

Tabla de Contenidos

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	2
1.1 OBJETIVOS	3
1.1.1 General	3
1.1.2 Específicos	3
1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE GLOBALIZACIÓN	3
1.3 METODOLOGÍA	4
1.4 RESULTADOS ESPERADOS	5
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO DE LA ENFERMEDAD RENAL.....	7
2.1 INSUFICIENCIA RENAL CRÓNICA TERMINAL.....	7
2.2 DIÁLISIS: DEFINICIONES E HISTORIA	7
2.3 DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO EN CHILE: TRATAMIENTO DE LA INSUFICIENCIA RENAL EN CHILE	10
2.4 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	13
2.4.1 Descripción del Modelo de Negocio Actual de la Empresa	15
2.4.2 Descripción del Modelo de Negocio Propuesto para la empresa	16
2.4.3 Descripción del “Reading Assessment” para la expansión de Asodial.....	17
CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL MERCADO RENAL EN LATINOAMÉRICA	20
3.1 TAMAÑO DE LA INDUSTRIA DE DIÁLISIS A NIVEL MUNDIAL Y LATINOAMERICANO Y CRECIMIENTO ESPERADO	20
3.2 TASA DE PREVALENCIA E INCIDENCIA	21
3.3 SITUACIÓN ECONÓMICA EN LATINOAMÉRICA RESPECTO A DIÁLISIS	25
3.4 MATRIZ DE DECISIÓN PARA ESCOGER LOS MEJORES PAÍSES PARA INVERTIR EN EL MERCADO DE DIÁLISIS EN LATINOAMÉRICA	27
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DEL MERCADO DE DIÁLISIS EN CHILE Y URUGUAY	31
4.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA CHILENA – CINCO FUERZAS DE PORTER	31
4.1.1 Amenaza de nuevos entrantes o barrera de entradas	31
4.1.2 Sustitutos.....	32
4.1.3 Poder de Negociación de los Consumidores	33
4.1.4 Poder de Negociación de los Proveedores	35
4.1.5 Intensidad de Rivalidad Competidores	37
4.1.6 Conclusiones Cinco Fuerzas de Porter	38
4.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA URUGUAYA - PESTEL	41
4.2.1 Análisis Político.....	41
4.2.2 Análisis Económico	42
4.2.3 Análisis Social	44
4.2.4 Análisis Tecnológico.....	45
4.2.5 Análisis del Entorno	46
4.2.6 Análisis Legal	48
4.2.7 Conclusiones PESTEL.....	50
4.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA URUGUAYA – CINCO FUERZAS DE PORTER.....	51
4.3.1 Amenaza de Nuevos entrantes o Barrera de Entradas	51
4.3.2 Sustitutos.....	52
4.3.3 Poder de Negociación de los Consumidores	53
4.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores	53
4.3.5 Intensidad de Rivalidad Competidores	54
4.3.6 Conclusiones Cinco Fuerzas de Porter para la industria de diálisis en Uruguay	54
4.4 ANÁLISIS FODA.....	55
4.4.1 Fortalezas	55
4.4.2 Oportunidades	56
4.4.3 Debilidades.....	57
4.4.4 Amenazas	58
4.4.5 Conclusiones Análisis FODA	59

4.5	DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	60
4.5.1	<i>Mercado Objetivo para la Fase de Expansión en Chile</i>	60
4.5.2	<i>Mercado Objetivo para la Fase de Expansión en Uruguay</i>	63
CAPÍTULO 5 PROPUESTA Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE EXPANSIÓN		65
5.1	ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN	65
5.2	MODELOS DE NEGOCIO.....	68
5.2.1	<i>Decisión del Modelo de Negocio a adoptar por Asodial para su expansión</i>	70
5.3	PLAN COMERCIAL.....	72
5.3.1	<i>Estrategia de Marketing</i>	73
5.3.2	<i>Estrategia de ventas</i>	77
5.3.3	<i>Proyección de Ventas en Chile</i>	79
5.3.4	<i>Proyección de Ventas en Uruguay</i>	84
5.4	PLAN ORGANIZACIONAL.....	85
5.4.1	<i>Directorio</i>	86
5.4.2	<i>Recurso Humano</i>	87
5.4.2.1	<i>Captura de Talento</i>	88
5.4.3	<i>Franquiciado</i>	88
5.5	PLAN OPERACIONAL.....	90
5.5.1	<i>Actividades y Plazos</i>	93
5.5.2	<i>Recursos</i>	94
5.6	PLAN FINANCIERO	96
5.6.1	<i>Supuestos Generales</i>	97
5.6.1.1	<i>Supuestos para la Valorización de Asodial</i>	97
5.6.1.2	<i>Supuestos para la Estimación de Flujos de las Sucursales de Asodial</i>	97
5.6.1.3	<i>Tasa de Descuento</i>	98
5.6.2	<i>Valorización Actual de la Empresa</i>	99
5.6.3	<i>Costos y Gastos Administrativos</i>	101
5.6.3.1	<i>Costos Fijos</i>	101
5.6.3.2	<i>Costos Variables</i>	101
5.6.3.3	<i>Gastos Administrativos</i>	102
5.6.3.4	<i>Costos y Gastos Totales</i>	102
5.6.4	<i>Flujos de Caja y Valorización del Proyecto</i>	104
5.6.5	<i>Análisis de Sensibilidad</i>	108
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES		112
CAPÍTULO 7 GLOSARIO		114
CAPÍTULO 8 BIBLIOGRAFÍA		115
CAPÍTULO 9 ANEXOS.....		119

Índice de Tablas

- Tabla 2-1** Etapas de la insuficiencia renal crónica.
- Tabla 2-2** Cantidad de pacientes en hemodiálisis en Chile, por regiones al 31. Agosto. 2014.
- Tabla 2-3** Cantidad de pacientes en diálisis peritoneal por regiones al 31. Agosto.2014.
- Tabla 3-1** Matriz de decisión usada para calificar los servicios de diálisis en los países de Latinoamérica.
- Tabla 3-2** Puntajes de la matriz de decisión sobre los mejores países para invertir en la industria de servicios de diálisis en Latinoamérica.
- Tabla 4-1** Estadísticas de tratamientos de diálisis y trasplantes de riñón durante el año 2014 en Chile.
- Tabla 4-2** Aranceles de los tratamientos relacionados a la enfermedad renal crónica en Chile y Uruguay, 2016.
- Tabla 4-3** Estructura de cargos y sueldos del personal del Fondo Nacional de Recursos.
- Tabla 4-4** Datos de mortalidad para los pacientes dialíticos en Uruguay entre los años 1993 y 2014.
- Tabla 4-5** Cantidad de pacientes en tratamiento de diálisis en Chile y sus tasas de crecimiento desde el 2009 a 2014.
- Tabla 4-6** Proyección del mercado objetivo del servicio de diálisis en Chile por regiones, para los años 2015 a 2019.
- Tabla 4-7** Proyección de la población estimada para el año 2016 por cantidad de centros de diálisis existente en cada comuna, provincia y región que presenten buenas oportunidades de inversión en Chile.
- Tabla 4-8** Proyección de los pacientes dialíticos a ser atendidos en cada centro de los distintos departamentos de Uruguay, considerando la población estimada para el año 2016.
- Tabla 5-1** Matriz de decisión para evaluar los mejores modelos de negocio a ser implementados en el plan de expansión de Asodial en Chile.
- Tabla 5-2** Matriz de decisión para evaluar los mejores modelos de negocio a ser implementados en el plan de expansión de Asodial en Uruguay.
- Tabla 5-3** Distribución de cotizantes en Izares en la Quinta región a Noviembre, 2015.
- Tabla 5-4** Valor variable a pagar por concepto de franquiciado de HD a Asodial.
- Tabla 5-5** Valor variable a pagar por concepto de franquiciado de PD a Asodial.
- Tabla 5-6** Cuadro de ingresos estimados en miles de pesos para los distintos servicios a ofrecer en la nueva sucursal de Asodial en Chile.
- Tabla 5-7** Cuadro resumen de ingresos estimados para la sucursal de Asodial en Chile, en miles de pesos.
- Tabla 5-8** Cuadro resumen de ingresos estimados para la sucursal de Asodial en Uruguay, en miles de pesos uruguayos.
- Tabla 5-9** Principales funciones del personal en un centro de diálisis.
- Tabla 5-10** Horario de actividades normales en un centro de diálisis para un día de 2 turnos.
- Tabla 5-11** Horario de actividades normales en un centro de diálisis para un día de 3 turnos.
- Tabla 5-12** Cronograma del plan de expansión de Asodial del 2015 a 2019.
- Tabla 5-13** Cronograma de actividades para instalar la primera sucursal de Asodial en Chile.
- Tabla 5-14** Tabla resumen con los recursos necesarios para instalar una sucursal de Asodial con 12 y 15 cupos de HD en Chile y Uruguay, respectivamente más una sala para peritoneo, 3 box médicos y una sala de toma de muestras.
- Tabla 5-15** Valores usados para el cálculo de las tasas de descuento para los proyectos de la apertura de sucursal de Asodial en Chile y Uruguay, bajo el modelo WACC.

- Tabla 5-16** Activos de la empresa Asodial al 31 de diciembre de 2015.
- Tabla 5-17** Estimación del valor de Asodial por método EBITDA al 01. marzo. 2016, en pesos chilenos.
- Tabla 5-18** Cuadro resumen con los costos variables de los proyectos de las sucursales de Asodial en Chile y Uruguay.
- Tabla 5-19** Cuadro resumen de los gastos administrativos de los proyectos de las sucursales de Asodial en Chile y Uruguay.
- Tabla 5-20** Cuadro resumen de costos de ventas y gastos administrativos de la sucursal de Asodial en Chile, en miles de pesos.
- Tabla 5-21** Cuadro resumen de costos de ventas y gastos administrativos de la sucursal de Asodial en Uruguay, en miles de pesos uruguayos.
- Tabla 5-22** Flujo de caja del proyecto para implementar una sucursal de Asodial en Quilpué, Chile.
- Tabla 5-23** Flujo de caja del proyecto para implementar una sucursal de Asodial en Canelones, Uruguay.
- Tabla 5-24** Flujo de caja del proyecto para implementar una sucursal de Asodial en Quilpué, Chile, en caso que sólo otorgara servicios de diálisis.
- Tabla 5-25** Análisis de sensibilidad del proyecto de la sucursal de Asodial en Chile.
- Tabla 5-26** Análisis de sensibilidad del proyecto de la sucursal de Asodial en Uruguay.
- Tabla 9-1** Recursos necesarios para instalar una sucursal de Asodial con 12 y 15 cupos de HD en Chile y Uruguay, respectivamente más una sala para peritoneo, 3 box médicos y una sala de toma de muestras.
- Tabla 9-2** Supuestos Generales para los cálculos financieros de los proyectos de apertura de las sucursales de Asodial en Chile y Uruguay.
- Tabla 9-3** Cuadro de costos fijos de la sucursal de Asodial en Chile, en miles de pesos.
- Tabla 9-4** Cuadro de costos fijos de la sucursal de Asodial en Uruguay, en miles de pesos uruguayos.
- Tabla 9-5** Cuadro de costos variables de la sucursal de Asodial en Chile, en miles de pesos.
- Tabla 9-6** Cuadro de costos variables de la sucursal de Asodial en Uruguay, en pesos uruguayos.
- Tabla 9-7** Cuadro de gastos administrativos de la sucursal de Asodial en Chile, en miles de pesos chilenos.
- Tabla 9-8** Cuadro de gastos administrativos de la sucursal de Asodial en Uruguay, en miles de pesos uruguayos.

Índice de Ilustraciones

- Figura 2-4** Modelo actual del funcionamiento del Centro de Diálisis Quintero.
- Figura 2-5** Modelo del funcionamiento de Asodial proyectado al 2025.
- Gráfico 3-1** Tasa de prevalencia de diálisis mundial por países, 2012.
- Gráfico 3-2** Prevalencia de terapias de reemplazo renal en Latinoamérica por países, 2011.
- Gráfico 3-3** Incidencia de terapias de reemplazo renal en Latinoamérica por países, 2011.
- Gráfico 3-4** Tasa de Incidencia de diálisis en el mundo por países, 2012.
- Gráfico 3-5** Prevalencia mundial de pacientes dialíticos, al 31 de diciembre del 2002, de acuerdo al PIB per cápita de los países.
- Gráfico 3-6** Prevalencia mundial de trasplantes de riñón, al 31 de diciembre del 2002, de acuerdo al PIB per cápita de los países.
- Gráfico 3-7** GDP per cápita por países latinoamericanos para el año 2014.
- Gráfico 4-1** Ingresos del mercado de productos de diálisis a nivel Mundial incluyendo trasplante renal, durante el año 2014.
- Figura 4-1** Modelo de las cinco fuerzas de porter para el mercado de servicios de diálisis en Chile.
- Figura 4-2** Distribución geográfica de los centros de diálisis en Uruguay.
- Gráfico 4-2** Incidencia anual de diálisis, según procedencia geográfica en Uruguay, entre los años 1981 y 2014.
- Gráfico 4-3** Distribución de nefrólogos los países de Latinoamérica al año 2012.
- Figura 5-1** Organigrama propuesto para la primera fase de expansión de Asodial.
- Figura 5-2** Organigrama propuesto para las sucursales de Asodial.
- Gráfico 5-1** Análisis de sensibilidad del proyecto de la sucursal de Asodial en Chile expresado en variaciones en pesos chilenos respecto al VAN inicial del proyecto.
- Gráfico 5-2** Análisis de sensibilidad del proyecto de la sucursal de Asodial en Chile, expresado en variaciones porcentuales respecto al VAN inicial del proyecto.
- Gráfico 5-3** Análisis de sensibilidad del proyecto de la sucursal de Asodial en Uruguay expresado en variaciones en pesos uruguayos respecto al VAN inicial del proyecto.
- Gráfico 5-4** Análisis de sensibilidad del proyecto de la sucursal de Asodial en Uruguay, expresado en variaciones porcentuales respecto al VAN inicial del proyecto.
- Figura 5-3** Diagrama de flujo del procedimiento de hemodiálisis.