56	www.hospitalsoterodelrio.cl
Nuevos pacientes derivados totales de 2013	181	www.hospitalsoterodelrio.cl
Total pacientes SSMSO	1678	
Centros médicos vigentes SSMSO	13	
Promedio por centro diálisis SSMSO	129	

Adicionalmente y ya fuera de la región metropolitana, las alternativas de desarrollo están dadas por las regiones de Valparaíso y Bio Bio, que como lo muestra la imagen siguiente, presenta los mayores índices de pacientes con hemodiálisis después de la región metropolitana¹⁴.

HEMODIÁLISIS CRÓNICA EN CHILE
17.014 PACIENTES: 1.001 PMP. (*)
(RESUMEN AL 31 DE AGOSTO DE 2012)

	Pacientes	Hospital	Centro	Casa	%
<u>REGIÓN METROPOLITANA</u>	7.245	709	6.536	0	42.6
<u>REGIÓN DE VALPARAISO</u>	1.730	214	1.516	0	10.2
<u>REGIÓN DEL BIO- BIO</u>	1.967	269	1.698	0	11.6
<u>RESTO REGIONES</u>	6.072	1.010	5.060	2	35.6
<u>PAIS</u>	17.014	2.202	14.810	2(*)	

¹³ Anexo n° 2

¹⁴ Anexo n° 10

ESTRATEGIA DE SALIDA

Estos acuerdos serán realizados en el proceso de constitución de la sociedad, para evitar futuras disputas en el momento de la toma de decisión.

- a) Se saldrá del negocio cuando se determine que el periodo de recuperación de la inversión no es posible alcanzarlo dentro de los primeros 7 años.
- b) Cuando aun no se recupera, sobre el 50 % de la inversión inicial dentro de los primeros cuatro años y no existen parámetros de demanda o asignación de clientes que permitan estimar una recuperación importante del negocio.
- c) Si los parámetros de crecimiento y rentabilidad están bien, y aun así, se decide salir del negocio, este se venderá en el mercado abierto al mejor postor del momento.

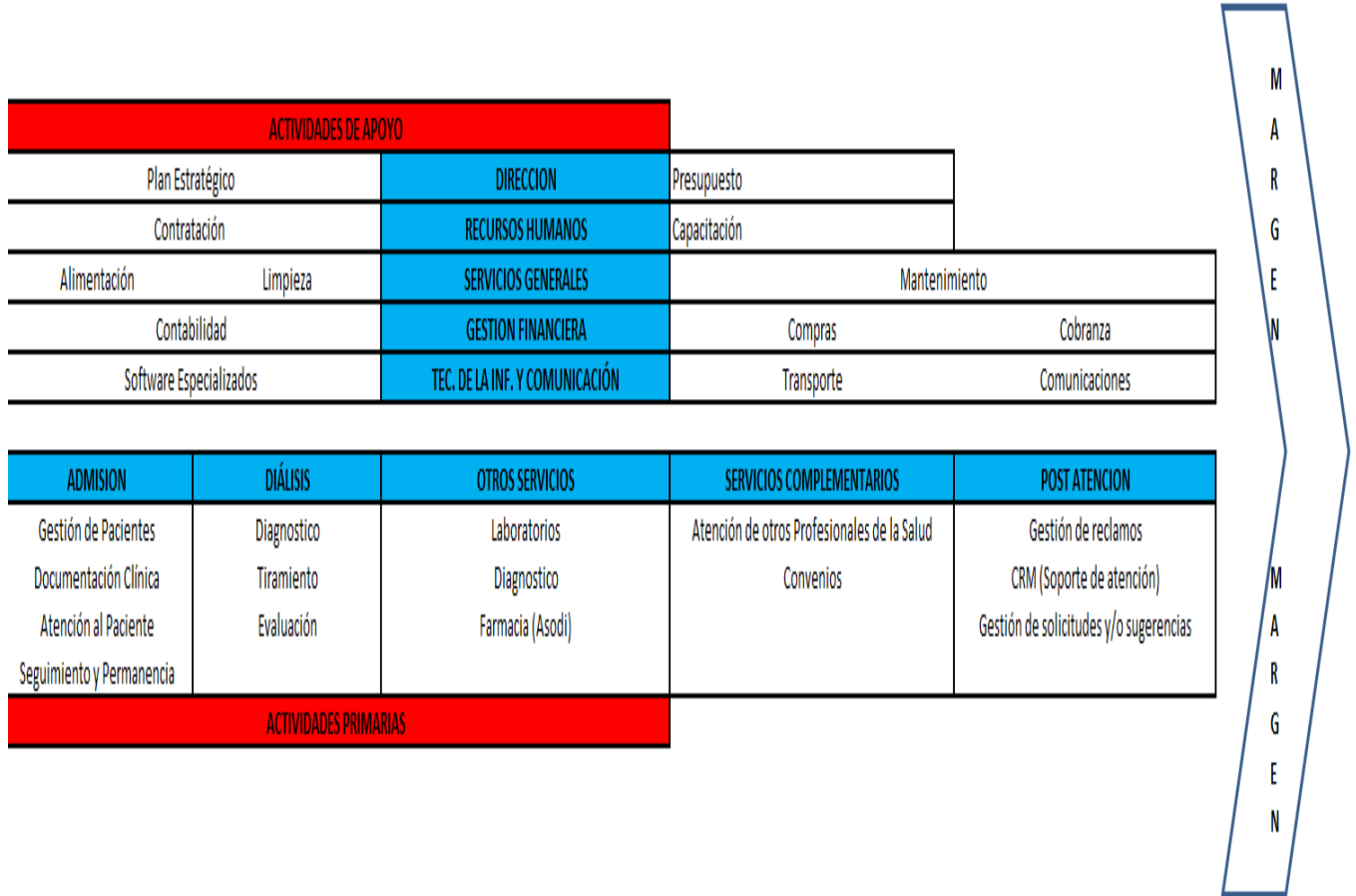
Se realizará bajo dos formatos:

1 Venta de la empresa: la cual podrá ser realizada al mejor postor de mercado y considerando a lo menos la recuperación de la inversión inicial o bien un castigo máximo de esta de un 20%, las partes recibirán el monto de acuerdo a los aportes realizados por cada unos según escritura de constitución.

2 Venta a la sociedad: Cada socio que desee salir de la empresa podrá vender su participación, en forma prioritaria a cada uno de los miembros vigentes, el precio a pagar será considerado como un mutuo acuerdo o en defecto considerar la venta anual del año reciente terminado por su factor de participación social. Si no hubiese interesados en la sociedad el vendedor podrá transar su participación con quien desee en el mercado.

XI CADENA DE VALOR

Para desarrollar nuestra cadena de valor, contemplamos el servicio principal que prestamos a nuestros pacientes, es decir, Hemodiálisis, a fin de dejar plasmado las distintas actividades que se realizan y como cada una de ellas está enfocada en brindar a nuestros pacientes una experiencia de servicio superior.



VII PLAN DE OPERACIONES

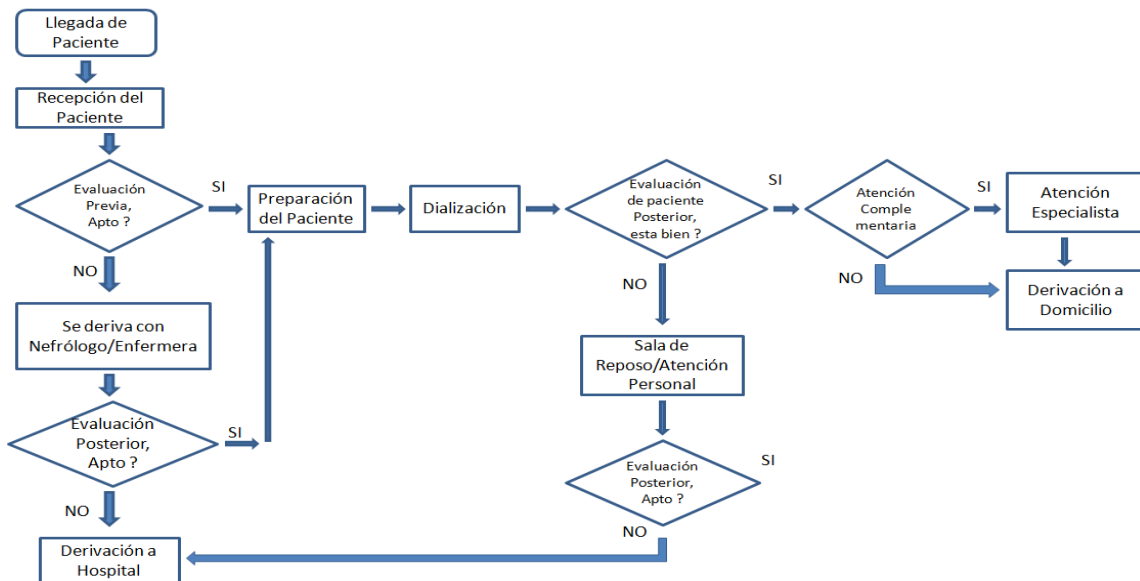
Para poder detallar de mejor forma como serán las operaciones generales en nuestro centro de diálisis y como estas afectaran a todos los pacientes, lo dividiremos en dos áreas de interés:

1. Operaciones relacionadas con los procesos de pacientes y funcionarios¹⁵, en donde se detallan los responsables en cada una de las labores relacionadas a los procesos.
2. Operaciones relacionadas con el proceso de hemodiálisis¹⁶, en donde se detallan todas las actividades relacionadas a la hemodiálisis.

OPERACIONES PROCESOS PACIENTES / FUNCIONARIOS

En nuestro centro de hemodiálisis, predominará el ambiente doméstico sobre el hospitalario, presentando un aspecto grato y manteniendo en buen estado de conservación y limpieza. El diseño general de nuestro centro, cuenta con la versatilidad de diferentes ambientes, que permita la máxima comodidad para pacientes, familiares y personal interno, asegurando su intimidad y permitiendo un ambiente dinámico y funcional.

El flujo que a continuación se detalla, incorpora los procesos más importantes y la relación de estos con nuestros pacientes / funcionarios.

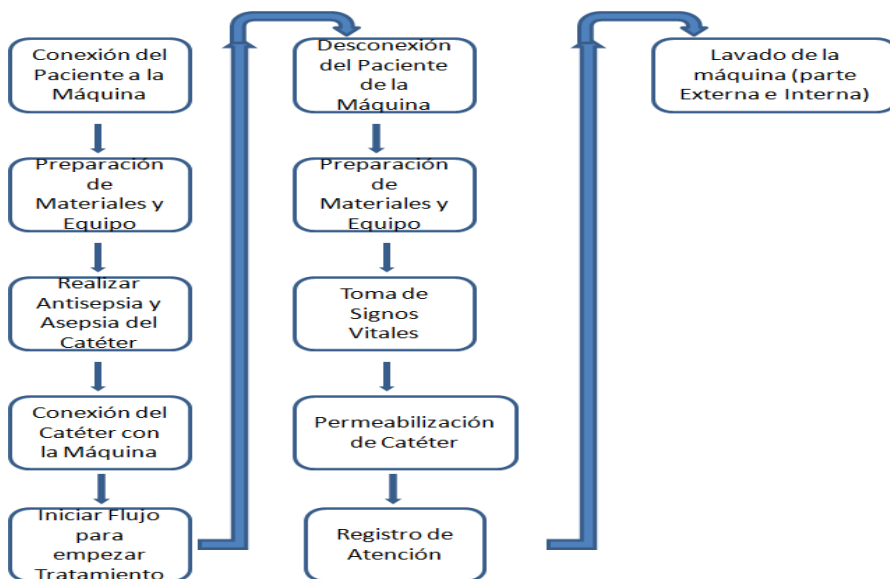


¹⁵ Anexo n° 21

¹⁶ Anexo n° 22

OPERACIONES PROCESO DE HEMODIALISIS

A continuación detallamos todas las actividades previas, durante y después del proceso de hemodiálisis por parte de nuestros pacientes, estas actividades permiten crear una serie común de pasos claramente definidos y los cuales se detallan en el siguiente flujo.



TECNOLOGIA RELACIONADA CON LOS PROCESOS

Para apoyar los procesos anteriormente descritos, contamos con tecnología de punta que nos permite llevar un correcto monitoreo de las prestaciones realizadas a nuestros pacientes, como así también la administración general del centro de diálisis, tecnología que detallamos a continuación.

- **Pmt - Diálisis:** Es un sistema computacional que permite la gestión de los pacientes del centro de diálisis, incorporando sus antecedentes médicos, registrando sus resultados mensuales de exámenes, dosis de medicamentos recetados y cada una de sus sesiones de diálisis completas, de esta forma podemos integrar los datos para construir informes y gráficos al instante con el objeto de ser analizados y evaluados para una buena toma de decisiones. Además de estar centrado en el paciente, el sistema cuenta con herramientas de análisis grupales del centro, permitiendo visualizar estadísticas y tendencias en resultados de exámenes los cuales pueden ser obtenidos por los distintos grupos de pacientes. Otra característica importante es la

posibilidad de trabajar en un entorno de red compartiendo la información con todos los usuarios autorizados del sistema, esto permite contar con monitores automáticos que nos muestran en tiempo real toda la actividad de la sala de diálisis indicándonos los estados y avances de cada paciente¹⁷.

- **Defontana CRM** : Contaremos con un sistema CRM para gestión de pacientes con el que se podrá llevar una agenda completa de los pacientes, controlar y gestionar en forma efectiva todos los datos necesarios, de esta manera podemos responder rápidamente y anticiparnos a las necesidades de nuestros pacientes¹⁸.
- **Maquinas de Diálisis Fresenius:** Modelo 4008S (Diálisis del acetato y del bicarbonato), exhibición coloreada de todo el estándar y gráficos de los parámetros, sodio asociado y perfil del UF, ultra control volumétrico de la filtración, preparación volumétrica de la solución de diálisis, bomba controlada por microprocesador de la heparina para sincronizado programado o la administración de la heparina y para la inyección del bolo, operación controlada por menú, facilidad de la diálisis de la secuencia, el usuario selecciona ML/min. del flujo 0,300 del dializado 500 y 800, tarifa del UF ajustable a partir del LT 0-4/de la hora, programa termales y químicos de las desinfecciones, respaldo libre por 15 -20 minutos, 6 opciones modulares del compartimiento.
- **Planta de tratamiento de agua:** Contaremos con nuestra propia planta de tratamiento de agua, que nos permitirá obtener agua de alta pureza, procesada mediante osmosis inversa, al estar con conexión directa a las maquinas de diálisis permite un proceso puro y de alta calidad.

¹⁷ www.pmt-dialisis.blogspot.com/p/ficha-clinica.cl

¹⁸ www.defontana.com

UBICACIÓN GEOGRAFICA Y DISEÑO DEL CENTRO DE DIALISIS

Dado que queremos atender a los pacientes del Sector Norte de Santiago, nuestro centro de diálisis se emplazara en la comuna de Independencia, específicamente en Avenida Independencia número 4150¹⁹, se estableció este lugar pues consta con todos los accesos vehiculares particulares, privados, además de contar con una futura estación de metro. Los accesos son de fácil ubicación y llegada, tanto por Avenida Independencia como por Panamericana Norte y la Circunvalación de Américo Vespucio, uniendo la totalidad de las comunas del SSMN en no más de 30 minutos.

Adicionalmente y para que nuestros pacientes se sientan como en casa y atendidos en un centro de primer nivel, la estructura y lay out de nuestro centro de diálisis estará diseñada principalmente en satisfacer todas sus necesidades²⁰.

¹⁹ Anexo nº 13

²⁰ Anexo nº 14

VIII DOTACION DE PERSONAL CENTRO DE HEMODIALISIS

Las circunstancias legales y administrativas vigentes para los pacientes tratados en nuestro centro de hemodiálisis, hace poder determinar con exactitud los requerimientos de personal necesarios (esto considerando la capacidad máxima utilizada) para la atención integral del centro de diálisis²¹, no obstante el modelo de contratación por turnos nos permite poder tener el personal necesario y suficiente en los distintos horarios de atención aun cuando no se opere a capacidad máxima, esto permitirá en todo momento brindar una atención personalizada con altos estándares de servicio.

DIRECTOR TECNICO

Nuestro centro de hemodiálisis cuenta con un médico especialista en nefrología. El nefrólogo es el responsable del tratamiento de diálisis que se proporcionara en nuestro centro, adicionalmente tendrá la responsabilidades de planificar, organizar y dirigir los servicios asistenciales del centro de diálisis, como a su vez velar por una adecuada coordinación con las instituciones derivadores y con el equipo médico que trata el paciente.

Las responsabilidades del puesto incluyen:

- Participar en la selección de la modalidad de terapia renal sustitutiva más adecuada para cada paciente.
- Asegurar la formación del personal que trabaja en el centro.
- Mantener la necesaria coordinación con el Servicio de Salud Metropolitano Norte.
- Asegurar la adecuada monitorización del paciente y del proceso de diálisis.
- Asegurar el desarrollo e implantación de sistemas de calidad, así como de un manual de procedimientos de diálisis.

²¹ Anexo nº 18

ADMINISTRADOR GENERAL

Encargado de coordinar y controlar todo el proceso interno del centro de diálisis, estará a cargo de funciones de planificación estratégica y de control interno, como a su vez de indicadores de control de gestión específicos, a modo de mantener los estándares exigidos por el organismo contralor y la administración del centro de diálisis. Tendrá a cargo todo el personal de apoyo, tanto en sus actividades internas como en el desarrollo de estos en su trabajo diario, además estará a cargo de todo el proceso de remuneraciones internas y su pago (incluye imposiciones, etc.), cabe señalar que la administración contable y de recursos humanos estará externalizada, siendo este último el supervisor de esta actividad.

ENFERMERA TITULAR

Estará a cargo de coordinar todos los procesos de enfermería en los distintos turnos del día y que estos sean efectuados de acuerdo a los protocolos establecidos, además, que se brinde la atención personalizada y cercana a nuestros pacientes. Será la responsable máxima en el centro de diálisis respecto de todos nuestros pacientes y del personal de apoyo al proceso de hemodiálisis.

PERSONAL DE ENFERMERÍA

Un elemento fundamental en la calidad de los cuidados que reciben los pacientes de diálisis es la dotación de personal de enfermería que los atiende a lo largo de la sesión. La dotación de personal de enfermería está ligada principalmente a las necesidades de atención que tienen los pacientes.

Actualmente existe en nuestro país una normativa específica que determina el número mínimo de personal de enfermería por puesto y turno, una enfermera universitaria por cada seis puestos en funcionamiento o fracción, estas enfermeras tienen un curso específico de hemodiálisis en un centro autorizado para este efecto²² y cuentan también con toda la capacitación necesaria para brindar atención personalizada y apegada a protocolos de atención para nuestros pacientes.

²² Anexo nº 7

La enfermera será la encargada de aplicar los protocolos asistenciales y de supervisar el correcto funcionamiento del proceso de hemodiálisis para el turno que mantiene a cargo.

TECNICO EN ENFERMERÍA

Cada enfermera contara con un apoyo para sus labores diarias, este técnico colaborara con todas las actividades que le entreguen la enfermera y/o el director técnico. Estos técnicos en enfermería tienen un curso específico de hemodiálisis en un centro autorizado para este efecto y cuentan también con toda la capacitación necesaria para brindar atención personalizada y apegada a protocolos de atención para nuestros pacientes.

PERSONAL MEDICO DE APOYO

Contamos con la atención complementaria de un **Nutricionista** para prestar asesoramiento personalizado en cuanto a las dietas necesarias en pacientes de diálisis.

Psicólogo, encargado de dar el apoyo y orientación psicológica a nuestros pacientes y familias para que puedan convivir con la diálisis de manera más armoniosa.

Terapeuta, estará a cargo de realizar labores de relajación y de reincorporación al ritmo normal de vida después de realizada la hemodiálisis.

Cada uno de ellos cuenta con la capacitación necesaria para brindar atención personalizada y apegada a protocolos de atención para nuestros pacientes.

PERSONAL ADMINISTRATIVO

Contaremos con una **Recepcionista** que se encargara de dar la bienvenida y orientación primaria a nuestros pacientes, adicionalmente se encargara del contacto directo con nuestros pacientes por las distintas vías remotas (pre y post atención).

Mantendremos una **Secretaria** encargada de la coordinación con los usuarios en sus distintos horarios de atención, además de sus horas de medicina complementaria, estará a cargo, adicionalmente del sistema de mantención de stock de insumos y su solicitud de reposición.

PERSONAL DE ASEO Y MANTENCION

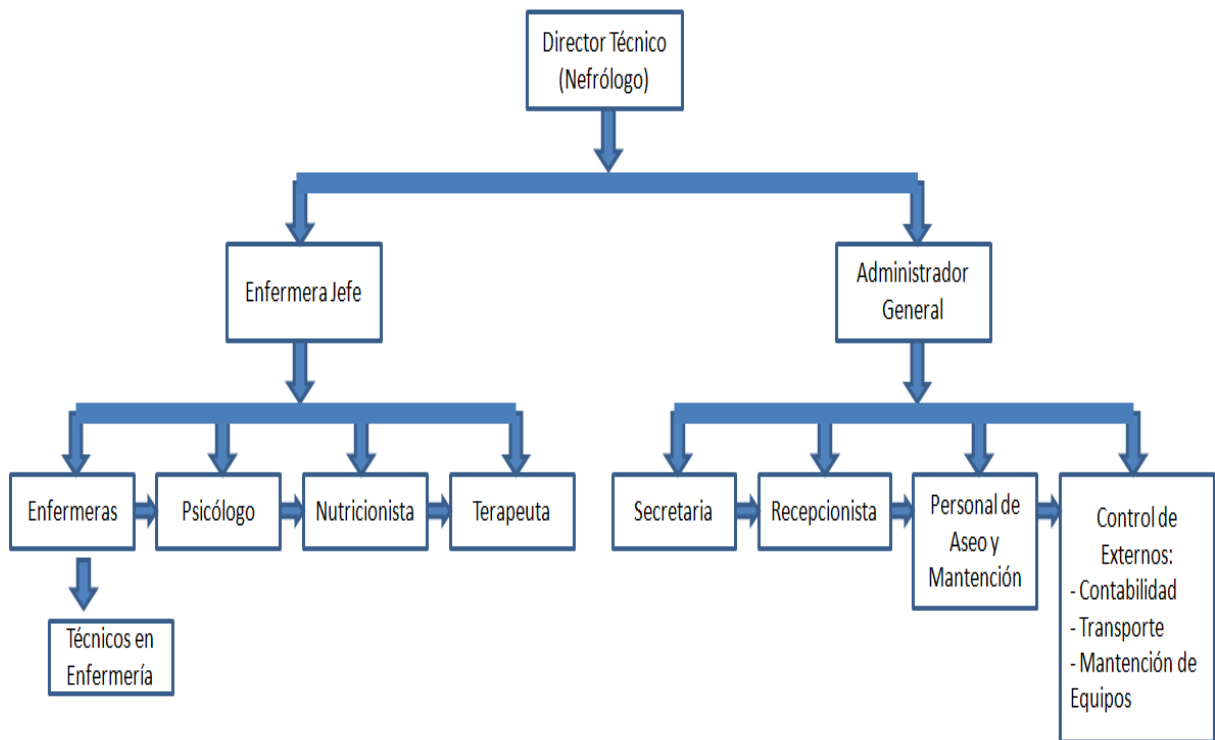
Garantizamos con personal propio (2 funcionarios) los servicios de:

- Limpieza integral.
- Mantenimiento preventivo y correctivo de las áreas sucias.
- Mantención de jardines y de la propiedad.
- Desecho y reciclaje de residuos

Cada uno de ellos cuenta con la capacitación necesaria para brindar atención personalizada y apegada a protocolos de atención para nuestros usuarios.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura que detallamos, se emplaza en dos unidades de gestión, por un lado el Director Técnico a cargo de todas las actividades antes mencionadas y concernientes al proceso de hemodiálisis y los profesionales de apoyo correspondiente. Por otro lado el Administrador General encargado de todas las gestiones del personal administrativo y de mantención.



COMPENSACIONES

Nuestro centro de diálisis contará con dos modalidades contractuales, estos serán de planta y honorarios y estará sujeto a la necesidad de la empresa para cada cargo, a modo de satisfacer y cubrir las necesidades de cada turno y que permitan entregar un servicio personalizado, cercano y con altos estándares de calidad.

Adicionalmente los socios, como política de distribución de utilidades, realizarán retiros cuando el resultado de las operaciones sea sobre los 40 millones de pesos (utilidad neta) en el periodo contable, esto considerando las utilidades retenidas más las del periodo en curso, en un porcentaje no superior al 60% del total.

Las remuneraciones se basarán de acuerdo a los turnos realizados por cada uno de los colaboradores de nuestro centro de diálisis, en valores de acuerdo a mercado y sin incentivos variables que puedan impactar en la atención hacia nuestros pacientes, a continuación detallaremos la modalidad para cada uno de ellos.

Colaboradores de Planta:

- Nefrólogo, con una renta bruta mensual de \$6.000.000.-
- Enfermera Titular, con una renta bruta mensual de \$2.300.000.-
- Administrador General, con una renta bruta mensual de \$1.700.000.-
- Secretaria, con una renta bruta mensual de \$900.000.-
- Recepcionista, con una renta bruta mensual de \$600.000.-
- Personal de Aseo y Mantenimiento, con una renta bruta mensual de \$400.000.-

Colaboradores a Honorarios:

- Enfermeras, con una renta bruta mensual de \$1.000.000.-
- Psicólogo, con una renta bruta mensual de \$700.000.-
- Terapeuta, con una renta bruta mensual de \$500.000.-
- Nutricionista, con una renta bruta mensual de \$700.000.-
- Técnico en Enfermería, con una renta bruta mensual de \$700.000.-

EQUIPO GESTOR

El equipo directivo encargado de llevar a cabo el proyecto está compuesto por 4 profesionales de distintas disciplinas, que se interrelacionadas dan origen a Dialimed.

Sr. Cesar Arancibia González, Nefrólogo, Médico Cirujano Universidad Católica de Chile.

Sra. Solange Guevara, Enfermera Universitaria, especialista en nefrología, con más de seis años de experiencia en el campo de la hemodiálisis. Sera la Enfermera Titular en nuestro centro de diálisis.

Sr. Mauricio Sánchez, Ingeniero Comercial, MBA U Chile, con amplia experiencia en administración y gestión de personal, estará encargado de la mantención integral del personal de Dialimed.

Sr. Jimmy Bustos, Ingeniero Comercial, MBA U Chile, con experiencia de 10 años en el sector financiero, será el encargado de la administración integral de las finanzas de Dialimed.

IX PLAN DE IMPLEMENTACION

Las acciones propuestas para la implementación de nuestro proyecto serán ejecutadas en dos etapas diferentes (pre-operativa y operativa), a continuación detallaremos cada una de estas etapas, con sus respectivos plazos.

Acciones Propuestas	Duración	
	Etapa Pre-Operativa (en meses)	Etapa Operativa (en horas)
Construcción de Centro de Diálisis	05 meses	
Construcción Planta de Tratamiento de Aguas	01 meses	
Adquisición de Equipamiento y Mobiliario	02 meses	
Selección y Contratación de Colaboradores	02 meses	
Implementación y ejecución de programas de capacitación (Protocolos de Atención / Protocolos de Procedimientos / Protocolos de Aseo y Servicios / Protocolos de Desechos y Reciclaje).	01 meses	06 hrs mensuales

CRONOGRAMA DE LAS OPERACIONES

Detallaremos el cronograma de cada una de las acciones descritas en el cuadro anterior y los plazos que cada una de ellas debe cumplir. La correcta ejecución de estas etapas, nos permitirá llegar con la puntuación necesaria para obtener la acreditación que nos permita operar bajo los estándares establecidos por el organismo contralor²³.

Dado que los parámetros de ejecución de obras, instalaciones, maquinarias, etc., están previamente definidas, se exige que todas las obras estén realizadas previo al proceso de postulación.

Acción Propuesta	Construcción de Centro de Diálisis																	
	Etapa	Plazo (en meses)																
Etapa Pre - Operativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Obras Previas y Permisos	X																	
Obra Gruesa		X																
Instalaciones			X	X														
Obras Complementarias				X	X													
Recepción de Obras / Recep. Municipal						X												

²³ Anexo nº 7

Acción Propuesta	Construcción Planta de Tratamiento de Aguas																	
Etapa	Plazo (en meses)																	
Etapa Pre - Operativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Obras Previas y Permisos					X													
Instalación Faena					X													
Construcción Empresa Contratista						X												
Inspección Organismo Fiscalizador							X											
Puesta en Marcha							X											

Acción Propuesta	Adquisición de Equipamiento y Mobiliario																	
Etapa	Plazo (en meses)																	
Etapa Pre - Operativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Cotización Mobiliario y Maquinarias						X												
Adquisición Mobiliario							X											
Instalación de Mobiliario							X											
Adquisición Maquinas							X											
Instalación de Maquinas							X											
Control de Calidad de Maquinas							X											
Adquisición de otros Implementos								X										

Acción Propuesta	Contratación de Colaboradores																	
Etapa	Plazo (en meses)																	
Etapa Pre - Operativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Descripción de Cargos								X										
Análisis de Demanda de Colaboradores								X										
Reclutamiento General									X									
Evaluación de Postulantes									X									
Selección de Postulantes										X								
Contratación de Colaboradores											X							
Capacitación de Colaboradores												X						

Acción Propuesta	Implementación y ejecución de programas de capacitación (Protocolos de Atención / Protocolos de Procedimientos / Protocolos de Aseo y Servicio / Protocolos de Desechos y Reciclaje.)																	
Etapa	Plazo (en meses)																	
Operativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Diseño de Programa de Capacitación										X								
Aprobación de Plan de Capacitación										X								
Implementación de Plan de Capacitación											X							
Control de Plan de Capacitación												X						

Acción Propuesta	Administrativos Generales																		
Etapa	Plazo (en meses)																		
Etapa Pre - Operativa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Constitución e Inscripción de Sociedad	X																		
Inicio de Actividades de SII	X																		
Actividades Varias (Bancos / Folletos, etc.)		X	X																
Contratación de Servicios Externos (Transporte / Contabilidad, Etc.)											X								
Proceso de Acreditación de Dialimed											X	X							
Resolución de Reparos Proc. Acreditación												X							
Autorización de Operaciones												X							
Puesta en Marcha Dialimed													X						

Como se muestra, Dialimed deberá estar completamente operativa a partir de los inicios del mes 13 (marzo de 2016), siendo sus principales hitos en el proceso de implementación, la compra del terreno, la construcción del centro del diálisis, la construcción de la planta de tratamiento de aguas, la adquisición de equipamientos, contratación de colaboradores y sus respectivas capacitaciones, además de cumplir con todos los procesos de creación de la sociedad y su reglamentación vigente.

X PLAN FINANCIERO

Para efectuar nuestro análisis de viabilidad económica, consideramos ciertos supuestos que nos permitirán desarrollar de mejor forma el análisis, si bien todos estos antecedentes están contenidos en el Plan Financiero²⁴, a continuación mencionamos los más importantes:

- Crecimiento promedio anual de pacientes 10.29%
- Crecimiento promedio anual de ingresos 2.6%
- Todos los gastos y rentas fueron reajustadas anualmente con un IPC promedio de 2.6% más un 3% de aumento real.
- El Capital de Trabajo corresponde al flujo negativo máximo que se requiere para poder operar hasta que el negocio comience a tener flujos de caja positivos, en nuestro caso alcanza el monto de \$33.362.820.-
- Aporte Societario (4 socios), que corresponde a \$59.629.562.- por cada socio, lo cual incluye inversión inicial mas capital de trabajo.

TASA DE DESCUENTO

Dado que estamos considerando un proyecto puro, sin nivel de endeudamiento, utilizaremos el modelo de CAPM, para determinar nuestra tasa de descuento.

$$r_e = r_f + \beta(r_m - r_f)$$

Donde:

- **Rf:** Corresponde a la tasa libre de riesgo, BCP a 10 años **4,28%** (www.bcentral.cl).
- **Rm – Rf:** Corresponde al premio por riesgo, es este caso utilizamos el promedio del IGPA de los últimos 10 años y corresponde a **9,15%** (www.bolsadesantiago.com)
- **β:** Corresponde al Beta de servicios de atención medica (www.damodaran.com), en nuestro caso **0,72**.

²⁴ Anexo n° 20

Desarrollando la formula, obtenemos una tasa de descuento para el proyecto del **10,87%**, sin embargo, los inversionistas, para este monto de inversión y tipo de proyecto, requieren de a lo menos una tasa del **16.31%**, la diferencia de incremento de tasa del 5.44% corresponde al premio por liquidez exigido por los inversionistas.

EVALUACION FINANCIERA

Determinamos para la implementación de presente proyecto de una inversión inicial de mm\$205, el cual contiene todos los principales activos que se requieren para la puesta en marcha.

Así mismo los gastos principales en que se incurren anualmente corresponden a Remuneraciones con un 72,01%, Gastos Generales 19,51%, Gastos Menores 3,25% e Insumos con un 5,23%, todo esto equivalente a mm\$321 para el primer año.

El proyecto de Centro de Diálisis Dialimed, de acuerdo a los flujos proyectados entrega la siguiente información:

ANTECEDENTES GENERALES	
Tasa de Descuento	16,31%
Periodos	10
VAN	153.091.753
TIR	25,41%
Payback (años)	5
Punto de Equilibrio (pacientes)	37

Además consideramos los siguientes análisis de sensibilidad, los cuales encontramos pertinentes dado su impacto en los flujos de nuestro proyecto.

SENSIBILIZACION

Si la tasa de crecimiento anual por pacientes disminuye del 10,29% al 5,75%, nuestro proyecto sigue siendo aun rentable (van=0)

Si la tasa de crecimiento en remuneraciones anual aumenta del 5,6% al 9,55%, nuestro proyecto sigue siendo aun rentable (van=0)

Los estados financieros proyectados que se presentan, muestran las partidas y saldos acumulados al término de cada año comercial.

BALANCE GENERAL DIALIMED

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
ACTIVOS										
Activos Circulantes										
Caja	4.749.894	27.905.088	50.355.298	77.008.583	108.307.182	144.448.454	187.154.938	182.007.686	176.096.276	202.800.580
Banco	0	6.201.600	17.211.772	12.890.907	10.465.119	10.561.027	5.248.348	15.067.736	17.884.277	3.225.721
Valores Negociables	0	0	0	15.000.000	15.276.000	15.584.280	5.000.000	5.144.000	5.288.032	5.436.097
Deudores por Venta	27.512.000	33.127.374	35.228.095	38.750.905	50.376.177	60.451.416	85.135.739	97.906.100	107.696.710	107.773.607
Existencias	3.839.207	7.310.362	8.772.434	9.649.678	12.544.581	14.053.497	18.064.196	19.870.816	21.857.898	22.076.477
Muebles y Útiles	5.498.500	7.882.148	8.670.363	9.103.881	10.924.627	12.017.090	13.218.799	14.540.679	15.994.147	16.154.088
Total Activos Circulantes	41.599.601	82.426.572	120.237.962	162.403.954	207.893.686	257.115.764	313.822.020	334.537.017	344.817.340	357.466.570
Activos Fijos										
Instalaciones	127.397.926	127.397.926	127.397.926	127.397.926	127.397.926	127.397.926	127.397.926	127.397.926	127.397.926	127.397.926
Maquinarias	74.055.500	74.055.500	74.055.500	74.055.500	74.055.500	74.055.500	74.055.500	74.055.500	74.055.500	74.055.500
Otros Activos	3.702.000	3.702.000	3.702.000	3.702.000	3.702.000	3.702.000	3.702.000	3.702.000	3.702.000	3.702.000
Depreciación Acumulada	-10.648.450	-21.296.900	-31.340.350	-41.383.800	-51.427.250	-59.560.300	-67.693.350	-75.826.400	-83.959.450	-92.092.500
Total Activos Fijos	194.506.976	183.858.526	173.815.076	163.771.626	153.728.176	145.595.126	137.462.076	129.329.026	121.195.976	113.062.926
TOTAL ACTIVOS	236.106.577	266.285.098	294.053.038	326.175.580	361.621.862	402.710.890	451.284.096	463.866.043	466.013.316	470.529.496
PASIVOS Y PATRIMONIO										
Pasivos Circulantes										
Cuentas por pagar	6.901.257	7.287.727	7.695.840	8.126.807	10.564.849	13.733.836	19.853.987	23.824.784	25.016.023	32.019.228
Remuneraciones por pagar	19.300.000	20.380.800	21.522.124	22.727.364	24.000.096	25.344.102	26.763.371	28.262.120	29.844.799	31.516.107
Impuestos por pagar	0	5.752.213	13.437.283	22.321.711	32.754.577	45.438.468	59.673.963	57.958.212	55.987.742	53.768.237
Total Pasivos Circulantes	26.201.257	33.420.740	42.655.247	53.175.882	67.319.522	84.516.406	106.291.321	110.045.116	110.848.564	117.303.572
PATRIMONIO										
Capital Pagado	238.518.246	238.518.246	238.518.246	238.518.246	238.518.246	238.518.246	238.518.246	238.518.246	238.518.246	238.518.246
Resultados Acumulados	0	-28.612.926	-5.653.888	12.879.545	34.481.452	55.784.094	79.676.238	106.474.529	115.302.681	116.646.506
Retiros	0	0	-27.800.149	-51.722.177	-83.676.142	-119.514.356	-159.711.794	-172.954.022	-174.969.759	-172.061.516
Utilidad (Perdida) del Ejercicio	-28.612.926	22.959.038	46.333.582	73.324.084	104.978.784	143.406.500	186.510.085	181.782.174	176.313.584	170.122.688
Total Patrimonio	209.905.320	232.864.358	251.397.791	272.999.698	294.302.340	318.194.484	344.992.775	353.820.927	355.164.752	353.225.924
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	236.106.577	266.285.098	294.053.038	326.175.580	361.621.862	402.710.890	451.284.096	463.866.043	466.013.316	470.529.496

Los estados de resultado proyectados que se presentan, muestran el resultado financiero al término de cada año comercial.

ESTADOS DE RESULTADO DIALIMED

	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
RESULTADO OPERACIONAL										
Ingresos de Explotación	299.440.608	373.582.829	422.737.139	478.358.947	541.299.217	612.520.878	693.113.557	711.225.697	729.717.565	748.690.222
Costos de Explotación	-231.600.000	-244.569.600	-258.265.498	-272.728.365	-288.001.154	-304.129.219	-321.160.455	-339.145.440	-358.137.585	-378.193.290
MARGEN OPERACIONAL	67.840.608	129.013.229	164.471.641	205.630.582	253.298.063	308.391.659	371.953.102	372.080.257	371.579.980	370.496.932

GASTOS										
Gastos Generales	-62.736.000	-66.249.216	-69.959.172	-73.876.886	-78.013.991	-82.382.775	-86.996.210	-91.867.998	-97.012.606	-102.445.312
Gastos Menores	-10.446.000	-11.030.976	-11.648.711	-12.301.038	-12.989.897	-13.717.331	-14.485.501	-15.296.689	-16.153.304	-17.057.889
Gastos Marketing	-2.990.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Insumos Basicos	-16.833.084	-17.775.737	-18.771.178	-19.822.364	-20.932.416	-22.104.632	-23.342.491	-24.649.670	-26.030.052	-27.487.735
Depreciación	-10.648.450	-10.648.450	-10.043.450	-10.043.450	-10.043.450	-8.133.050	-8.133.050	-8.133.050	-8.133.050	-8.133.050
TOTAL GASTOS	-103.653.534	-106.004.379	-110.722.511	-116.343.738	-122.279.754	-126.637.788	-133.257.252	-140.247.407	-147.629.012	-155.423.986

INGRESOS OPERACIONALES (EBIT)	-35.812.926	23.008.850	53.749.130	89.286.844	131.018.309	181.753.871	238.695.850	231.832.850	223.950.968	215.072.946
IMPUESTO (25%)	0	-5.752.212	-13.437.283	-22.321.711	-32.754.577	-45.438.468	-59.673.963	-57.958.213	-55.987.742	-53.768.237

UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO	-35.812.926	17.256.637	40.311.848	66.965.133	98.263.732	136.315.403	179.021.888	173.874.638	167.963.226	161.304.710
---	--------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

El flujo de caja mensual proyectado, muestra los flujos para el primer año de actividad.

FLUJO DE CAJA DIALIMED (año / mensualizado) en \$
Año Comercial 2016 / Año Tributario 2017

Detalle	Año 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
Ingresos por Diálisis		13.756.000	16.507.200	19.808.640	23.770.368	27.512.000	33.014.400	27.512.000	27.512.000	27.512.000	27.512.000	27.512.000	27.512.000	299.440.608
Otros Ingresos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS		13.756.000	16.507.200	19.808.640	23.770.368	27.512.000	33.014.400	27.512.000	27.512.000	27.512.000	27.512.000	27.512.000	27.512.000	299.440.608
Gastos Remuneraciones		19.300.000	19.300.000	19.300.000	19.300.000	19.300.000	19.300.000	19.300.000	19.300.000	19.300.000	19.300.000	19.300.000	19.300.000	231.600.000
Gastos Generales		5.228.000	5.228.000	5.228.000	5.228.000	5.228.000	5.228.000	5.228.000	5.228.000	5.228.000	5.228.000	5.228.000	5.228.000	62.736.000
Gastos Menores		870.500	870.500	870.500	870.500	870.500	870.500	870.500	870.500	870.500	870.500	870.500	870.500	10.446.000
Insumos Básicos		1.402.757	1.402.757	1.402.757	1.402.757	1.402.757	1.402.757	1.402.757	1.402.757	1.402.757	1.402.757	1.402.757	1.402.757	16.833.084
Marketing		440.000	25.000	540.000	375.000	90.000	25.000	440.000	25.000	90.000	375.000	90.000	475.000	2.990.000
TOTAL GASTOS		27.241.257	26.826.257	27.341.257	27.176.257	26.891.257	26.826.257	27.241.257	26.826.257	26.891.257	27.176.257	26.891.257	27.276.257	324.605.084
DEPRECIACION		887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	10.648.450
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-14.372.628	-11.206.428	-8.419.988	-4.293.260	-266.628	5.300.772	-616.628	-201.628	-266.628	-551.628	-266.628	-651.628	-35.812.926
IMPUESTO		0	0	0	0	-63.991	1.272.185	0	-48.391	-63.991	-132.391	-63.991	0	0
UTILIDAD NETA		-14.372.628	-11.206.428	-8.419.988	-4.293.260	-202.637	4.028.587	-616.628	-153.237	-202.637	-419.237	-202.637	-651.628	-35.812.926
DEPRECIACION		887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	887.371	10.648.450
CAPITAL DE TRABAJO	-33.362.820													
INVERSION INICIAL	-205.155.426													
FLUJO FINAL	-238.518.246	-13.485.257	-10.319.057	-7.532.617	-3.405.889	684.734	4.915.958	270.743	734.134	684.734	468.134	684.734	235.743	-25.164.476

El flujo de caja anual proyectado, muestra los flujos para los 10 años proyectados del flujo.

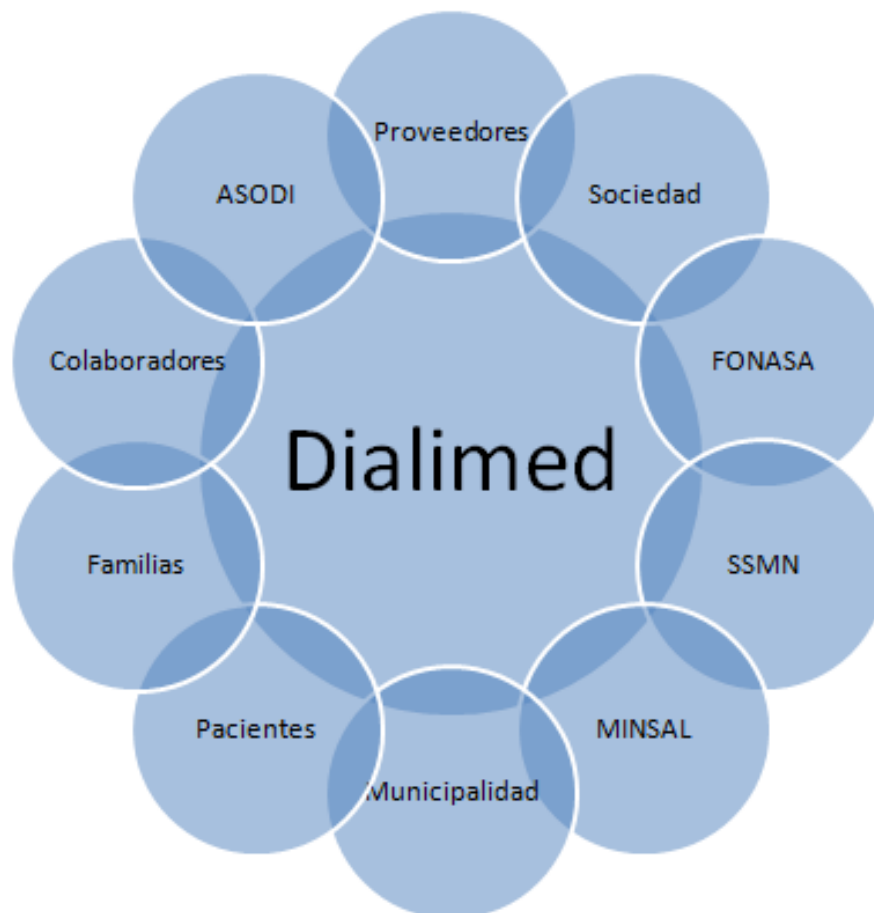
FLUJO DE CAJA DIALIMED (anual)											
Detalle	Año 0 (2015)	Año 2016	Año 2017	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por Diálisis		299.440.608	373.582.829	422.737.139	478.358.947	541.299.217	612.520.878	693.113.557	711.225.697	729.717.565	748.690.222
Otros Ingresos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL INGRESOS		299.440.608	373.582.829	422.737.139	478.358.947	541.299.217	612.520.878	693.113.557	711.225.697	729.717.565	748.690.222
Gastos Remuneraciones		231.600.000	244.569.600	258.265.498	272.728.365	288.001.154	304.129.219	321.160.455	339.145.440	358.137.585	378.193.290
Gastos Generales		62.736.000	66.249.216	69.959.172	73.876.886	78.013.991	82.382.775	86.996.210	91.867.998	97.012.606	102.445.312
Gastos Menores		10.446.000	11.030.976	11.648.711	12.301.038	12.989.897	13.717.331	14.485.501	15.296.689	16.153.304	17.057.889
Insumos Básicos		16.833.084	17.775.737	18.771.178	19.822.364	20.932.416	22.104.632	23.342.491	24.649.670	26.030.052	27.487.735
Marketing		2.990.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
TOTAL GASTOS		324.605.084	339.925.529	358.944.558	379.028.654	400.237.458	422.633.956	446.284.657	471.259.798	497.633.547	525.484.225
DEPRECIACION (-)		10.648.450	10.648.450	10.043.450	10.043.450	10.043.450	8.133.050	8.133.050	8.133.050	8.133.050	8.133.050
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-35.812.926	23.008.850	53.749.131	89.286.844	131.018.309	181.753.872	238.695.850	231.832.849	223.950.968	215.072.946
IMPUESTO (-)		0	5.752.213	13.437.283	22.321.711	32.754.577	45.438.468	59.673.963	57.958.212	55.987.742	53.768.237
UTILIDAD NETA		-35.812.926	17.256.638	40.311.848	66.965.133	98.263.732	136.315.404	179.021.888	173.874.636	167.963.226	161.304.710
DEPRECIACION (+)		10.648.450	10.648.450	10.043.450	10.043.450	10.043.450	8.133.050	8.133.050	8.133.050	8.133.050	8.133.050
CAPITAL DE TRABAJO	-33.362.820										33.362.820
INVERSION INICIAL	-205.155.426										
FLUJO FINAL	-238.518.246	-25.164.476	27.905.088	50.355.298	77.008.583	108.307.182	144.448.454	187.154.938	182.007.686	176.096.276	202.800.580

En el Plan Financiero²⁵, se detallan todos cálculos obtenidos y que hacen viable este proyecto.

²⁵ Anexo nº 20

XI STAKEHOLDERS

Son aquellas personas o entidades que se afectan por nuestras actividades y con las cuales nuestra organización se relaciona a diario, detallaremos las más importantes (no excluyentes), que afectan el desarrollo principal de nuestras actividades, muchas de la cuales ya se definieron en puntos anteriores.



XII RIESGOS CRITICOS INTERNOS / EXTERNOS Y PLAN DE MITIGACION

Existen variados riesgos internos y externos, que de una u otra forma, pueden afectar nuestra actividad, impidiéndonos el correcto funcionamiento, a continuación las mencionamos junto con cada plan de mitigación que nos llevara a reducir al mínimo este riesgo. Al respecto existe el Manual de Acreditación de Centros de Diálisis²⁶, que los detalla específicamente.

- **Agua tratada o purificada**

Riesgo: El agua debe cumplir con los estándares de calidad química y bacteriológica específicas para determinada prestación de salud (hemodiálisis, laboratorio, farmacia, esterilización, etc.).

Mitigación: En nuestro caso contaremos con una planta propia de tratamiento de agua, la cual cuenta con todos los requisitos nacionales para tal efecto y será mantenida trimestralmente por empresa externa especializada en plantas de tratamiento de agua.

- **Compra de servicios:**

Riesgo: Falta de stock necesario para cubrir demanda interna.

Mitigación: Para evitar que exista una falta de stock de materiales indispensables para el desarrollo de la hemodiálisis, independientemente de los proveedores, se contara con mínimo de una semana de inventario. Además se cuenta con una persona encargada de mantener y relacionarse con nuestros proveedores y controlar los inventarios mínimos requeridos.

- **Desinfección:**

Riesgo: Infecciones Sanitarias

Mitigación: En nuestro centro de diálisis se opera con las especificaciones nacionales de desinfección y los productos a utilizar para tal efecto, esto controlado por el personal de enfermería, además de fumigaciones trimestrales, esto evaluado por empresa externa especializada.

²⁶ Anexo nº 7

- **Desinfección de alto nivel (DAN):**
Riesgo: Infecciones Sanitarias Complejas
Mitigación: Eliminación total de los microorganismos incluyendo los virus resistentes y Mycobacterium tuberculosis. En nuestro centro de diálisis se opera con las especificaciones nacionales de desinfección y los productos a utilizar para tal efecto, esto controlado por el personal de enfermería.
- **Documento de carácter institucional:**
Riesgo: Perdida y/o mal uso de documentación relacionada con FONASA
Mitigación: Es efectuado por el Nefrólogo el cual es el principal responsable y con procesos de control interno y/o revisión de a los menos 3 jefes de turno. Para el caso de las labores administrativas estas siempre serán revisadas y aprobadas por el directorio interno.
- **Elementos de mitigación de incendios:**
Riesgo: Incendio
Mitigación: Sistemas o elementos destinados a contrarrestar o minimizar los daños potenciales sobre la vida y los bienes causados por el fuego. Este sistema de apagado de incendios por aviso de humo ya está instalado y monitorizado centralmente. La mantención de ella es semestral según los requerimientos nacionales.
- **Emergencia o urgencia:**
Riesgo: Condición de salud o cuadro clínico que implique riesgo vital y/o riesgo de secuela funcional grave para una persona, de no mediar atención médica inmediata e impostergable.
Mitigación: Existe un protocolo nacional para este tipo de situaciones, protocolo que es sabido por todo el personal de Dialimed y que es reforzado en charlas internas semanalmente.
- **Fluidos corporales de riesgo:**
Riesgo: Secreciones, líquidos biológicos, fisiológicos o patológicos que se producen en el organismo y que pueden constituir fuente de infección de agentes que se transmiten por la sangre.
Mitigación: Para esto el equipo de limpieza está entrenado para dar solución a este tipo de eventos apoyado por un protocolo y líquidos desinfectantes de alto poder.

- **Infección intrahospitalaria (IIH):**

Riesgo: Se define como aquella infección localizada o generalizada adquirida durante la permanencia o concurrencia de un paciente a un establecimiento de salud.

Mitigación: En Dialimed se cuenta con todos los equipos de desinfección necesarios para evitar IIH, estos equipos son calibrados semestralmente según la regulación nacional. Además periódicamente se entrena a los colaboradores en el correcto funcionamiento de estos equipos.

- **Continuidad de procesos:**

Riesgo: Pérdida de continuidad operacional.

Mitigación: Contamos con un plan de contingencia interno que nos permite funcionar a todo evento en el proceso de hemodiálisis, para ello se cuenta con la tecnología necesaria que permita esta continuidad operativa.

- **Programa o plan de mantenimiento:**

Riesgo: Fallas en equipamiento

Mitigación: Dialimed cuenta con un plan de mantención para todas sus maquinas de primera línea, este plan es realizado directamente por el proveedor y con estándares de primer nivel, además, la propiedad y todas sus instalaciones están bajo un plan de mantención anual interno, que permite el correcto funcionamiento de todas las áreas.

XIII RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

En nuestro centro de diálisis la RSE es un pilar fundamental, tenemos un fuerte compromiso con cada uno de los grupos con los cuales nos relacionamos:

- **Colaboradores:** Nuestros colaboradores son muy importantes para nuestro centro de diálisis, por lo tanto ayudaremos en su crecimiento y formación profesional, entregando todas las facilidades necesarias para efectuar actividades formativas de toda índole.
- **Pacientes:** Nuestros pacientes son el centro de nuestra actividad por lo cual velaremos por el respeto e integración, tanto de ellos como de sus familias a todas las actividades, programáticas y no programáticas que realizaremos en nuestro centro.
- **Proveedores:** Integrar a los proveedores a nuestra cadena de valor, entregándoles herramientas para que se puedan desarrollar empresarialmente, además cumpliendo con ellos a cabalidad nuestros compromisos asumidos haciéndolos participes del crecimiento de nuestro negocio.
- **Comunidad:** Contribuyendo al desarrollando de nuestro entorno, integrando actividades recreativas y sociales que permitan entregar a la comunidad un beneficio tangible además de la información sobre la prevención de las enfermedades relacionadas a la Insuficiencia Renal Crónica.
- **Medio Ambiente:** Dialimed tendrá un permanente compromiso con el medio ambiente, a través de su cultura organizacional pro reciclaje y de administración de desechos, permanentemente estaremos empeñados en disminuir el consumo masivo de energía y la reutilización de todos aquellos elementos, en donde, por sus características se puedan reutilizar.

XIV BIBLIOGRAFIA

- Comportamiento Organizacional / Stephen Robbins & Timothy Judge / Decimo tercera edición.
- Dirección de Marketing / Philip Kotler & Kevin Keller / Decimo cuarta edición.
- Generación de Modelos de Negocios / Alexander Osterwalder & Yves Pigneur / Onceaba edición.
- Marketing de Servicios / Christopher Lovelock & Jochen Wirtz / Sexta edición.
- Proyectos de Inversión / Nassir Sapag Chain / Segunda edición.
- Ética empresarial / Patricia Debeljuh / Primera edición.