



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPANSIÓN DE LA CLÍNICA CUELLAR E.I.R.L
EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO, COMUNA DE CONCHALÍ**

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

LUIS FERNANDO HINOJOSA CHAMBI

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
WLADIMIR FRANCISCO REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA EXPANSIÓN DE LA CLÍNICA CUELLAR E.I.R.L. EN LA REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO, COMUNA DE CONCHALÍ

El presente trabajo es un plan de negocios que considera la expansión física, operativa y comercial de la clínica médico dental Cuellar E.I.R.L. ubicada en la región metropolitana de Santiago, comuna de Conchalí. Los últimos años de funcionamiento experimentó la necesidad de expandirse por distintos temas, entre estos se tienen: factores estratégicos, factores económicos y financieros y la posibilidad de establecer un modelo de negocio que cuente con activos propios.

Entre los objetivos del plan se busca la determinación de la mejor ubicación para trasladar la clínica considerando la construcción de instalaciones más amplias, la incorporación de nuevos servicios y el establecimiento de un modelo de negocio para aplicar a partir del año 2022 en el que se obtenga una rentabilidad mayor al 16% de la actual.

Para este fin se desarrolló un ranking que indicará las mejores ubicaciones posibles, a través de una matriz que cualifica las variables que inciden en el atractivo de una locación, incluido los factores inherentes al plan. Complementariamente se realizaron distintas actividades con el fin de reforzar los resultados que respaldan la decisión de expansión tomada por la clínica. Estas actividades involucran lo siguiente:

- Una estratificación de los distintos segmentos que conforman el mercado, determinando un target específico, y su estrategia en base a una investigación exploratoria de mercados.
- Un estudio de variables comerciales y operacionales críticas que afectan de manera positiva y negativa los planes de expansión que se tiene y desde donde se la pueda evaluar como parte de un modelo de negocio.
- Un establecimiento de posibles impactos económicos y financieros que puedan surgir por motivos de expansión y se evaluaron distintos escenarios considerando una reducción de ingresos.
- Una propuesta de valor dirigido al cliente validando así el modelo de negocios propuesto para la clínica en base a la investigación exploratoria de mercados.
- Recomendaciones generales para la implementación del plan de negocios y su cumplimiento considerando todos los planes de expansión.

Todo lo explicado anteriormente fue realizado considerando el objetivo de rentabilidad mencionado anteriormente. Ya que según los ingresos del último año 2020 (3.933 UF's), comparado con los estimados para el primer año de funcionamiento (5.563 UF's), estos aumentarían en un 29% por la incorporación de los nuevos servicios, y a pesar de la reducción del 35% de clientes por motivo de traslado de instalaciones. Adicionalmente se estudiaron 6 distintos escenarios sensibilizando los ingresos estimados de manera positiva y negativa con el fin de comprender todas las posibles incertidumbres, limitaciones y alcances del plan.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
PREGUNTAS CLAVE	3
OBJETIVOS.....	4
ALCANCE DEL TEMA	5
MARCO CONCEPTUAL.....	6
METODOLOGÍA.....	13
2. DIAGNÓSTICO	17
ANÁLISIS INTERNO DE LA CLÍNICA	17
MERCADO	29
MERCADO POTENCIAL.....	32
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	33
ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	44
INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	49
RESULTADOS PRINCIPALES DE LA INVESTIGACIÓN	58
SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO	62
3. MARCO PROPOSITIVO	68
MATRIZ FODA.....	68
ESTRATEGIA GENÉRICA	75
DETERMINACIÓN DE LA MEJOR UBICACIÓN.....	77
DEFINICIONES ESTRATÉGICAS.....	84
DESARROLLO DE PROPUESTAS EN BASE AL MIX DE MARKETING.....	86
REORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CON LA EXPANSIÓN	94
INCORPORACIÓN DE ATENCIONES REMOTAS.....	96
4. FACTIBILIDAD ECONÓMICA	98
ANÁLISIS DE INVERSIONES	98
ESTIMACIÓN DE INGRESOS.....	102
FINANCIAMIENTO Y FLUJOS	105
TASA DE DESCUENTO, VAN, TIR.	106
ANÁLISIS DE ESCENARIOS	108
5. RECOMENDACIONES PARA EL PLAN DE NEGOCIOS CONSIDERANDO LA MIGRACIÓN DE LAS INSTALACIONES	111
FACTORES DE ÉXITO	111
6. CONCLUSIONES	113
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	119

1. INTRODUCCIÓN

La preocupación por la salud en el mundo ha sido siempre un tema de mucha importancia en todos los ámbitos, y es en ese sentido que continuamente se van capacitando profesionales en la medicina y ramas afines, se realiza mucha investigación y trabajo para perfeccionar esta ciencia. Esta situación se profundizó el último año, debido al COVID 19 y motivó a la población en general a dar más importancia a todo lo relacionado con este tema, se puso un énfasis especial en el cuidado de la salud y bienestar físico.

En Chile la “salud” representa un área de alto interés para la ciudadanía, estando constantemente en el centro de la agenda pública. Por mencionar una de tantas fuentes posibles, la “Encuesta del Centro de Estudios Públicos de noviembre de 2015” de (Cuadrado, 2016)¹, quien indicó que 44% de la población prioriza salud como uno de los tres temas centrales en los que el gobierno debería dedicar su mayor esfuerzo. Esta valoración se repite de manera consistente y con tendencia al aumento durante los últimos 15 años de la aplicación de la encuesta lo que, en consecuencia, generó un aumento de la demanda por estos servicios de salud en general.

Existen diferentes maneras de otorgar y recibir un servicio de salud. Las clínicas privadas son el medio frecuente y tradicional mediante el cual se realizan estas acciones, ya que prestan servicios en distintas especialidades de la salud, siendo un punto de encuentro entre el profesional médico y el paciente.

Clínica Cuellar E.I.R.L es una clínica privada encargada de otorgar servicios médicos generales, y de especialización, incluidos servicios médicos dentales. Comenzó como un emprendimiento personal el año 2017 en la comuna de Conchalí, a cargo de la doctora Nancy Cuellar Meruvia, quien inició con el arriendo de un inmueble para otorgar servicios de medicina general con la habilitación de un box de atención. Posteriormente, debido a que la cantidad de pacientes que solicitaban sus servicios creció, abrió un pequeño consultorio, el que con el tiempo se vio en la necesidad de contar con otros profesionales de la medicina y de ampliar sus horarios de atención, ubicación y fotos en el (Anexo 1).

Es así que sucesivamente la demanda de su pequeño emprendimiento fue creciendo,

anualmente, este efecto se explica por (Mañalich, 2016)², quien estima que la demanda por servicios médicos especialistas crecerá, y Según un análisis de la OCDE¹ argumenta que actualmente en el país hay 16 médicos por cada 10000 habitantes, algo que queda lejos de las recomendaciones internacionales, y establecen que la tasa es de 34 doctores por cada 10000 habitantes, por lo que se apunta a llegar a cumplir esta recomendación. Los profesionales se concentran en las principales ciudades, y no así en los lugares alejados de las grandes ciudades. Esta distribución de médicos por zona en el país de Chile se encuentra descrita en el (Anexo 2).

A juicio de la propietaria de la clínica, se incurre en un costo alto en arriendo, ya que los ambientes en los cuales actualmente está operando no son de su propiedad, por lo que tiene que realizar pagos mensuales, y este costo resulta representativo en la determinación de los ingresos netos de la Clínica.

Existen algunos cambios en la infraestructura que desean ser implementados por parte de la administración general de la clínica, los cuales lograrían una mejor distribución de los espacios y mejora en algunos procesos de atención. Estos quedan truncados debido a que, al ser una infraestructura arrendada y no propia no se pueden aplicar cambios sin antes tener la autorización de los dueños del inmueble.

La clínica tiene entre sus proyectos la implementación de un laboratorio para analizar muestras biológicas humanas que contribuyen al estudio y a la prevención de enfermedades para realizar exámenes diagnósticos en general como ser las distintas áreas: Hematología, Coproparasitología, pero necesita de estudios que respalden esta decisión.

La clínica tiene la idea de crear un modelo de negocio, y al no contar con ambientes propios, no puede comenzar a implementarlo y adaptarlo a las realidades actuales, por ese motivo requiere de estudios previos que respalden esta decisión.

¹ La *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)* diseña mejores políticas para una vida mejor.

Finalmente se tiene la idea de expandir su servicio a algunas ramas especializadas como ser medicina interna, medicina familiar, traumatología o psiquiatría, para lo cual requiere una adecuación de ambientes acorde a lo requerido y estudios de mercado que respalden esta expansión operativa.

Estos temas consolidan la idea de que la clínica Cuéllar, se encuentra en la necesidad de contar con instalaciones propias, expandirse y crecer empresarialmente, y para eso es necesario pensar qué decisiones debe de tomar para lograr este objetivo.

PREGUNTAS CLAVE

A continuación, se presentan las preguntas clave a responder en la tesis, que están clasificadas por atributos generales, esto con la finalidad de llegar a abarcar la mayor cantidad de problemas que deriven de la expansión de la clínica en la comuna Conchalí, es necesario analizar varios factores como en qué puntos debería enfocarse.

EL MERCADO.

- ¿Quiénes son considerados competencia directa e indirecta de la clínica?
- ¿Representan los hospitales grandes una amenaza para la expansión de la clínica?
- ¿Se tiene una ubicación recomendada para las nuevas instalaciones?
- ¿Cuál es el perfil promedio actual del segmento de mercado, y el que se puede abarcar con la expansión de las instalaciones?

ESTUDIO COMERCIAL.

- ¿Cuál es la propuesta de marketing adecuada para la expansión?
- ¿Cómo se verá afectada la cantidad de médicos con la expansión?
- ¿Se tiene un plan de optimización en los procesos de atención para la expansión?
- ¿Existen cambios generados por la nueva normalidad en la forma de otorgar el servicio de salud?

VIABILIDAD FINANCIERA.

- ¿Es viable financieramente la expansión propuesta?
- ¿Cómo impacta el financiamiento externo de la expansión en su rentabilidad?
- ¿Cuáles son los costos y gastos relevantes de la expansión?
- ¿Cuáles son los principales problemas económicos que puedan derivar el rubro?
- ¿Cuál es la propuesta más adecuada en términos costo-beneficio para la expansión?
- ¿Existirán cambios en el personal?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

Elaborar un plan de negocios para la expansión de las instalaciones de la Clínica médico dental Cuellar, ubicada en la comuna Conchalí región metropolitana de Santiago, mejorando los niveles actuales de rentabilidad en un 15% o superior, para la gestión 2022, validando su modelo de negocio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar nuevos segmentos de mercado que puedan llegar a abordarse con la expansión, determinar sus gustos y preferencias a través de una investigación exploratoria de mercados, para comprender y entender de mejor manera al cliente al momento de realizar uso de los servicios de salud.
- Estimar variables comerciales y operacionales críticas respecto a la estrategia a implementar, y desde donde se pueda evaluar la expansión de la clínica como parte de un modelo de negocio.
- Determinar los impactos de una evaluación económico-financiera que puedan surgir como consecuencia de la estrategia de expansión propuesta a la clínica.
- Recomendar una propuesta de valor para potenciar la expansión de la clínica con un enfoque dirigido al cliente, validando su modelo de negocios.

- Formular recomendaciones para la implementación del plan de negocios, su cumplimiento y la migración de los nuevos ambientes de la clínica.

ALCANCE DEL TEMA

La expansión de una clínica conlleva muchas actividades, en este caso se enfocará principalmente en la realización de un estudio en el cual se demuestre o compruebe de que la realización de expansión puede llevarse a cabo, mantenerse en marcha y generar valor en el tiempo, mediante un análisis ordenado, exhaustivo y eficiente, esto con el fin de lograr satisfacer la demanda insatisfecha y generar valor.

El crecimiento está enfocado a la incorporación de nuevas especialidades adicionales a las que ya se cuentan cómo ser: medicina interna, medicina familiar, y psiquiatría, para esto se tiene que considerar la determinación de compra, construcción o remodelación nuevos ambientes (box de atención), la cantidad de estos será de acuerdo al estudio previo, luego una reorganización y distribución de horarios con las nuevas especialidades a incorporar. Conjuntamente esta actividad, se contempla la incorporación de un ambiente específico para realizar los servicios de laboratorio.

Para la implementación de esto, se requiere la propuesta de un lugar físico y, de acuerdo a las necesidades y estudios planteados, se va a determinar las medidas, la cantidad, la distribución adecuada de todo lo planificado a incorporar, se tiene la idea de adquirir un terreno propio, pero el estudio se adaptará a la situación actual del mercado.

Actualmente la clínica en promedio atiende mensualmente a 320 pacientes en consultas generales entre 4 médicos, y 240 pacientes en consultas dentales entre 4 odontólogos, datos que pretenden aumentarse con la expansión, llegando abarcar por mes un aproximado total de 400 consultas generales y 300 consultas dentales, en un escenario base como parte de un modelo de negocio a consolidar

Adicionalmente se analizarán estrategias de crecimiento más ambiciosas en el caso de que

las metas de crecimiento propuestas lleguen a ser cubiertas, de manera de cumplir con el objetivo principal propuesto.

Todas estas actividades serán realizadas en la región metropolitana de Santiago, comuna de Conchalí, puesto que es el lugar donde opera la clínica, en la gestión 2021.

MARCO CONCEPTUAL

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA.

Tipo de diseño de la investigación que tiene como objetivo principal brindar información y comprensión sobre la situación del problema que enfrenta el investigador. En esta etapa la información requerida está sólo vagamente definida y el proceso de investigación que se adopta es flexible y no estructurado. (Malhotra, 2008)⁴

Se utilizará este tipo de investigación para obtener información sobre la situación actual de la clínica, conocer sus problemáticas y conocer la percepción que tienen los clientes de la clínica.

INVERSIÓN.

Una inversión es todo desembolso que se realiza con la esperanza de obtener unas rentas en el futuro. Una inversión empresarial comporta la adquisición individualizada de una serie de activos aislados y su integración, para que su conjunto cumpla una funcionalidad específica, capaz de generar unas rentas superiores de la suma de los desembolsos de comprar los activos individuales. El valor que se estima creara esa agregación, medido por la diferencia entre el valor actual de las rentas futuras y el de los desembolsos previstos, nace de los recursos y conocimientos de la empresa, que son los que le permiten organizar los activos aislados para conseguir que rindan más juntos que separados. Esta diferencia estima, pues, las sinergias que se prevé que creará la inversión. (F. Perez & Veiga , 2013)⁶ aplicaremos este concepto para estimar el valor adicional que se pretende crear en la clínica con desembolso que se pretende realizar para mejorar las rentas en el futuro.

SEGMENTO DE MERCADO.

Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que tienen características homogéneas y comunes para satisfacer una necesidad.

También podríamos decir que es el grupo de consumidores que muestra ciertos hábitos de compra muy parecidos, que le ayudan al marketing para planear estrategias que le permitan responder mejor a la satisfacción de la necesidad del consumidor.

Asimismo, lo homogéneo de un segmento de mercado se puede determinar ya sea por la necesidad que confrontan o por las características cómo esperan satisfacer esa necesidad. (Quiroa, 2020)⁷

Se utilizará este concepto para agrupar a los clientes y posibles clientes de la clínica en grupos, para los cuales se pueda realizar un estudio y posterior oferta de servicios, de manera que satisfaga de mejor forma sus necesidades.

ESTUDIO FINANCIERO.

Consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto. (Sapag Chain & Sapag Chain)⁸.

Este concepto será utilizado para cuantificar monetariamente el valor total y costos que se deben incurrir para la realización final del proyecto, para de esta manera tener un aproximado de lo que se necesitará.

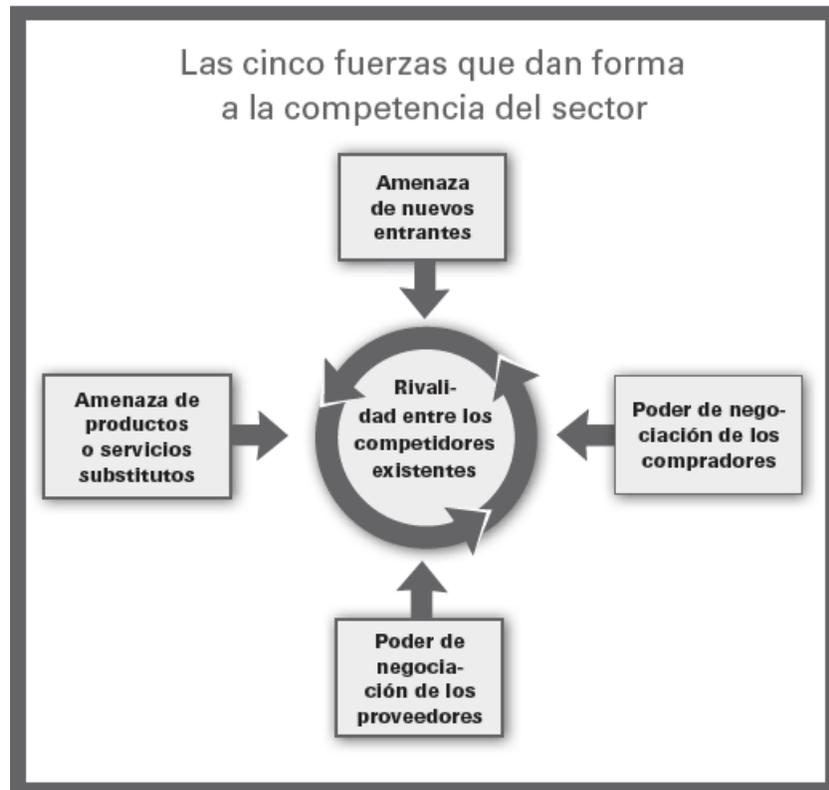
LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Es un modelo estratégico que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria. (Porter M. E., 2020)¹¹

Utilizaremos este concepto para reforzar el análisis interno de la clínica y de esta manera identificar situaciones en las cuales se pueden trabajar para reforzar la estrategia que decida tomar, para esto se compone de conceptos los cuales serán explicados a continuación.

Figura 1

Las 5 Fuerzas De Porter



Fuente: (Porter, 2020)

Poder de negociación de los clientes o compradores.

Si los *clientes* son pocos o están muy bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y serán una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que, generalmente, será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar.

Además, si existen muchos proveedores los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que le dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas con la finalidad de mejorar los servicios de una empresa

El poder de negociación de los clientes también se describe como el mercado de productos: la capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión, lo que también afecta la sensibilidad del cliente a los cambios de precios. Las empresas pueden tomar medidas para reducir el poder del comprador, como la implementación de un programa de lealtad. El poder de los compradores es alto si los compradores tienen muchas alternativas. Es bajo si tienen pocas opciones.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar de los proveedores, se considera generalmente alta, ejemplo: el mercado de los alimentos en las cadenas de supermercados, estos pueden optar por una gran variedad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Dado que los proveedores desean cobrar los precios más altos por sus productos, naturalmente surge una lucha de poder entre las empresas y sus proveedores. La ventaja va hacia el lado que tiene más opciones y menos que perder si la relación termina. En este poder de negociación de los clientes de la empresa desean bajar los precios o subir la calidad. Su capacidad para hacerlo depende de cuánto compran, qué tan bien informados estén, de su disposición a experimentar con alternativas, entre otros.

Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. Es decir, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado. Se refiere sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en una industria.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto

- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución:
- Política gubernamental
- Integración vertical

Amenaza de productos sustitutos.

La competencia depende de la medida en que los productos de una industria sean reemplazables por unos de otros. Los servicios postales compiten con los servicios de mensajería, que compiten con las máquinas de fax, que compiten con el correo electrónico, etc. Cuando una industria innova, otra puede sufrir.

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen varios productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

Todos los factores anteriores convergen en la rivalidad, que para Porter es un cruce entre la guerra activa y la diplomacia pacífica. Pueden atacarse mutuamente, o tácitamente acordar coexistir, tal vez incluso formar alianzas.

- Gran número de competidores
- Costos fijos
- Falta de diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas.

(Porter M. E., 2008)¹²

ANALISIS FODA.

Es la comparación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar sus debilidades. (Hill , Schilling, & Jones, 2014)¹³

- **Fortalezas:** los atributos o destrezas que una industria o empresa contiene para alcanzar los objetivos.
- **Debilidades:** lo que es perjudicial o factores desfavorables para la ejecución del objetivo.
- **Oportunidades:** las condiciones externas, lo que está a la vista por todos o la popularidad y competitividad que tenga la industria u organización útiles para alcanzar el objetivo
- **Amenazas:** lo perjudicial, lo que amenaza la supervivencia de la industria o empresa que se encuentran externamente, las cuales, pudieran convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo. (Riquelme Leiva, 2016)¹⁴

Figura 2

Matriz FODA



Fuente: (Hill , Schilling, & Jones, 2014)

Se hará uso de la matriz FODA, para la obtención de información que será utilizada para

elaborar una estrategia y/o recomendaciones para esta, previo análisis de todos los aspectos de la clínica.

MIX DE MARKETING.

McCarthy clasificó varias actividades de marketing en herramientas de la mezcla de marketing de cuatro amplios tipos diferentes, a las que llamó las cuatro 4Ps de marketing: producto, precio, plaza y promoción (Kotler & KELLER, 2012)¹⁰

Se aplicará esta herramienta para elaborar una propuesta de marketing que logre satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado que se pretende abarcar con la expansión, y para no descuidar el mercado actual.

Figura 3

Las 4 P's De La Mezcla De Marketing



Fuente: (Kotler & KELLER, 2012)¹⁰

ANÁLISIS DEL ENTORNO CONTEXTUAL O MACROENTORNO.

Todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Sin embargo, el entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones.

Así como se debe reconocer el efecto que los cambios fundamentales del medio tienen en los negocios, también se debe prestar atención al hecho de que la naturaleza de las modificaciones que desafían a las organizaciones está cambiando. Al comprender las transformaciones que se registran en el entorno contextual, la organización puede definir los procedimientos necesarios para afrontar ese entorno y los acontecimientos futuros que

generarán esos cambios. (Chiavenato, 2017)¹⁶

Se realizará este análisis, con el fin de determinar las variables externas que puedan afectar el normal funcionamiento de la clínica, para esto se hará uso de los siguientes indicadores:

Figura 4

Indicadores De Categorías Generales Del Entorno

Demográfico	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población • Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio • Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población • Tasas de matrimonios, natalidad y mortalidad • Estructura por edades, familias y vivienda • Nivel de escolaridad • Composición étnica y religiosa
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso real de la población • Tasa de distribución del Ingreso • Tasa de crecimiento del Ingreso • Configuración geográfica (globalización) • Patrón de consumo y gasto • Nivel de empleo • Tasas de interés, inflación y cambio • Mercado de capitales • Distribución del Ingreso • Balanza de pagos • Nivel del Producto Interno Bruto (PIB) • Reservas cambiarias
Político/legal	<ul style="list-style-type: none"> • Política monetaria, tributaria, fiscal y previsión social • Legislación tributaria, comercial, laboral y penal • Política de relaciones internacionales • Legislación para la protección ambiental • Políticas de regulación, desregulación y privatización • Legislación federal, estatal y municipal • Estructura de poder
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos de las personas respecto de actitudes y supuestos • Creencias y aspiraciones personales • Relaciones interpersonales y estructura social • Movilidad entre clases • Origen urbano o rural y determinantes de estatus • Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas • Grados de fragmentación de los subgrupos culturales • Situación socioeconómica de cada segmento de la población • Composición de la fuerza de trabajo • Estructura de la educación • Vehículos de comunicación de masas • Preocupación por el medioambiente • Preocupación por la salud y la condición física
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Paso a la tecnología • Proceso de destrucción creativa • Aplicación en nuevos campos de la ciencia • Programas de investigación y desarrollo • Identificación de las normas aceptadas • Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos • Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología • Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país • Protección de marcas y patentes • Nivel del país en investigación y desarrollo • Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico
Recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de materias primas • Costo de la energía • Calentamiento global • Contaminación ambiental • Amenaza de nuevas enfermedades • Catástrofes naturales • Sustentabilidad

Fuente: (Chiavenato, 2017)¹⁶

METODOLOGÍA

Para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados, el siguiente trabajo se va enfocar en los siguientes puntos que son de mucha relevancia para el proyecto, estos son: un análisis interno de la empresa, análisis del micro y macro entorno, un análisis del mercado potencial, una investigación exploratoria, una propuesta en base a los resultados obtenidos de los análisis y un estudio de factibilidad económica financiera del proyecto. Para esto a continuación se detallarán los puntos más importantes de cada punto.

ANÁLISIS INTERNO DE LA CLÍNICA.

En una primera instancia se va a realizar un análisis interno de la empresa, en la cual se analizarán temas como:

- Identificación actual del modelo de negocio.
- Métodos de trabajo.
- Procesos operacionales de atención.
- Estructura.
- Organización.
- Estudio de la competencia.
- Estructura de ingresos.
- Mercado.

ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL.

Lo que se realizará en este análisis está conformado por:

- Una descripción de la conformación del mercado.
- Descripción de los tipos de clientes.
- Estudio de participación de mercado respecto a la competencia.
- Se clasificará a los clientes por el tipo de previsión que utilizan.
- Perfilamiento del mercado potencial.

ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO ENTORNO.

Se dará un énfasis especial en el micro entorno que es lo que más pueda llegar a afectar a la

clínica, pero en general, con el análisis del micro y macro entorno se estima obtener un panorama respecto a los siguientes puntos:

- Factores económicos.
- Factores sociales.
- Factores tecnológicos.
- Análisis de proveedores.
- Análisis de nuevos competidores.
- Análisis de la competencia.
- Se estudiarán los servicios sustitutos.
- Fuerza de negociación de los clientes.

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA DE LOS CLIENTES.

La investigación exploratoria, los siguientes puntos a explicar:

- Las necesidades de los clientes respecto al servicio de salud que buscan.
- Averiguar sus gustos y preferencias con relación al servicio de salud.
- Las motivaciones que tiene el cliente para adquirir el servicio.
- La opinión que tienen los clientes de la clínica.
- El nivel de fidelización que se tiene.
- Las fortalezas que posee la clínica.
- La satisfacción o insatisfacción con los planes de expansión de la clínica.
- Análisis de factores para encontrar la mejor localización de una empresa o negocio.
- Determinación de los factores directos para localizar mejor ubicación de la clínica.
- Análisis de estándares medibles para las variables determinadas.
- Metodología para la determinación del lugar

PROPUESTA DE PLAN.

Posteriormente se va a proponer un plan de acción a implementar con la expansión, para esto se tomará en cuenta:

- Análisis FODA.
- Estrategia genérica.
- Propuesta de un modelo de negocio que apoye la expansión y consolidación de los servicios de la clínica Cuellar.
- Redacción de la misión.
- Redacción de la visión.
- Determinación de la mejor ubicación para la clínica.
- Realización de una propuesta de valor en base a las 4ps.
- Diseño estratégico como modelo de negocio.
- Propuesta de mejor zona para ubicación de la clínica.
- Realizar una gestión de las operaciones en la atención, acorde a la expansión.
- Recomendaciones para el cumplimiento del plan.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ECONÓMICA FINANCIERA.

Finalmente se va evaluar la factibilidad económico financiera de la expansión, para esto se van a calcular los siguientes valores:

- Capital de trabajo.
- Análisis de costos.
- Proyecciones de flujos.
- VAN.
- TIR.
- Análisis de sensibilidad.
- Cuadro de control.

Para el cumplimiento de todas estas tareas, se contará con información primaria, datos de la clínica, información directa por parte de la directora de la clínica, se tomará en cuenta a los médicos y parte del personal para recabar información.

2. DIAGNÓSTICO

ANÁLISIS INTERNO DE LA CLÍNICA

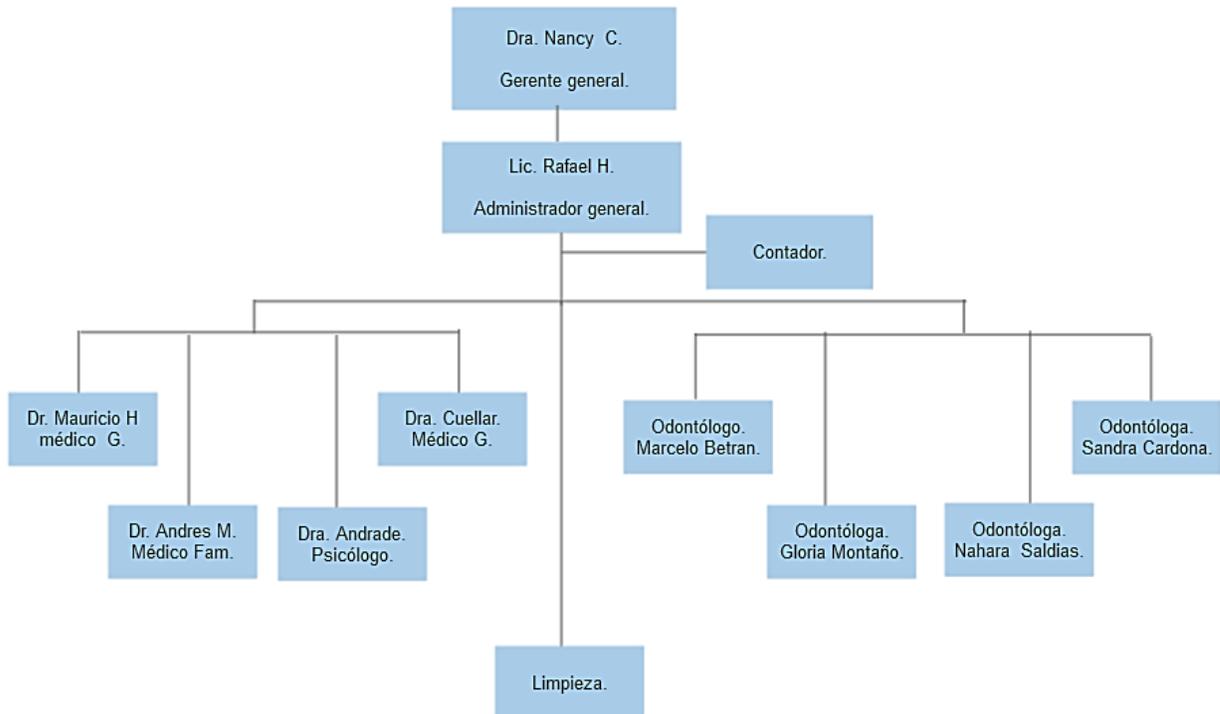
La clínica actualmente está operando de la siguiente manera:

Está establecida en la comuna de Conchalí, en ambientes alquilados, ubicado en la Av. Independencia N°5456 y la calle El Cortijo. Cuenta con 2 box dentales y 2 box médicos, ofrece los servicios de medicina general, odontología, fisioterapia, pediatría. Tiene los siguientes horarios de atención: de 9:30 a 12:30 y de 14:30 a 19:30 horas de lunes a sábado 8 horas por día. Está conformada de la siguiente manera:

Conformación.

Figura 5

Organigrama de la clínica médico dental Cuellar



Fuente: (Elaboración propia)

La propietaria y gerente de la clínica es la doctora Nancy Cuellar M. quien designo al Lic. Rafael H. como administrador general, este se encarga de la administración de la clínica y

tiene a su cargo 8 médicos, de los cuales administra sus horarios de atención, sus ingresos, etc. Y están repartidos 4 en servicios dentales y 4 en servicios médicos generales.

Se tiene a un contador como staff que trabaja conjunto el administrador general, y realiza los trabajos de informes mensuales, pago de impuestos y consultorías adicionales que requiera la clínica.

La clínica Cuellar, cuenta con los siguientes médicos, de los cuales se procederá a hacer una descripción general de sus horarios y el trabajo que realizan.

Tabla 1

Distribución de horarios del área médica de la clínica.

Horarios Box de atención por turno					
Días		Box médico 1	Box médico 2	Box dental 1	Box dental 2
Lunes	9:00 - 12:00	M1	M2	D1	D2
	14:00 - 20:00	M1	M3	D1	D3
Martes	9:00 - 12:00	M1	M4	D1	D4
	14:00 - 20:00	M1	M4	D1	
Miércoles	9:00 - 12:00	M1	M2	D1	D2
	14:00 - 20:00	M1	M3	D1	D3
Jueves	9:00 - 12:00	M1	M4	D1	D4
	14:00 - 20:00	M1	M3	D1	
Viernes	9:00 - 12:00	M1	M2	D1	D2
	14:00 - 20:00	M1	M3	D1	D3
Sábado	10:00 - 14:00	M1	M2	D1	D4

Fuente: (Elaboración propia)

En la tabla 1 se muestran los bloques de atención y el box de atención que usa cada médico, donde cada médico está caracterizado por números del 1 al 4 con la letra M por delante y para el área dental con la letra D por delante, y está conformado de la siguiente manera:

El doctor Mauricio H. (M1) realiza el trabajo de médico general y trabaja de lunes a viernes de 9 de mañana a 12:00 de la tarde y de 14:00 de la tarde a 20:00 de la noche, los sábados de 10:00 am a 14:00 pm, generalmente atiende en el Box médico número 1.

La doctora Nancy C. (M2) Es médico general y trabaja solo los lunes, miércoles y viernes de 9:00 am a 12:00 pm. Incluidos los sábados trabaja en el box médico número 2.

El doctor Andrés Mena (M3) es médico familiar trabaja en los horarios de 14:00 a 20:00 los lunes miércoles jueves y viernes en el box médico número 2.

La doctora Andrade (M4) es psicóloga y trabaja los días martes a jueves de 9:00 a 12:00 pm y en las tardes martes de 14:00 a 20:00 en el box médico número 2.

La odontóloga Gloria Montaña (D1) trabaja en el box dental número 1, sus horarios de trabajo son de lunes a viernes de 9:00 am a 12:00 pm y de 14:00 a 20:00, sábados de 10:00 am a 14:00.

El odontólogo Marcelo Beltrán (D2) trabaja los lunes, miércoles y viernes de 9:00 am a 12:00 en el box dental número 2.

La odontóloga Vahara Saldías (D3) trabaja los lunes, miércoles y viernes de 14:00 a 20:00 en el box dental número 2.

La odontóloga Sandra Cardona (D4) trabaja los martes y jueves de 9:00 am a 12:00, y también los sábados de 10:00 am a 14:00 de la tarde en el box dental número 2.

Ingresos.

Para el área médica en promedio suele atender un total de 320 pacientes cada mes mediante las consultas y para el área dental un total de 230 pacientes en consultas dentales.

El último reporte de enero de 2021 en el área médica se tuvo un ingreso aproximado de \$ 5.283.000 pesos, de los cuales ingreso líquido para la clínica correspondía \$ 1.840.000 aproximadamente. Y se obtuvo un ingreso para el área dental por \$ 8.300.500 del cual \$ 4.872.200 ingreso para la clínica, este monto será un referente mensual, puesto que cada mes el comportamiento regular de las utilidades es de la misma manera, se estima que la utilidad neta para la clínica es del 35% para las consultas médicas y del 45% para las consultas dentales aproximadamente.

El costo de la consulta médica es de \$ 15.320 pesos chilenos por paciente monto del cual Fonasa cubre \$ 9.190 pesos y el resto \$ 6.130 es el copago que realiza el paciente. Para los pacientes particulares el monto de la consulta es de \$ 20.000 pesos, similar precio que cobran las clínicas consideradas como competencia directa de la clínica.

La consulta dental es gratuita, pero se cobra por el trabajo que se realiza, dependiendo lo que se requiera el precio va variando, las extracciones de dientes, la limpieza bucal y las placas son los trabajos que más se realizan, y sus precios se encuentran por los \$ 25.000; \$ 30.000 pesos chilenos respectivamente, el precio de las curaciones y tratamientos varía de acuerdo

al trabajo que se realiza.

A continuación, se tienen los ingresos anuales por médicos, en orden descrito anteriormente siendo el doctor Mauricio H. el número 1 y la doctora Andrade el número 2. Como se puede apreciar el doctor 1 es quien más ingresos recaudo de todos, y eso es explicado por el tiempo de trabajo que realiza, este comportamiento es seguido por el resto de los médicos, a medida que más trabajo realizan, sus ingresos tienden a ser mal elevados.

De igual manera en el área dental los doctores se encuentran en el orden anteriormente descrito, siendo el odontólogo Marcelo Beltrán el número 1 y la odontóloga Sandra Cardona al número 4. Se puede apreciar que el médico número 1 es el que más aportó a los ingresos correspondiendo casi la mitad de los ingresos finales, esto también debido a la cantidad de tiempo que le dedica al trabajo, adicionalmente, existe la demanda elevada por esta odontóloga en comparación con el resto de los odontólogos.

Como se puede apreciar en la tabla, se tiene que el área dental es la que aporta en mayor cantidad a los ingresos finales, esto es debido a que el precio es variable de persona en persona y no, así como las consultas, que su tarifa está ya fijada.

Tabla 2

Aporte por médico a los ingresos anuales de la clínica médico dental Cuellar.

Ingresos Anuales por medico (en pesos chilenos)					
Área	Médico G. 1	Médico G. 2	Med familiar	Psicologo	Total
Ingresos	\$18,698,221	\$16,259,323	\$3,658,348	\$2,032,415	\$40,648,308

Fuente: (elaboración propia)

Tabla 3

Aporte por Odontólogo a los ingresos anuales de la clínica médico dental Cuellar.

Ingresos Anuales por medico (en pesos chilenos)					
Área	Odontólogo 1	Odontólogo 2	Odontólogo 3	Odontólogo 4	Total
Ingresos	\$41,267,520	\$9,003,823	\$13,505,734	\$11,254,778	\$75,031,855

Fuente: (elaboración propia)

En la siguiente tabla se tiene los ingresos netos para la clínica, tomando en cuenta los pagos a los médicos y demás egresos provenientes de la operación anual de la clínica, se puede apreciar que el área dental es la que más aporta a los ingresos netos en comparación del 35%

aproximado que lo hace el área médica.

Tabla 4

Aporte por médico a los ingresos netos anuales de la clínica médico dental Cuellar.

Ingresos netos de la clínica (En pesos chilenos)					
Área	Médico G. 1	Médico G. 2	Med familiar	Psicologo	Total
Ingresos	\$6,544,374	\$5,690,760	\$1,280,421	\$711,345	\$14,226,900

Fuente: (elaboración propia)

Tabla 5

Aporte por odontólogo a los ingresos netos anuales de la clínica médico dental Cuellar.

Ingresos netos de la clínica (En pesos chilenos)					
Área	Odontólogo 1	Odontólogo 2	Odontólogo 3	Odontólogo 4	Total
Ingresos	\$19,395,735	\$4,231,797	\$6,347,695	\$5,289,746	\$35,264,972

Fuente: (elaboración propia)

Cada box de trabajo, tanto médico como dental cuenta con aproximadamente 7.5 metros cuadrados de 2.5 metros de ancho por 3 metros de largo, por cada box de trabajo de atención, lo que se traduce como 30 metros cuadrados destinados solamente a la atención.

Figura 6

Box de atención medico Clínica Cuellar.



Fuente: (Elaboración propia)

Los 2 box médicos de en total 15 metros cuadrados juntos representaron un ingreso neto de \$ 14.26.899 pesos chilenos, esto podría ser traducido como que cada metro cuadrado rinde aproximadamente \$ 948.459 pesos anuales y \$ 79.038 mensuales.

Estos son de la siguiente forma, imagen 6.

De igual manera los boxes dentales representaron un ingreso neto anual de \$ 35.264.971 pesos chilenos, cuantificando este monto por metro cuadrado tenemos que cada metro rindió \$ 2.350.998 pesos anuales y \$ 195.916 pesos mensuales.

Estos son de la siguiente forma, imagen 7.

Figura 7

Box de atención dental Clínica Cuellar.



Fuente: (Elaboración propia)

De todos los ingresos netos que percibió la clínica, el 28.75% correspondía a ingresos por consultas médicas y el 71.25% restante correspondió a ingresos por parte del área dental, lo que significa que el área dental de la clínica es la que más aporta.

Entre áreas comunes se encuentran 2 baños, ambos de 2 metros cuadrados, una sala de espera de 3 metros por 5 metros y 1 depósito de 2 por 2 metros para guardar materiales y herramientas de limpieza separado por cubiles.

Actualmente los baños se encuentran con un regular funcionamiento ambos son unisex, y no se encuentran acondicionados para personas invalidas o con problemas de discapacidad, no existe saturación de estos y los clientes pueden intercalar sin necesidad de tiempos de espera altos, esto queda sujeto a que no exista problemas con alguno de estos ya que, al existir algún problema, queda solamente 1 baño, el cual no lograría cubrir la necesidad de los clientes con la misma eficacia que lo hacen 2 baños.

La sala de espera queda pequeña en ciertos horarios picos, ya que como se puede observar en el anexo 1 esta queda con 2 sillones de espera para 5 personas aproximadamente, y muchas veces los pacientes vienen acompañados por lo que ocasionalmente suele quedar 1 a 2 pacientes sin un sillón de espera.

El cuarto destinado como almacén se encuentra dividido en cubiles de manera que una parte está destinada como almacén de productos de limpieza y materiales otros ajenos a la medicina, este queda reducido, al igual que el almacén de productos relacionados con el rubro de la medicina porque se encuentran con una separación reducida.

Procesos.

Su proceso de atención, comienza con la reserva de hora para la atención, para esto la clínica hace uso de su página en internet, esta se encuentra sincronizada con las computadoras de la clínica y su base de datos. Cerca del 70 u, 80% de los clientes no realizan este paso y acuden personalmente a la clínica para realizar la consulta y reserva de horarios, posteriormente se ingresa a secretaria para realizar un registro del paciente o una actualización de su perfil según el caso corresponda en su ficha de seguimiento, luego una vez realizado esto de acuerdo a la disponibilidad de horarios de los médicos ingresa al box de atención o a la sala de espera, una vez realizado esto es atendido por el doctor o doctora y finalizando este proceso, el cliente acude a caja a realizar el respectivo pago por los servicios recibidos y se retira de la clínica o agenda otra cita con su médico según sea el caso.

El uso del box médico número 1 se encuentra en un funcionamiento del 100% ya que trabaja todo el tiempo de sus horarios establecido, incluso muchas veces se queda tiempo adicional del establecido, el uso del box médico número 2 no se encuentra en uso en su máxima capacidad, ya que al tener bastantes intercambios entre turnos se pierde tiempo en la instalación, aparte que al ser más enfocados en las especialidades no logran llenar sus

espacios, se tiene una tasa de utilización del 70% aproximada de este box.

El uso del box dental número 1 de igual manera se encuentra en su máxima capacidad, ya que todas las horas destinadas a su funcionamiento son cumplidas, cosa que no pasa con el box dental por los mismos temas anteriormente descritos, este se encuentra en funcionamiento al 55% aproximadamente, también existe preferencia por la atención de la odontóloga Gloria Montaña que posee la mayor demanda.

Del 100% de los clientes que son atendidos en la clínica, aproximadamente el 25% realiza reservas más que todo para las especialidades de psicología y la de medicina familiar, los clientes que no logran realizar la reserva de la hora se quedan en la sala de espera aguardando exista tiempo para ser atendidos, algunas veces los tiempos de atención suelen ser largos por lo que el cliente que queda en sala de espera suele retirarse y buscar otro centro de atención o clínica.

Existe una oportunidad de mejora en este aspecto ya que, al expandir su capacidad de atención y su espacio físico, existe la posibilidad de aprovechar el cambio, para de esta manera poner más énfasis en las reservas para la atención.

Para el mes de enero 2021 en el área médica, se tuvo el siguiente flujo de pacientes totales, clasificados por categorías, comportamiento que es casi regular por cada mes, los pacientes que son particulares representan un promedio aproximado del 10%, el resto pertenece a Fonasa.

Para el área dental no se cuenta con un informe debido a que todos los clientes son particulares y no se encuentran afiliados a algún seguro como el área médica.

Tabla 6

Cantidad de pacientes por sistema de previsión mes marzo, clínica médico dental Cuellar.

Pacientes por categoría	Cantidad
Cantidad de pacientes Fonasa	300
Cantidad de pacientes particulares	32
Cantidad de pacientes Consalud	1
Cantidad de paciente cruz blanca	1
Cantidad de pacientes domicilio	2

Fuente (Elaboración propia)

Su proceso en relación al marketing que realiza la clínica está relacionado principalmente con la instalación de banners y letreros informativos de la existencia de la clínica y sus servicios, cercano a los ambientes de esta, no posee una estrategia de marketing, a lo mucho actualiza la información de su portal web.

La instrumentaría utilizada por los médicos del área de medicina general es desinfectada y tratada después de su uso y en su mayoría hace uso de materiales desechables, para el caso de la medicina dental cada box cuenta con 2 conjuntos de herramientas las cuales una vez utilizadas se colocan en una máquina de desinfección y limpieza que posee cada box, en este caso se tiene por ejemplo a las pinzas, espejos, accesorios, etc.

La competencia.

En Conchalí existen bastantes instituciones tanto públicas como privadas que se dedican al rubro de la salud, las cuales en su mayoría se encuentran distribuidas en los alrededores de la av. Independencia, y el resto en lugares limítrofes de la comuna. Algunas de estas ofrecen los mismos servicios, tienen el mismo mercado, cobran precios similares, son de igual capacidad y tamaño, pero también, muchas son totalmente distintas por las características anteriormente descritas.

Es por este motivo por el cual, para el siguiente análisis se tomará en cuenta solamente a los centros de salud y clínicas que tengan similitudes en precios, servicios, mercado y afinidad al modelo de negocio con la clínica Cuellar. El resto de las clínicas descritas a continuación no serán tomadas en cuenta por los siguientes motivos:

- **Cesfam Juanita Aguirre:** Sus procesos de atención son totalmente distintos porque estos son más centros comunitarios de ayuda a la sociedad y las familias por lo que aplican el modelo de salud familiar y es de apoyo social no tienen fines de lucro y su segmento de mercado es totalmente distinto al de los que acuden a los centros de salud privados.
- **Cecosf Lucas Sierra:** De igual manera que el caso anterior, este tipo de centros médicos son centros comunitarios de salud familiar, pero diferencia del caso anterior

es de un tamaño pequeño y brinda atenciones más básicas, por lo que el segmento de mercado que acude a estas instalaciones es distinto al de la clínica.

- **Cecosf Alberto Bachelet:** Es el mismo caso que el Cecosf Lucas Sierra, a diferencia de que este se encuentra en otra ubicación.
- **Centro médico Díaz Deza limitada:** Este centro médico se encuentra en quiebra técnica, por lo que ya no se encuentra operando actualmente en el mercado.
- **Sociedad médica ABC salud limitada:** este centro médico se encuentra muy alejada de la ubicación de la clínica Cuellar, unas 13 cuadras aproximadamente por lo que los pacientes lo ven muy alejado para acudir a esta.
- **Centro Comunitario Salud Familiar Cons Doctor José Symon Ojeda:** este centro médico es un Cesfam, por este motivo no es considerado competencia directa.
- **Centro médico y dental Girón:** Este centro médico dejó el rubro de la medicina en general y se especializó en la atención dental, podría ser considerada competencia directa, pero cambió de instalaciones y de ubicación, por lo que la ubicación actual se encuentra muy alejada de la clínica Cuellar, su mercado es otro, debido a su ubicación.
- **Centro Médico y Dental MARSEB:** Es un centro médico que se enfoca netamente en otorgar servicios a un bajo precio, y se encuentra enfocado en un segmento de clientes que requieren servicios médicos al instante y no son exigentes, por lo que su segmento de clientes es totalmente distinto al de la clínica Cuellar.
- **Centro médico Medlive:** Este centro médico está en proceso de traslado de instalaciones debido a los bajos ingresos que obtuvo, y, por otra parte, se encuentra muy alejado de la clínica Cuellar, por lo que su segmento de clientes es otro, algunos de sus activos se encontraban a la venta por lo que es probable que cierre.
- **Servicio clínico avanzado Scua 24 hrs** el cual es un Cesfam y está enfocado más otorgar los servicios de urgencia, su segmento de mercado son personas con escasos recursos económicos que requieren atención de urgencia.
- **Clínica Astra,** esta solo ofrece servicios de especialización en el área de traumatología, por lo que el segmento de mercado que abarca no es similar al de la clínica Cuellar, ya que esta no ofrece este servicio de especialización.

Se identificó como su competencia directa a los siguientes centros y están descritos en la tabla número 8.:

Tabla 7

Tabla comparativa competencia directa clínica Médico dental Cuellar.

Centros de salud	Precio promedio consulta	Laboratorio	pagina web	Servicios	Horarios
Clinica el Cortijo	\$15000 - \$2000	No	No	Medicina interna medicina familiar	8:30 - 12:30 14:30 -18:30
Centro medico SIS	\$14000 - \$17000	No	No	Medicina general Odontología	10:00 -19:00
Centro medico dental cruz verde	\$15000 - \$18000	No	No	Medicina interna Odontología	9:00 - 16:00
Centro medico dental Conchali	\$17000 - 20000	Hematología Coproparasitología	Si	Medicina interna Medicina familiar	9:00 - 12:00 14:00-17:00
Clinica dental Cinwill	\$18000 - \$25000	Radiografía dental	Si	Odontología	9:00 - 12:00 14:00 - 18:00
Clinica medico dental Cuellar	\$16400 - 25000\$	No	Si	Medicina interna Medicina familiar Psicología	9:00 -12:00 14:00-20:00

Fuente: (Elaboración propia)

Como se puede apreciar el gráfico, está como primer competidor la clínica El Cortijo que ofrece medicina general, medicina interna y medicina familiar, se encuentra ubicado en la Av. Independencia N° 5350 B, tiene 8 horas de atención de lunes a sábado y el precio que cobra oscila entre 15.000 y 20.000 pesos dependiendo el servicio la consulta.

Se tiene al centro médico SIS ubicado en la avenida independencia N° 4882, ofrece el servicio de medicina general y los servicios de odontología, sus precios oscilan entre 14000 y 17000 pesos, opera de lunes a sábado de 10:00 a 19:00 horas en horario continuo.

Se tiene al centro médico dental Cruz Verde, ubicado en la Av. Independencia y Diego Silva en plena esquina, ofrece los servicios de medicina general, traumatología, pediatría, medicina interna y odontología, sus precios oscilan entre 15000 y 18000 pesos en promedio dependiendo el servicio, y sus horarios de atención comprende de 9:00 am a 16:00 en horario continuo.

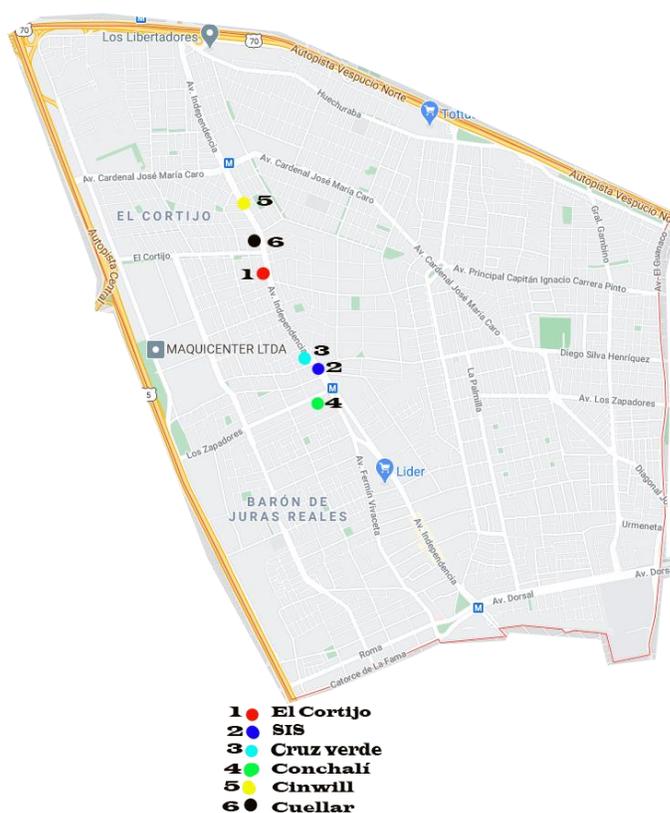
Se tiene al Centro médico dental Conchalí, ubicado en 1837 Los Zapadores, ahora llamado laboratorio clínico Valparaíso que ofrece los mismos servicios de medicina general,

adicionalmente esta clínica realiza exámenes de laboratorio, el rubro está siendo cambiado, pero por el momento se sigue considerando como competencia porque sigue abarcando el mismo segmento de clientes, sus precios oscilan entre 17000 y 20000 pesos, y sus horarios de atención comprende de 9:00 a 12:00 y de 14:00 am a 17:00.

Finalmente se tiene a la clínica dental Cinwill, ubicada en la Av. Independencia N°5646, esta ofrece servicios netamente relacionados con la odontología, pero es considerada competencia directa, porque gran parte de los ingresos de la clínica provienen de este servicio.

Figura 8

Ubicación geográfica de la clínica médico dental Cuellar.



Fuente: (Elaboración propia)

Las ubicaciones de las clínicas distribuidas por la comuna anteriormente mencionadas se encuentran especificadas en la imagen 9, el cual es un mapa de la comuna Conchalí. La competencia directa de la clínica se encuentra concentrada en la Av. Independencia Entre Av. Zapadores y el Cortijo, y tienen una competencia feroz debido a que abarcan un similar segmento de mercado.

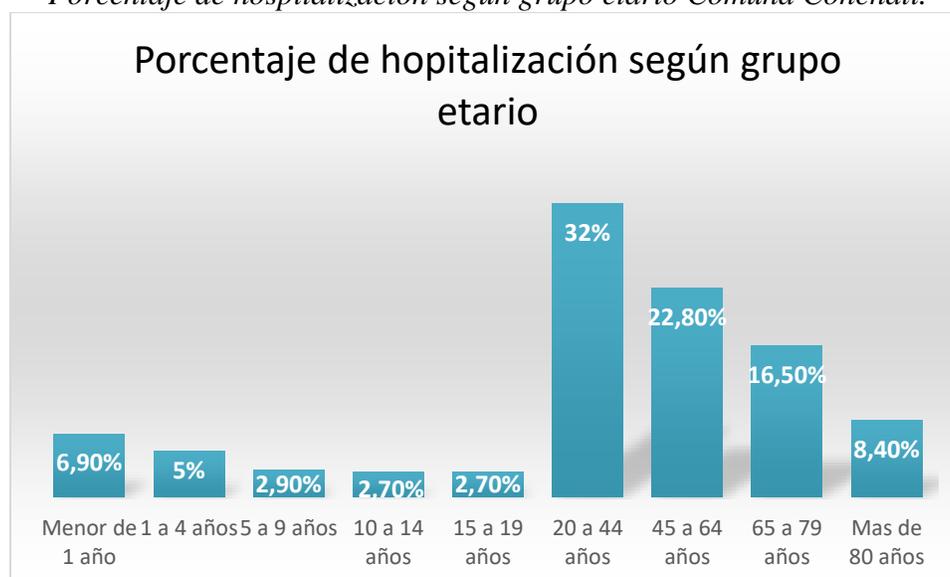
La clínica más cercana a la Cuellar es la clínica El Cortijo, la cual se encuentra a 1 cuadra de distancia, seguida por la clínica dental Cinwill la cual se encuentra a 1 cuadra y media, a continuación, se tiene a la clínica Cruz Verde que se encuentra a 12 cuadras, La clínica SIS 13 cuadras y finalmente la clínica Conchalí a 13 cuadras y media de distancia.

MERCADO

El mercado de la clínica está compuesto por los habitantes de Gran Santiago, esto porque pueden existir algunos pacientes que por temas como amistad o relación personal con algún médico o clínica pueden llegar hasta la clínica Cuellar independientemente que sean de otra comuna, aunque el énfasis se concentrará en la comuna Conchalí, la cual a su vez limita al norte con las comunas de y Huechuraba, al oriente con Recoleta, al sur con Independencia y Renca por el poniente. Ubicación en especifica se encuentra en el (Anexo 3)

Figura 9

Porcentaje de hospitalización según grupo etario Comuna Conchalí.



Fuente: (Ministerio de salud Chile, 2020)²

En la figura 10 presentada, se tiene información de que el 32% de todos los hospitalizados

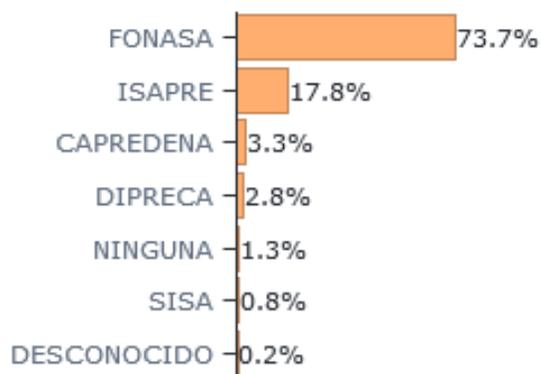
² https://informesdeis.minsal.cl/SASVisualAnalytics/?reportUri=%2Freports%2Freports%2F23138671-c0be-479a-8e9d-52850e584251§ionIndex=0&sso_guest=true&reportViewOnly=true&reportContextBar=false&sas-welcome=false

en la comuna de Conchalí al año 2019, corresponde a las personas de entre 20 a 44 años de edad, Siendo esta la cifra más alta, seguida por el 22.8% correspondiente a las personas de entre 45 a 64 años de edad. Por lo que puede deducirse que la edad de la población que tiende a requerir con más frecuencia los servicios de salud oscila entre los 20 a 64 años en la comuna de Conchalí.

Se tiene la información que el 73.7% de todos los pacientes que en el año 2019 según el último reporte por parte del ministerio de salud (Ministerio de salud Chile, 2020) utilizaron el servicio de previsión Fonasa (Fondo nacional de salud) y solamente el 17.8% de los hospitalizados utilizaron, datos que en el tiempo tuvieron una baja variación. Por lo que la mayor parte de la población está orientada a la afiliación a Fonasa como seguro de salud como se puede apreciar en la figura 6.

Figura 10

Porcentaje de hospitalización según previsión.



Fuente (Ministerio de salud Chile, 2020):

La superficie comunal es de 1060 ha urbanizadas, con una densidad de 145,5 hab/ha. Y su población está estructurada de la siguiente manera.

Tabla 8*Distribución por rango etario y cantidad de Fonasa de la población Conchalí*

Distribución por rango etario de la población Comuna Conchalí				Población estimada en Fonasa
Edad Años	Hombres 48.83%	Mujeres 51.18%	TOTAL 100%	
Total, Comunal	61.877	65.078	126.955	93.566
0 a 14	11.955	11.654	23.609	17.400
15 a 29	15.350	14.530	29.880	22.022
30 a 44	12.607	12.231	24.838	18.306
45 a 59	12.219	12.969	25.188	18.564
60 a 74	6.733	8.306	15.039	11.084
75 a 99	3.004	5.354	8.358	6.160

Fuente: (Elaboración Propia)

- Densidad de Población: 11.865
- Tasa de natalidad 16,00
- Total, viviendas 37.759

(CENSO Todos contamos , 2017)¹⁷

La evolución económica de la comuna se encuentra por debajo de medio, comparado con el de otras de Gran Santiago.

De todo ese porcentaje, si bien no se cuenta con un segmento de mercado definido, se tiene como cliente promedio a los hombres y mujeres pertenecientes a FONASA tipo B, C, y D en un 85% de 30 a 45 años de edad, de clase socioeconómica media a baja y que ocasionalmente acuden a la clínica por temas de salud regulares como ser resfriados, dolores, malestares, heridas, servicios dentales, etc. (Servicios de salud que no requieren de alguna especialización enfocada). Estos generalmente acuden a la clínica por la cercanía que se encuentra a su posición. De los clientes actuales de la clínica, el 40% aproximadamente corresponde a extranjeros, que en mayoría son inmigrantes que llegaron al país desde Perú.

Este cliente promedio descrito anteriormente, en un 85% se encuentra afiliado al fondo

nacional de salud (FONASA) y un 15% aproximado a (ISAPRE), por este motivo es que considera como competencia directa las 5 clínicas descritas anteriormente, ya que tienen el mismo tipo de cliente. Por lo que hospitales y centros médicos privados grandes no representan una amenaza potencial para la clínica.

MERCADO POTENCIAL

Según la publicación “Tamaño de mercado según sub rubro económico (año 2018)”, realizada por (adalytics.cl, 2018)¹⁹ en la comuna, el rubro de “actividades relacionadas con la salud humana” en su clasificación existen empresas relacionadas con esta actividad. y la clínica solamente está compitiendo con 5 clínicas similares las que son clínica dental Cinwill, centro médico dental Cruz verde, centro médico SIS, clínica Conchalí y centro médico El cortijo.

Con estos antecedentes se estima que la clínica puede llegar a abarcar un segmento de mercado nuevo con la expansión, el cual no poseía con anterioridad.

Al estar la clínica enfocada en la atención a pacientes de entre 30 a 45 años de edad, existe un mercado fuera de esos rangos, está compuesto por hombres y mujeres (15 a 30 años); (45 a 60 años, también se encuentran los pacientes que requieren de servicios médicos de especialización y otros de laboratorio. Si bien la mayor parte de los clientes de la clínica están afiliados a Fonasa, existen los afiliados a Isapre que en su mayoría acuden a hospitales y centros médicos grandes según un informe del ministerio de salud de Chile descrito en la imagen “porcentaje de hospitalización según previsión”

Estos grupos descritos anteriormente son parte de un mercado potencial que la clínica podría abarcar si decide enfocarse en algún segmento en específico, ya que estos no forman parte de los clientes actuales de la clínica.

Valorización económica del mercado

Para valorizar el mercado potencial se trabajará con supuestos, esto debido a la falta de información disponible y la reserva de la información. Sin embargo, el resultado de este

procedimiento será un aproximado de la realidad, debido que se trabajará con datos reales proporcionados por el ministerio de salud, informes del instituto de estadística y algunos reportes de la comuna.

El primer supuesto con el que se trabajará, debido a que no se cuenta con la información es la cantidad del número de personas que acudieron a realizar una consulta médica el último año en la comuna de Conchalí. Se tomará como referencia el costo promedio de una consulta médica de la comuna que corresponde a 18.000 pesos chilenos. Y esta información se cruzará con la cantidad total de personas que habitan en Conchalí, y que pertenecen al rango de entre 15 a 30 y 45 a 60 años.

Según la distribución por rango etario de la cantidad de habitantes en la comuna descrito en la tabla N°1 se tiene que en el rango de 15 a 30 años de edad existen un aproximado de 29.880 habitantes, y en el rango de 45 a 60 años 25.188 habitantes. De esta cantidad se cuenta un total de 55.068 habitantes.

El segundo supuesto es que, de toda la población descrita, por lo menos una vez al año acudieron a un centro médico, clínica u hospital a realizar una consulta médica, bajo este supuesto, considerando que el costo promedio por consulta es de 18.000 pesos chilenos, se está cuantificando que ese segmento en total valdría $(18.000 \text{ pesos} \times 55.068 \text{ habitantes}) = 991.224.000$ pesos chilenos. Esto se podría traducir en 82.602.000 Pesos mensuales destinados a la salud. La clínica podría enfocarse en este segmento y de a poco empezar a aumentar su participación de mercado.

En base a este supuesto y considerando el último ingreso anual de la clínica, se podría llegar a la conclusión que actualmente está posee una participación de mercado del 18.6%

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Con este análisis, lo que se pretende realizar es identificar las oportunidades y amenazas que puedan afectar a la clínica, de manera de encontrar la forma en la que el entorno externo puede afectar.

ENTORNO DEMOGRÁFICO.

Indicadores de riesgo para la salud.

Estos indicadores representan medidas-resumen que capturan información relevante sobre distintos atributos y dimensiones del estado de salud y del desempeño del sistema de salud y que, vistos en conjunto, intentan reflejar la situación sanitaria de una población y sirven para vigilarla.

Para la comuna de Conchali, se tiene un último reporte por parte del servicio de salud metropolitano del norte, subdirección de gestión asistencial, en la que nos muestra los siguientes datos

Figura 10

Reporte de indicadores de salud Comuna Conchalí 2019

Porcentaje gestante con bajo peso (mal nutrición por déficit)	6,36%
Porcentaje gestante con sobrepeso y obesas (mal nutrición por exceso)	56,56%
Porcentaje niños y niñas menores de 6 años desnutridos y bajo peso (mal nutrición por déficit)	3,12%
Porcentaje niños y niñas menores de 6 años sobrepeso y obesos (mal nutrición por exceso)	32,10%
Porcentaje adultos mayores bajo peso (mal nutrición por déficit)	7,93%
Porcentaje adultos mayores sobrepeso y obesos (mal nutrición por exceso)	58,18%
Porcentaje de personas en Programa Cardiovascular en riesgo (alto y muy alto)	40,24%
Porcentaje de personas adultas mayores con riesgo de dependencia	16,26%

Fuente: (Bases preliminares DEIS – MINSAL / proyecciones INE)

Esta información es de relevancia para la clínica ya que muchos de los problemas de salud que tenga que entender la clínica sean consecuencia de los problemas anteriores.

Indicadores de estadística vitales.

Básicamente, comprenden la información sobre nacimientos, defunciones y la información estadística sobre los hechos vitales incluye una serie de datos que permiten gran diversidad de usos en salud. Conocer la magnitud de los cambios en la población, medidos mediante tasas de natalidad y mortalidad y otras, son fundamentales para poder determinar políticas y atender las demandas de servicios de salud, por lo que estos indicadores serían relevantes para la clínica. Entre los más importantes tenemos los siguientes:

Figura 11

Información de estadísticos de vitalidad Comuna Conchalí 2019

Natalidad (número de nacidos vivos)	1.737
Natalidad (tasa por 1.000 habitantes)	17,06
Mortalidad general (número de defunciones)	890
Mortalidad general (tasa por 1.000 habitantes)	8,74
Mortalidad masculina (tasa por 1.000 hombres)	8,90
Mortalidad femenina (tasa por 1.000 mujeres)	8,59
Índice de Swaroop	78,31
Mortalidad infantil (tasa por 1.000 nacidos vivos)	2,30
Mortalidad 20 a 44 años (tasa por 1.000 habitantes)	1,56
Mortalidad 45 a 64 años (tasa por 1.000 habitantes)	6,70

Fuente: (Bases preliminares DEIS – MINSAL)

ENTORNO POLÍTICO.

Políticas Monetarias.

En entorno político respecto a las políticas monetarias y previsión del estado para con los habitantes se tiene por parte del banco central de Chile una estructura en un “marco conceptual de metas de inflación, que se complementa con un régimen de tipo de cambio flexible. De manera tener controlada la inflación anual del IPC se ubique la mayor parte del tiempo en torno a 3%” (Chile, 2021)²⁰, con un rango de tolerancia moderado, lo que permite a las empresas en general regularse por medio del mercado, y producto de esto mantener un equilibrio.

Políticas tributarias para el rubro de la salud.

Para el normal funcionamiento de la clínica se identificaron las siguientes cargas tributarias que incurrirá la clínica mediante el formulario f29(IVA, PPM y retenciones) y el formulario anual f22 (impuesto a la renta).

El formulario f29 (IVA, PPM, retenciones) Permite presentar la declaración y pago mensual del índice al valor agregado (IVA), Formulario 29, ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), además podrá corregir o rectificar la declaración y realizar consultas integrales de fiscalización (ChileAtiende, 2021). La clínica incurrirá solamente en el pago del IVA, este representa un recargo del 19% sobre un bien o servicio entregado.

El formulario f22 (impuesto a la renta) se utiliza para hacer la declaración de rentas anuales que debe ser presentada por empresas y personas naturales para cumplir con sus obligaciones tributarias, Impuesto Global Complementario o Adicional, impuesto anual a la Renta y recuadros informativos, este monto corresponde a 27% de las utilidades brutas.

Chile, según (Cabrera, 2018)²¹ el aporte de la carga tributaria al PIB del estado actualmente oscila en torno al 20%. “Lo que es inferior al promedio de los países OCDE que es de un 34%. La carga tributaria más alta del mismo grupo se observa en Dinamarca con un 45,9% y Francia con un 45,2%.”.

Si bien el tema tributario en Chile está regulado y normado por el estado, estas cifras nos dan una idea de que la recaudación que Chile realiza en impuestos comparada con otros países es baja, esto puede deberse a diversos motivos, entre los cuales se puede mencionar (falta de control por parte del estado, evasión de impuestos, la informalidad, entre otros. Esto representa un peligro para la clínica, puesto que esta conlleva con el cumplimiento a cabalidad de esta normativa, y puede que la competencia no lo haga lo que le proporciona una ventaja al tener un costo menor en el que incurren.

Políticas de regulación.

Actualmente se cuenta con un sistema de regulación por parte de ministerio de salud a todos los hospitales, clínicas y centros de rehabilitación en donde se ejecuten acciones de recuperación y rehabilitación de personas enfermas y este menciona que “Requerirán autorización a la Secretaría Regional Ministerial de Salud correspondiente las modificaciones de las plantas físicas o de los objetivos y campos de acción de los establecimientos y su traslado a otras ubicaciones” (Asesoría jurídica, ministerio de salud Chile)²², esto es un

beneficio porque muchos centros de atención quieren ingresar al mercado con estrategias agresivas y no pueden debido a la regulación existente.

También existen requisitos para ejercer la medicina en territorio chileno, entre estos para los médicos generales nacionales el ministerio de salud te exige título en medicina y aprobación por parte de Eunacon, con lo que tienes derecho ejercer la medicina en todas las facultades que puede optar un médico en Chile. Para un médico general extranjero se necesita una revalidación por parte de la universidad de Chile y no puede ejercer la medicina en el sistema público chileno, postular a cargos del sistema de salud chileno, atender a pacientes que están en Fonasa. Este también es bueno para la clínica, ya que todos sus médicos son nacionales y existe una limitante para los que deseen ejercer la medicina en Chile.

Para el funcionamiento de la clínica se va requerir una autorización sanitaria por la secretaría regional ministerial de salud. Este requisito es obligatorio y la solicitud se la realiza en el Seremi respectivo, debe ser realizado debido a que la clínica está realizando el traslado a otra ubicación. Para esto se requiere la siguiente información, conjunto una declaración de las actividades que realizará y declaración de los profesionales con los que contará.

Figura 12

Formulario para la obtención de autorización sanitaria ministerio de salud Chile

IDENTIFICACION DEL ESTABLECIMIENTO	
Nombre del Establecimiento	
RUT.	
Dirección	
Ciudad, Comuna, Región	
Teléfono	
Fax y/o correo electrónico	
PROPIETARIO DEL ESTABLECIMIENTO	
Nombre	
RUT	
Domicilio	
Teléfono	
Fax y/o correo electrónico	
REPRESENTANTE LEGAL DEL ESTABLECIMIENTO	
Nombre	
RUT	
Domicilio	
Teléfono	
Fax y/o correo electrónico	

Fuente: (María Gabriela Artigaz, departamento calidad y seguridad del paciente Chile)

Política interna.

Existe una gran proporción de la población que no está de acuerdo con las políticas y gestión del presidente actual excede más del 70%, lo que significa disconformidad de la población y una pérdida de confianza para con el estado, y esto es una señal negativa para la población en general, debido a que la gente tiende a ser más conservadora con sus inversiones y/o gastos, esto afecta en el movimiento económico.

Políticas públicas.

Existe un gran riesgo en este aspecto, ya que debido a muchos factores sociales es que el estado está condicionado a mejorar la salud en el país, y esto puede verse reflejado en el cambio de la constitución. Uno de los grandes riesgos es que el estado de cierta forma vaya eliminando o limitando la salud privada. Esto puede afectar en el flujo de clientes de la clínica, ya que al ser en su mayoría personas de clase económica media baja, estos pueden llegar a abandonar la clínica. La demanda de las clínicas privadas bajaría, esta amenaza es muy fuerte.

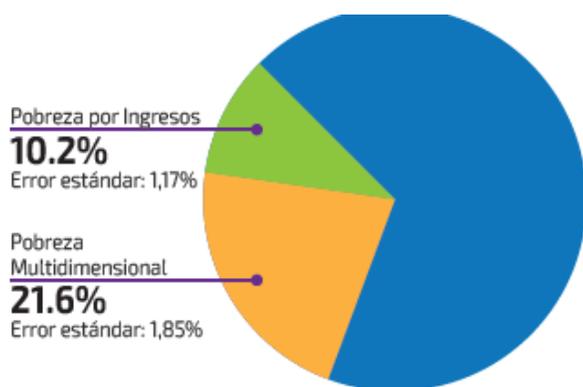
También existe la posibilidad de que el estado limite o reduzca el margen de utilidad de las clínicas por el uso de Fonasa, hay mucha incertidumbre con lo que vaya a suceder con la nueva constitución.

ENTORNO ECONÓMICO.

Nivel de pobreza.

Figura 13

Índice de pobreza comuna Conchalí



Fuente: (Ilustre municipalidad de Conchalí, 2019)²³

El índice total de pobreza a la gestión 2019 de la comuna, corresponde a 31.8%, y el resto 68.2% es no pobreza, lo que es una cifra preocupante, ya que nos indica que la población de la comuna en promedio tiene índices altos de pobreza, esto afecta a la clínica, puesto que por el motivo anteriormente mencionado estos estarán menos propensos a erogar dinero hacia su salud, independientemente de la calidad que se les ofrezca.

Producto interno bruto.

El producto interno bruto de Chile fue teniendo el siguiente comportamiento desde la gestión 2017 con 1.2, 2018 con 4.0, 2019 con 1.1, y se tienen proyecciones de que en 2020 sea de -6.0 y el 2021 vuelva a subir a 4.5 (International Monetary Fund, 2020)²⁴.

Se tiene números bajos en la gestión 2019 y negativos para la gestión 2020, ya que el estallido social, acompañado del impacto del Covid 19 causaron efectos negativos en la economía Chilena, pese a esto se tiene para el 2021 un dato alentador. Esta proyección respecto al producto interno bruto del país, nos indica de que para la gestión 2021 va existir un crecimiento en la producción total de bienes y servicios, si bien este dato es general, se tiene un porcentaje promedio que afectará a la comuna, esto es una buena noticia para la clínica, porque existirá más movimiento y esto tenderá a generar mayores recursos económicos para las empresas y personas. Detalle de las proyecciones en el Anexo 4.

Tasa de inflación.

Se tiene la siguiente información Tasa de inflación (%) 2,3 en 2018; 2,3 en 2019; 2,9 en 2020; una proyección por parte del fondo monetario internacional del 2,7 para esta gestión 2021 y un 3,0 para 2022. La inflación está pronosticada a mejorar, esto porque el Ministerio de hacienda anunció unas medidas de austeridad fiscal, particularmente debido a 1,6% del PIB en recortes de gastos en los próximos cuatro años.

Este indicador es positivo para la empresa, porque al igual que el anterior, estas proyecciones indican que en general se va a mantener de la misma manera el poder adquisitivo de la moneda chilena, sin muchos cambios.

Libertad económica.

Chile posee una calificación alta comparada con los países vecinos, con una puntuación de 75 sobre 100, según (The Heritage Foundation, 2020)²⁵, esto es un buen indicador para la clínica ya que no se tiene interferencia del estado u otros entes públicos que dificulten el funcionamiento del mercado libre, logrando de esta manera un mejor desenvolvimiento, la expansión propuesta se ve beneficiada con este índice.

ENTORNO SOCIOCULTURAL.

Factor inmigración.

De acuerdo al más reciente análisis realizado por el Departamento de Extranjería y Migración (DEM) y el Instituto Nacional de Estadística (INE), la mayor parte de los inmigrantes se encuentra en la región metropolitana de Santiago. La comunidad venezolana es la más numerosa, de las cuales un 34% optó por vivir en Santiago, seguido por peruanos y haitianos. A la fecha Conchalí cuenta con 13.586 migrantes, lo que representa un 10.70% de la población actual de Conchalí según: (CNN Chile, 2019)²⁶ en su publicación: “Balance del INE y Extranjería revela cuáles son las comunas donde viven más extranjeros en Chile”

Hábitos de las personas.

Las personas habitantes de Chile tienen en general ciertos hábitos, según una investigación realizada por Bernarda Morín en su publicación de la (Rev. méd. Chile vol.145 no.12 Santiago dic., 2017)²⁷ los cuales están explicados en cuadros del anexo 5, de lo que se puede rescatar la responsabilidad de las personas con su salud que corresponde a aproximadamente un total de 30 personas entre hombres y mujeres, entre activos y sedentarios, esto es un indicador malo, puesto que no está mostrado en general la población no le pone mucho énfasis en su salud, ya que tienen otras prioridades, si bien no nos indica que la población no se preocupa por su salud, este sigue siendo un indicador negativo, ya que al existir menos preocupación, por ende la demanda de estos servicios tiende a bajar.

Clase social.

Según la “encuesta social 2019” realizada por el (Ministerio de desarrollo social y familia, 2020)²⁸ existió una variación de ingresos respecto de antes de la pandemia, en donde del 59.4% de los encuestados, el 14.8% redujo en menos la mitad sus ingresos, el 13.8% redujo

en la mitad, el 27,7% en más de la mitad, el 3,1% no recibió ingresos.

El 37,8% se mantuvo igual y el 2,3% mejoró sus condiciones como indica el anexo 6.

Este es un indicador muy negativo puesto que las personas perciben menos ingresos para gastar o invertir.

Covid 19.

La pandemia ha generado una crisis social y económica que provocará un incremento de la pobreza que según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) y cuyos efectos ya se sienten, el covid 19 generó muchos cambios en la sociedad, en sus comportamientos y estilos de vida, muchas personas, como por ejemplo quieren más y mejor acceso a información oportuna y confiable y mejores instituciones para participar en las decisiones que les afectan .

Necesitan esfuerzos de supervisión y transparencia de la ejecución de las medidas adoptadas que contribuyan a informar a la sociedad sobre las acciones de los gobiernos y a fortalecer la confianza ciudadana en las labores gubernamentales.

Según La Tercera, en su publicación: “Crece vacancia de oficinas y se estima que llegue a tasa de dos dígitos en 2021”³ Concluye que los precios en los arriendos tendrán que ajustarse a la nueva realidad. El aumento en las vacancias de oficinas y la contracción en la demanda, producirá una baja en los precios de arriendo, lo que a su vez presionará en menor medida a una baja en los valores de venta de este tipo de activos, por lo que se estima que estos tiendan a bajar entre un 15 y un 20%

Este es un indicador negativo, ya que es una variable más que apoya la idea de que se avecina una crisis en Chile, por lo que estos tenderán a ahorrar su dinero, si es que las circunstancias se mantienen iguales, por lo que es de mucha importancia estar al tanto de lo que ocurra.

Estallido social.

Es el nombre que recibe una serie de masivas manifestaciones y graves disturbios originados en Santiago y propagados a todas las regiones de Chile, los manifestantes tenían una larga y variada lista de demandas sociales que van desde un aumento de las pensiones y del salario

³ <https://www.latercera.com/pulso/noticia/crece-vacancia-de-oficinas-y-se-estima-que-llegue-a-tasa-de-dos-digitos-en-2021/W57Q4CRRBBBFZKPIDYIANO3VLI/#:~:text=...- ,Crece%20vacancia%20de%20oficinas%20y%20se%20estima%20que%20llegue,de%20dos%20d%C3%ADgitos%20en%202021&text=La%20tasa%20de%20vacancia%20subir%C3%ADa,Santiago%20superen%20los%20500%20mil.>

mínimo, hasta cambios profundos en los sistemas de salud y educación. Esto ocasionó la paralización de negocios, incertidumbre y miedo en la población en general y debido a esta ola de manifestaciones pacíficas y violentas, este país sudamericano a enfrente la mayor crisis social en las últimas tres décadas ha dejado desastrosas consecuencias en su economía. Sumando a un escenario económico desfavorable debido al Covid19.

Existe mucha incertidumbre por parte de la población respecto a la política nacional, y esto trae consecuencias económicas, es por eso que muchos emprendimientos, pymes y negocios pequeños se encuentran temerosos de realizar inversiones grandes en el país. La situación es de mucha importancia ya que, al aumentar el riesgo, se reducen las inversiones y por tanto también la circulación de dinero.

Producto de esto, es que se propuso un cambio de constitución del estado, tema que alarma bastante a los negocios actuales debido a las nuevas reformas que puedan llegar a establecerse y que vayan a afectar.

ENTORNO TECNOLÓGICO.

Nueva forma de trabajo virtual.

Se han reportado diversos estudios sobre el uso de la mediación tecnológica en la medicina, en los que se integran actividades presenciales con herramientas virtuales, potenciando cada contexto para evaluar el impacto que tienen las TIC en esta área.

En la actualidad existen decenas de plataformas para atención o información sobre todo tipo de tratamientos y enfermedades: desde la depresión –la otra pandemia del siglo XXI, que afecta a más de 300 millones de personas en el mundo, según la Organización Mundial de la Salud (OMS)–, hasta la diabetes, artritis, artrosis y muchas otras dolencias.

La tecnología está sacando a los médicos de los consultorios y de su distanciamiento y la medicina digital está abriendo fronteras y democratizando el acceso a la salud al permitir que “más personas tengan servicios; al disminuir los costos y reducir los tiempos de espera.

Es fundamental que la medicina moderna utilice y amplíe sus canales de comunicación para poder informar a toda la sociedad de manera responsable, confiable y asequible sobre todos los avances de la ciencia y las estrategias para mantener el bienestar y la salud de la sociedad.

La medicina digital permitirá optimizar los tiempos desde antes de que el paciente se enferme, inclusive antes de que vaya a una sala de urgencias, pues se podrá medir su gravedad y definir si necesita atención presencial o remota. La tecnología ahorra tiempo a los médicos y hospitales, automatizando procesos administrativos y favorece a los pacientes al incrementarse la precisión de los diagnósticos a partir del análisis de datos históricos de otros casos y de la información que se disponga sobre él.

La principal desventaja, tanto para los médicos como para los pacientes, es que muchas de las redes existentes no están diseñadas con fines de orientación científica rigurosa y no hay un filtro sobre las personas y la información que divulgan, lo que “es muy grave porque quienes reciben una información errónea pueden presentar complicaciones en su salud”. (Rey, 2020)²⁹

Existe una gran oportunidad para la clínica es este aspecto, ya que puede fácilmente usar sus medios disponibles para adaptarse a las nuevas tendencias y de esta manera lograr aumentar sus ingresos y abarcar otro segmento de mercado, si bien hace falta un análisis más enfocado, a grandes rasgos es una oportunidad que de alguna u otra manera se puede aprovechar para aplicarla en su plan de crecimiento.

El Big data aplicado a la medicina.

El Big Data de la atención médica se refiere a la recopilación, el análisis y el aprovechamiento de datos de consumidores, pacientes, físicos y clínicos que son demasiado vastos o complejos para ser entendidos por los medios tradicionales de procesamiento de datos. En cambio, el Big Data a menudo es procesado por algoritmos de aprendizaje automático y científicos de datos.

El aumento de los grandes datos sanitarios se produce en respuesta a la digitalización de la información y el aumento de la atención basada en el valor, lo que ha alentado a la industria a utilizar el análisis de datos para tomar decisiones comerciales estratégicas.

Enfrentados a los desafíos de los datos como el volumen, velocidad, variedad y veracidad, los sistemas de salud deben adoptar una tecnología capaz de recopilar, almacenar y analizar esta información para producir información procesable. Las herramientas y repositorios de análisis de Big Data generan información confiable y calculadora de estos volúmenes de datos en muy poco tiempo.

Recopilar datos y procesarlos puede ayudar a gestionar la relación con el cliente y sería una forma en la cual la clínica podría innovar en este mercado competitivo, ya que se podría hacer seguimiento automatizado, de manera de aumentar su participación de mercado, esta es una oportunidad accesible para la clínica.

RECURSOS NATURALES

Crecimiento sostenible.

La tendencia de la población en general, va en camino hacia la reflexión con el medio ambiente y el impacto que se tiene sobre éste, en tal sentido, muchas empresas entendiendo esto, es que desarrollan sus actividades de manera amigable con el medio ambiente y la naturaleza. Desarrollar un slogan o una campaña direccionada a esta tendencia es una forma de marketing para la empresa, esta oportunidad puede ser aprovechada por la clínica para de alguna manera contribuir a la sociedad y generar, aunque un poco valor adicional.

ANALISIS DEL MICRO ENTORNO

Se va a realizar un análisis del microentorno de la clínica mediante el modelo de Porter, en cual se va determinar la rentabilidad del sector mediante el estudio de 5 factores.

LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Poder De Negociación De Los Clientes.

En la comuna existe una gran cantidad de negocios en la industria ya que hay muchas otras clínicas, hospitales y centros de salud de todo tipo, este es un problema para la clínica, ya que, al existir mucha oferta, el cliente puede escoger entre las diferentes opciones. Así,

escogerá al que le entregue un mejor servicio, beneficio o precio, por lo que existe mucha competencia, este es un indicador negativo para la clínica porque necesita una estrategia urgentemente, algo que no posee en la actualidad.

La clínica cuenta con 5 competidores que considera directos, por ofrecer servicios similares al mismo precio y que están relativamente cerca respecto su ámbito de acción.

El cambio de proveedor de servicios médicos para el cliente no tiene muchas barreras ni interferencias, y le es fácil realizarlo ya que al ser un negocio que no posee servicios de especialización y existir bastante oferta, el cliente fácilmente puede decidir migrar a otro centro, estos son generalmente muy sensibles al precio, ya que en su mayoría poseen ingresos bajos y los servicios que ofrece la clínica Cuellar no son muy diferenciados en comparación con la competencia, exceptuando algunos casos que serán descritos posteriormente.

En ese sentido los clientes poseen mucho poder de negociación para con la clínica, donde estos pueden negociar precios y exigir distintas calidades, existe un gran peligro por lo que lo recomendable para la clínica es enfocarse a satisfacer al cliente mediante una estrategia que mejor le ayude.

Rivalidad Entre Empresas.

La rivalidad de la competencia en el rubro es alta, debido a que compiten en circunstancias similares y está enfocada en precios bajos, en su mayoría ofreciendo similares servicios.

Aunque se tiene una cantidad alta de competidores entre hospitales, clínicas y centros médicos, como se describió anteriormente, muchos de estos no son considerados como competencia directa de la clínica, ya que los clientes son totalmente distintos y solamente son 5 los centros que compiten por el mismo segmento de mercado los cuales son: La clínica El cortijo, Centro médico SIS, centro médico dental Conchalí, Centro médico dental Cruz verde, Clínica médico dental Cinwill.

Todos estos competidores anteriormente están enfocados en otorgar el servicio a los usuarios de Fonasa en su mayor parte. Se puede apreciar existe una rivalidad intensa ya que estos competidores están concentrados en una zona común, y en la que en su mayoría son iguales en tamaño y oferta de servicios, por lo que abandonar el negocio es complicado ya que

realizaron una inversión alta, por lo que tienen que estar compitiendo fuertemente.

Amenaza De Nuevos Sustitutos.

Existen otras clínicas, centros médicos, hospitales en comunas vecinas y en la comuna que se encuentran en los límites y esos pueden ser considerados como sustitutos debido a que algunos habitantes de la comuna por distintos motivos como la distancia, amistad etc, pueden acudir a estos centros. Pese a que la cantidad no es significativa, es necesario mencionar que representan un riesgo para el rubro en la comuna. Se tiene también a los centros médicos privados que ofrecen un sistema de previsión Isapre, si bien no son considerados como competidores directos de la clínica, estos pueden llegar a ser un sustituto, ya que los clientes en casos especiales pueden acudir a estos centros médicos. Finalmente, los grandes hospitales públicos de la comuna tampoco son considerados como competidores directos esto debido a que están enfocados en otorgar servicios médicos a precios similares a las clínicas de menor dimensión, pero son más de especialización y con un horario de atención saturado. Los hospitales grandes tampoco, ya que el costo que cobran es más elevado en comparación de las clínicas de menor dimensión y su clientela generalmente está compuesta por pacientes pertenecientes al sistema Isapre y sus especialidades son más complejas, pese a todo esto igual es considerada como sustituto de la clínica ya que muchos de los clientes actuales de la clínica que requieren servicios de especialización acuden directamente a estos grandes hospitales.

La crisis del COVID 19 generó muchos cambios en la sociedad, uno de ellos es las nuevas modalidades de trabajo, entre estas se tiene la innovación de algunos hospitales o clínicas, donde se procede a otorgar un servicio con ayuda de la tecnología de manera virtual, este es un sustituto para la clínica, ya que existirá un mercado que preferirá esta modalidad, es un peligro, incluso existen videos ya ofertados de manera gratuita, aunque todavía está en desarrollo y prueba esta nueva modalidad, representa una amenaza porque con el tiempo se normará esta modalidad de atención. Actualmente es utilizada para realizar diagnósticos y evaluaciones rápidas y no complicadas.

La automedicación es otro de los sustitutos, ya que muchas personas de acuerdo a una investigación superficial o simplemente por consejos de personas cercanas tienden a

automedicarse, esto es riesgoso, pero es más económico para los clientes, para esto es de mucha importancia recalcar los peligros de la automedicación.

Existe la posibilidad de encontrar información disponible en internet, respecto recetas y tratamiento a los cuales se puede acceder por muchos medios, pese a que mucha de esta información no es legal, ya que muchas farmacias te exigen receta para otorgar los productos. Esta es considerada como un sustituto, ya que siempre se encontrará la forma para darle utilidad a esto.

Poder De Negociación De Los Proveedores.

La clínica depende de una amplia gama de proveedores, entre los que tiene a los proveedores de insumos médicos (gasas, alcohol, algodón, etc.), proveedores de medicamentos, proveedores de servicios sanitarios, etc.

Los más relevantes se tiene a Depodental, un proveedor de materiales de desinfección como ser (alcohol desnaturalizado, alcohol en gel, alcohol isopropílico, agua oxigenada, batas quirúrgicas, baja lenguas, agujas cortas y largas, jabón anti bacterial).

Se tiene a Dental América, proveedor de materiales como por ejemplo (Gasas, Algodón, Mascarillas, guantes, Baberos limas y algunas herramientas para la ortodoncia)

Y finalmente a Biotech, un proveedor similar a los anteriores, solo que con este proveedor se accede más a la instrumentaría enfocada a la odontología, equipos y herramientas, desde sillones dentales, sondas pinzas, alicates, arcos, etc.)

Estos están concentrados al sector donde venden, dependen fuertemente del sector de las clínicas o centros médicos para sus ingresos. El cambio de un proveedor no implica costos adicionales para los consumidores, estos no ofrecen productos que sean diferenciados y existen una gran cantidad de proveedores en el mercado, por todos estos motivos anteriormente mencionados se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Este es un indicador positivo para la clínica, ya que, al estar todos los proveedores con esas características, estos no van a lograr afectar o desestabilizar a la clínica de ninguna manera, más al contrario será algo beneficioso porque se podrá acceder a mejores precios y más

calidades.

Los médicos son considerados como proveedores, ya que, para la expansión de la clínica, y para las especializaciones que se planea incorporar se va requerir los servicios de profesionales que cubran estas necesidades, esto proveedores puede representar una amenaza, ya que se tiene que la clínica se tiene que adecuar a su disponibilidad, y requerimientos que tengan.

Por último, se tiene al proveedor de las instalaciones o lugar físico en el cual la clínica planea instalarse, ya que la clínica está en la necesidad de adquirir una propiedad para poder ejecutar su expansión planificada.

Amenaza De Nuevos Competidores.

La amenaza de nuevos entrantes al mercado es un estudio enfocado en determinar la facilidad con la que un nuevo competidor puede o no ingresar al rubro a competir, esto puede llegar a ser un riesgo, porque si las barreras son bajas significa pérdida de mercado para la clínica por lo que se va a analizar las barreras existentes y de reacción, que pueden llegar a experimentar los que quisieran ingresar al rubro.

Barreras de entrada.

Actualmente en el mercado se está compitiendo por precios bajos, por lo que se puede considerar que en enfoque es de economías de escala por el lado de la oferta, esto debido a que se necesitan volúmenes altos de atención para lograr una utilidad deseada, ya que distribuir los costos fijos entre más atenciones genera este efecto.

Los costos del cliente para cambiar de proveedor si bien no son altos económicamente, se tiene una relación paciente – doctor de tiempo que muchas veces el cliente por misma amistad tiempo o costumbre tiene a quedarse con su médico de tiempo. Este no es un patrón que se repita al 100% de los clientes, pero existen muchos fidelizados que no cambiarían fácilmente de proveedor de servicios.

Ingresar al rubro requiere de una inversión de capital en activos físicos como ser equipos médicos, herramientas y accesorios propias del rubro entre otros, y activos intangibles como los médicos y personal especializado, aparte que se requieren ambientes en arriendo o como

como compra de una propiedad.

La clínica Cuellar tiene ventaja respecto a los doctores, ya que estos cuentan con mucha experiencia y amistad con los clientes, lograr igualar esto para un competidor que desea ingresar al mercado va ser un tema complicado. Aparte que influirá bastante la reputación que poseen las clínicas ubicadas en la zona y consideras competencia.

Existen políticas gubernamentales de control y supervisión, autorizaciones que son dificultosas realizar para los nuevos competidores que deseen ingresar al rubro, ya que todas las clínicas están supervisadas por el ministerio de salud mediante el Seremi de salud y se tiene que hacer reportes continuos a esta.

Con todo esto se puede concluir que la amenaza de que ingresen nuevos competidores al mercado es baja, ya que el mercado no es atractivo y es muy riesgoso, por lo que este es un indicador bueno para la clínica.

Existe un riesgo muy elevado de ingreso un competidor, y es el hecho de que, al trasladar las instalaciones de la clínica a otra ubicación, podría tomar posesión de este algún competidor y restar parte de los clientes actuales que no se enteraron del traslado de las instalaciones.

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Análisis de factores para determinar la mejor localización de la clínica.

Algunos de los elementos más importantes a tener en cuenta para decidir cuál será la mejor localización, se tiene en cuenta algunos criterios según su publicación: “Criterios de localización para las empresas y sus ventas” (Alejandro, 2001).

1. **Estructura física:** Existencia de carreteras, servicios adecuados, comunicaciones para fines industriales, etc.
2. **Disponibilidad de la mano de obra:** El área en algunas ocasiones no cuenta con mano de obra calificada, lo que obliga a las empresas a obtener recursos de zonas distantes aumentando los costos.

3. **Posibilidades de eliminación de desperdicios:** De acuerdo a criterios ambientales.
4. **Aspectos legales:** Tributación, facilidad administrativa, costos legalización etc.
5. **Seguridad:** En todos los niveles posibles seguridad industrial, seguridad física, evitar posibles robos, etc.
6. **Cercanía al mercado:** Es importante tener la capacidad de llegar primero y en mejores condiciones al mercado que se ataca.
7. **Aceptación social:** Este punto muchas veces no es identificado y genera problemas. Es importante que la localización de la empresa o negocio no perturbe o genere conflictos con personas, entidades o grupos sociales que obliguen a la empresa a asumir costos adicionales.

Según una publicación “Cinco factores a tener en cuenta a la hora de fijar la ubicación de una empresa” de (EAE Business school, 2021) se identificaron 5 factores generales a tomar en cuenta a la hora de fijar la ubicación de una empresa, estas son:

1. **Accesibilidad:** Esto se traduce en contar con suficientes vías de acceso para que los clientes puedan visitar la empresa y/o para que los proveedores puedan abastecerla de forma oportuna. Así, se deberá tener en cuenta el estado de las carreteras, si se trata de una calle de sentido único, la existencia o no de atascos, si es posible llegar en transporte público.
2. **Costes:** A la hora de escoger la ubicación de una empresa también hay que tener en cuenta los costes de la compra o el alquiler del local. Por supuesto, debes saber que también existen diferencias entre barrios y localidades.
3. **Licencia y regulaciones:** Es importante asegurar que se otorgara la licencia para el tipo de negocio que se va a poner. Que haya empresas similares en la zona no asegura nada. Además, ponerse al día sobre las regulaciones o restricciones que podrían afectar negativamente a la puesta en marcha o al funcionamiento del negocio.
4. **Aceptación social:** Antes de establecer tu empresa en cualquier localización, asegurar de que no va a perturbar ni a generar conflictos con entidades, grupos sociales o personas. Si no, puede que a la larga se tenga que asumir costes adicionales.
5. **Mano de obra:** Si el área que has escogido no cuenta con mano de obra cualificada, tendrás que obtener recursos de zonas distantes, lo que aumentará tus costes.

Determinación de los factores directos para localizar la mejor ubicación y estándares de medición para la clínica.

En base a los factores mencionados anteriormente, se va a proceder a determinar los más importantes para la clínica con la ayuda de un experto del rubro, en este caso será la doctora Cuellar.

Se ordenó los factores en orden descendente del más importante al menos importante para determinar la ubicación de los nuevos ambientes de la clínica entre todas la mencionadas estos factores son los siguientes:

La cercanía al mercado, ya que según la doctora Cuellar, muchos de los clientes que acuden a este tipo de negocios lo hacen debido a problemas que ocurren el momento y al no estar en la posibilidad económica de acceder al servicio de un hospital grande o centro médico, acuden al centro de salud que se encuentre lo más cercano posible de su ubicación, y al estar este tipo de clínicas en un precio similar muchos acuden al primero que encuentren o les sea más fácil llegar, para este factor, según análisis de la doctora Cuellar, se determinó que el lugar corresponde al inicio y final de la Avenida Independencia, y una desviación por cada cuadra a esta avenida va restando accesibilidad.

El segundo factor de mucha importancia para la clínica son **los costos o precios que se incurran en la compra del inmueble**, esto debido a que es un factor que representará gran parte de la inversión a ser uno de los activos de más valor. Si existiese una ubicación que cumpla las mejores expectativas de accesibilidad se podría recurrir a incluir algún socio y adquirirla en caso extremo, es por este motivo que no se encuentra como el factor de máxima importancia.

El tercer factor de importancia para la determinación del lugar es **la accesibilidad**, ya que como para el primer factor, también es de mucha importancia de que el lugar se encuentre en una ubicación a la cual es fácil llegar, en el sentido que existen muchos medios de transporte, no se encuentra en lugares alejados del sector, y sean fácilmente identificables, visibles, accesibles.

El tamaño resulta ser otro de los factores de importancia, puesto que la clínica requiere de un mínimo necesario para la expansión de sus instalaciones, se espera contar con un ambiente que cumpla como mínimo es espacio de 200 metros cuadrados.

El siguiente factor de relevancia es **la seguridad**, ya que la clínica al contar con activos de un valor elevado y al ser su herramienta para generar lucro, requiere que estén bajo cuidado de robos y daños. Por lo que el lugar donde se piensa establecer la ubicación requiere ser un lugar tranquilo y seguro.

La aceptación social es el siguiente factor, debido a que estar establecidos en un lugar donde el vecindario o la zona en si rechaza la instalación de una clínica en sus alrededores, creará conflictos sociales que perjudicarán en el regular funcionamiento de la clínica. Aparte esto derivaría en gastos adicionales, algo que la clínica puede evitar, estudiando este tema con más precisión.

La mano de obra calificada es un factor que sigue, esto porque no existe mucha mano de obra calificada que esté dispuesta a ir a trabajar a lugares a los cuales le es complicado o difícil llegar.

Finalmente se tiene a la ubicación donde sea más accesible para la clínica realizar la eliminación de sus desechos o desperdicios que pueden llegar a ser nocivos o peligrosos para la salud, y requieren de un tratamiento especial. Seguido por los aspectos legales de la ubicación, aunque no representa mucha significancia como los factores anteriormente descritos.

Metodología de determinación.

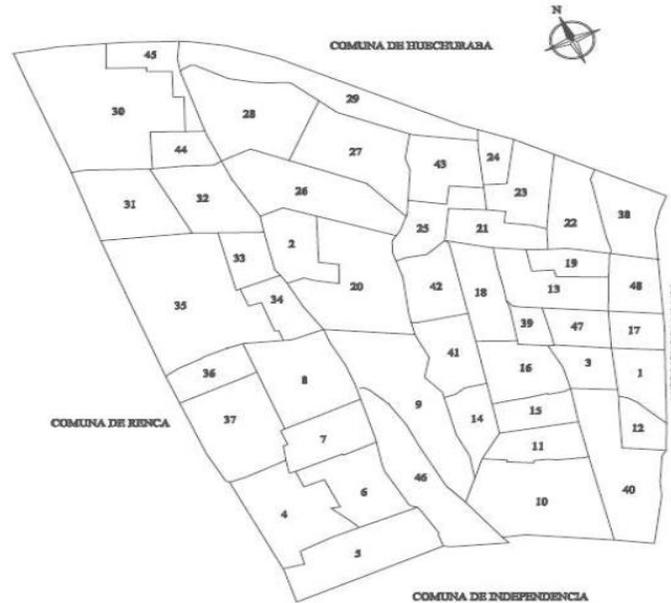
Para la determinación de la mejor ubicación, en una primera instancia, se va a decidir las variables de impacto que sean relevantes e influyentes al momento de escoger la mejor ubicación. Posteriormente se va proceder a asignar un determinado puntaje en una escala del 1 al 100 a cada variable, donde 100 corresponde a una puntuación en la que se concluye que es la única variable importante, en caso de existir 2 o más, se repartirá los 100 proporcional al nivel de importancia a cada variable.

A continuación, se procederá a la descripción de los posibles lugares que se encontraron disponibles para la compra e instalación de los ambientes de la clínica asignando algún

código de identificación (alfanumérico). Estos lugares serán clasificados por unidades vecinales como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Figura 14

Clasificación por unidades vecinales Comuna Conchalí.



Fuente: (Plan de salud para Conchalí 2019)

Finalmente, en la parte propositiva se va armar una matriz en la que se cruzaran las variables (factores) vs (posibles lugares) y se asignará un valor a cada combinación, estas se sumarán y de acuerdo a los resultados de la sumatoria de los resultados de estas variables, se va escoger a la que arroje los números más altos.

Análisis de precio de arriendo.

Se va realizar un estudio de rentabilidad de la inversión en un activo fijo (terrenos, edificación). Para esto se utilizará las referencias de (Portilla)⁴, para lo cual se tomará en cuenta el análisis que realiza, y se investigará los precios de las zonas tentativas de forma independiente.

El autor nos indica que si el resultado de la siguiente fórmula:

⁴ Felipe Yaluff Portilla, libro los secretos de la inversión inmobiliaria.

$$R = \frac{\left(\frac{\text{Renta Mensual} \times 12}{\text{Valor Total Inmueble}} \right) - \left(\frac{\text{Contribuciones Anuales}}{\text{Valor Total Inmueble}} \right)}{\text{Valor Total Inmueble}} \times 10$$

Es igual a 1, este se traduce como una excelente inversión, de 0.8 a 0.7 una buena inversión, de 0.6 a 0.5 es buena y que un resultado debajo de 0.4 es una inversión mala.

En el caso de la inversión inmobiliaria, siempre hay que pensar en hacer la menor cantidad de mejoras sobre la propiedad, ya que el fin es de generar flujo de dinero lo antes posible para recuperar la inversión lo antes posible, a menos que estas estén destinadas a mejorar los ingresos.

De acuerdo a la figura 14 anteriormente presentada, se realizó una cotización del precio de los terrenos, para esto se tomó en cuenta el costo total y se dividió por la cantidad de espacio y con esto se obtuvo el precio por metro cuadrado, este resultado se comparó y saco un promedio para obtener un referente base sobre el cual realizar la cotización, también se realizó la cotización de terrenos con casa.

Cabe recalcar que para el precio final influye bastante el espacio total en metros cuadrados, puesto que terrenos de mayor dimensión tienden a ser más caros que los terrenos de menor dimensión, de igual manera la cercanía a la avenida principal, mientras más cerca se encuentre el precio tiende a ser elevado y viceversa en cuenta el largo de la avenida Independencia, desde el límite norte, hasta el límite sud de la comuna de Conchalí.

Rentabilidad de la ubicación actual.

A continuación, se procederá a calcular la rentabilidad actual del inmueble, para tal efecto, se va describir la información y en base a esos datos se aplicará la fórmula anteriormente descrita.

Renta mensual: 330.000 pesos chilenos.

Contribuciones anuales: 0\$

Valor total del inmueble aproximado: 150.000.000 pesos chilenos.

Reemplazando estos datos en la fórmula se tiene:

$$R = \frac{(\text{Renta mensual} * 12) - (\text{contribuciones anuales})}{(\text{valor del inmueble aproximado})} * 10$$

$$R = \frac{(330.000 * 12) - (0)}{(150.000.000)} * 10$$

$$R = \frac{(3.960.000)}{(150.000.000)} * 10$$

$$R = 0.0264 * 10$$

$$R = 0.264$$

Un resultado de 0.264 representa que es inferior a 4, por lo que se llega a la conclusión de que la inversión es mala para el arrendatario, mas no para la Clínica, por lo que se tiene que un referente con este resultado al momento de realizar el estudio de factibilidad de las nuevas instalaciones.

Objetivos de la investigación exploratoria respecto del perfil de clientes.

Los objetivos de la investigación serán los de estudiar las siguientes problemáticas para comprenderlas de mejor manera:

- Entender las necesidades de los clientes respecto al servicio de salud que buscan.
- Averiguar sus gustos y preferencias con relación al servicio de salud.
- Conocer las motivaciones que tiene el cliente para adquirir el servicio.
- Averiguar la opinión que tienen los clientes de la clínica.
- Conocer el nivel de fidelización que se tiene la clínica con los clientes.
- Determinar las fortalezas que posee la clínica.
- Conocer la satisfacción o insatisfacción de los clientes actuales con los planes de expansión de la clínica.

Tipo Y Enfoque De La Investigación.

Se realizará una investigación mixta; descriptiva porque se va a requerir un conjunto de procesos y requerimientos que describen de manera secuencial las características del objeto de estudio; exploratoria porque se procederá al levantamiento de información primaria, buscando datos que no están disponibles actualmente.

La investigación tendrá de igual manera un enfoque cuantitativo y cualitativo para analizar correctamente el objeto de estudio.

Fuentes De Investigación O Información.

Las fuentes de información a utilizar serán de dos tipos: Se utilizarán fuentes de información primarias y fuentes de información secundarias.

Fuentes Primarias.

La componen:

- Clientes.

Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias de información estarán compuestas por:

- Informes pasados
- Sitios web

Técnicas de recolección y análisis de información.

Técnicas De Recolección

- Encuestas: Se aplicarán encuestas para obtener datos cualitativos y cuantitativos a los clientes directos de la clínica, para averiguar sus expectativas percepción actual que tienen de esta.

Análisis De Información.

Se analizará la información mediante matrices que se realizarán en el proyecto y mediante el uso de programas informáticos como Excel y SPSS.

Universo Población Y Muestra.

La investigación utilizará encuestas para el levantamiento de observación primaria, se procederá a determinar quiénes serán los sujetos de estudio.

Universo.

Todos los hombres y mujeres interesados en adquirir servicios de salud. Este universo corresponde a ser infinito, ya que no se conoce la cantidad de personas que forman parte de este universo

Población.

Todos los clientes reales de la clínica

Muestra.

Las personas que hicieron uso de los servicios que otorga la clínica médico dental Cuellar entre el domingo 24 y el sábado 30 de enero de 2021.

Cálculo De La Muestra.

El tamaño de la población es desconocido, por lo que se utilizó la siguiente fórmula para el respectivo cálculo.

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

En donde

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

d = Presición (error máximo admisible en terminos de proporción)

La investigación será llevada a cabo para recolectar información respecto a las expectativas de los interesados en adquirir productos orgánicos.

Para el siguiente cálculo del tamaño de la muestra se va a proceder a lo siguiente:

Z = 1.645 (90% de confianza)

P = 0.5

$$q = 0.5$$

$$d = 0.10$$

$$n = \frac{1.645^2 * 0.5 * 0.5}{0.10^2}$$

$$n = \frac{0.6765}{0.01}$$

$$n = 68$$

La cantidad de personas alcanzadas corresponderá a 67.65 redondeando 68 personas. Con un error estimado del 10% y un grado de confianza del 90%, ya que la investigación propuesta será utilizada solo descriptiva y exploratoria. El cuestionario se encuentra ubicado en el anexo 7.

RESULTADOS PRINCIPALES DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados completos y a detalle por pregunta se encuentran explicados mediante gráficos ubicados en el anexo 8. A continuación, después de haber realizado la investigación exploratoria, descriptiva se van a resumir los factores más importantes que pueden afectar a la clínica los cuales son los siguientes.

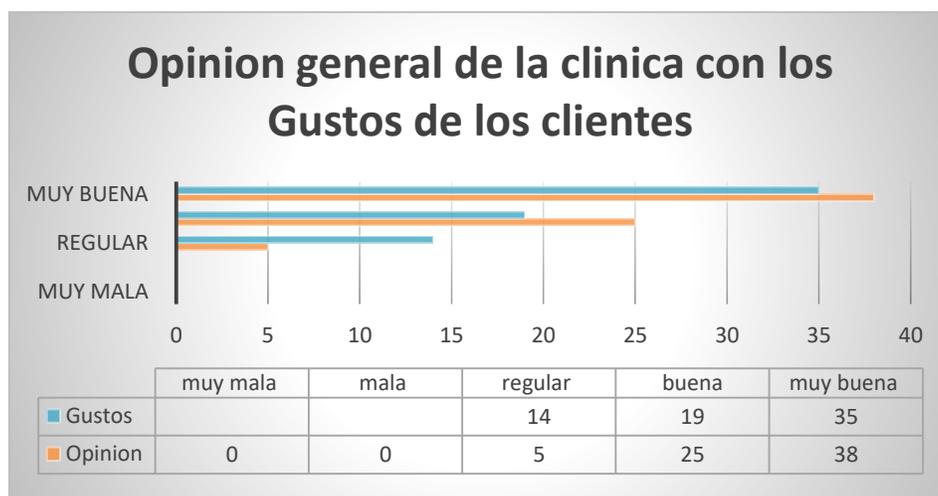
El 56% de los encuestados opina que en general la clínica es muy buena, seguido de un 37% que indica que es buena, con estos datos se puede concluir que en general el 93% de los clientes encuestados tiene una opinión positiva de la clínica.

El 34% de los encuestados indico que lo que más les gusta de la clínica es la atención que ofrece, seguido de un 23% que indica que lo que le gusta es el servicio, esto nos demuestra que más de la mitad de los encuestados opina que el valor de la clínica se encuentra dirigido a activos intangibles.

Cruzando esta información se tiene que los clientes tienen una opinión positiva de la clínica, esto debido a la buena calidad de los doctores, el servicio que otorgan y la comodidad que poseen al asistir a este centro por motivos de salud con la clínica, esto según la figura 14.

Figura 14

Tabla cruzada opinión de la clínica y gustos de esta por parte de los clientes.

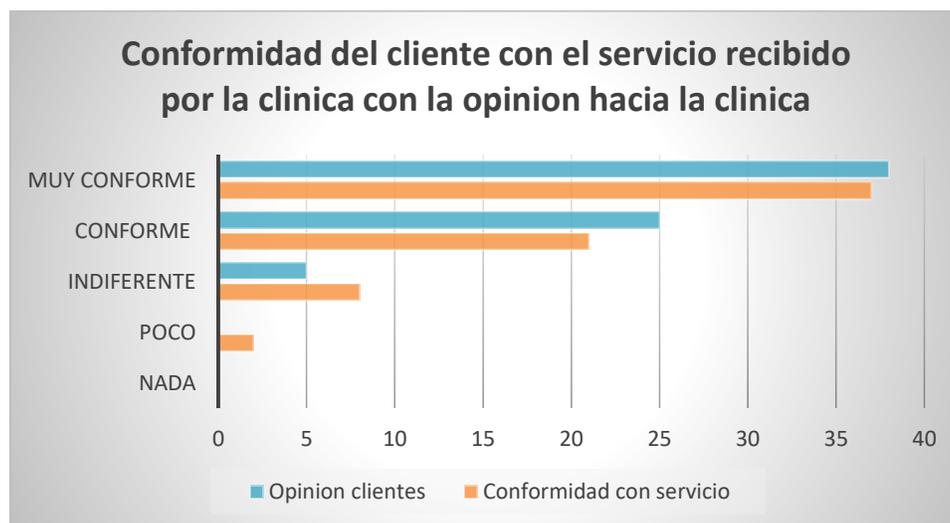


Fuente: (Elaboración propia)

El 54% de los encuestados indicó que está muy conforme con el servicio que le otorgó el doctor que lo atendió, seguido de un 31% que indica que están muy conformes, con estos números se refuerzan las conclusiones de la anterior pregunta, por lo que este es un indicador positivo para la clínica, también refuerza la idea de que la mayor parte de los clientes aprecia la clínica bastante debido a la calidad de los médicos que posee, esto se puede apreciar en la siguiente tabla cruzada.

Figura 15

Tabla cruzada Conformidad del cliente con el servicio y opinión hacia la clínica.



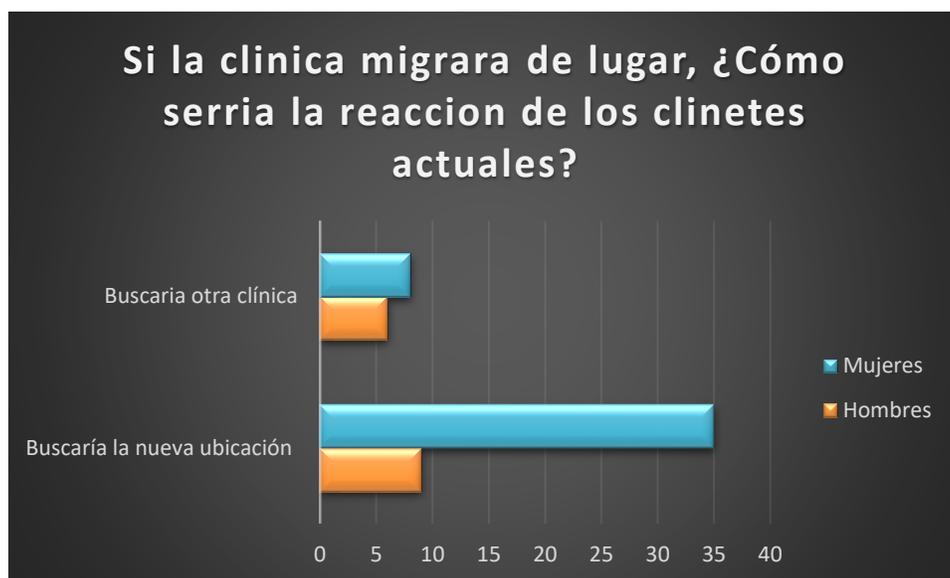
Fuente: (Elaboración Propia)

El 43% de los encuestados indicó que el motivo por el cual hizo uso de la clínica es debido a los buenos doctores que esta tiene, seguido de un 26% que opina que el precio es el factor, en general se puede llegar a la conclusión de que la clínica ofrece una oferta adecuada de precio – calidad, este es un indicador positivo para la clínica, aparte que va reforzando las conclusiones anteriormente obtenidas.

El 88% de los encuestados indicó que, si la clínica se mudaría o traslada de lugar, (algo que se tiene planeado realizar) estos buscarían la nueva ubicación, este indicador es positivo también y se refuerza con el hecho de que es debido a los doctores y la atención de la clínica como los motivos principales por los cuales realizarían esta acción demostrado en la figura número 16.

Figura 16

Tabla cruzada comportamiento de los clientes ante una migración de instalaciones por tipo de sexo.



Fuente: (Elaboración propia)

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, se puede deducir que de los clientes que poseen una buena impresión de la clínica y los que tienen una regular opinión de esta, su minoría (3 %) son los únicos que no requieren ni les llama la atención que la clínica cuente con especialidades, sin embargo, el 97 % le parece gustaría que tenga especialidad, por lo que este puede que sea el motivo de su opinión con la clínica.

Figura 17

Tabla cruzada opinión de los clientes de la clínica con el servicio de especialidad.



Fuente: (Elaboración propia)

El 78% de los encuestados indicaron que, si los médicos actuales de la clínica deciden retirarse o se cambiarían, estos no acudirían a la clínica como lo hacen regularmente, este es un indicador muy riesgoso para la clínica, ya que los doctores es el activo más importante que posee la clínica, por lo que puede ser considerado un factor clave para el crecimiento de la clínica, y del cual se debe tomar acciones al respecto.

El 97% de los encuestados indicaron que les es de mucha importancia el hecho que la clínica cuenta con más especialidades, este es un indicador positivo ya que con la expansión que se planea realizar, se piensa incorporar más especialidades.

Finalmente, al 31% de los encuestados les parece que contar con propio laboratorio dentro la clínica es indiferente, seguido del 26% que piensa que es muy importante.

La atención que ofrece la clínica es muy buena, seguido del servicio que ofrece.

SINTESIS DEL DIAGNOSTICO

A continuación, se va realizar un análisis de la situación de la clínica, para lo cual en una primera instancia se va a proceder a describir todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales encontradas anteriormente en el diagnóstico e investigación de mercados realizados a la clínica.

FORTALEZAS.

La buena atención y los buenos doctores de la clínica son los motivos principales por los cuales los clientes acuden a la institución. El personal ayuda con esto ya que genera buenas relaciones estos ofreciéndoles un trato bueno, amable y amigable.

La percepción por parte de los clientes hacia la clínica es que, esta posee médicos muy profesionales y con mucha experiencia en el rubro, este es un indicador positivo, ya que se puede considerar a los médicos como uno de los activos que más valor aportan a la institución, y este indicador se obtiene de la investigación exploratoria realizada a los clientes de la clínica.

Según el análisis de la competencia y el entorno económico de la clínica, el mercado el 38.8 % de la comuna se encuentra en pobreza, y los precios que cobra la competencia directa en el rubro, son relativamente bajos comparados con el de las grandes clínicas y/o hospitales y la clínica, actualmente se encuentra compitiendo de igual manera, por lo que una guerra de precios no llegaría a afectar de gran manera a la clínica.

Según el análisis PESTEL, en las políticas de regulación, para la apertura de un centro de salud, centro médico, hospital, y relacionados con la otorgación del servicio de salud. Existen autorizaciones y permisos de funcionamiento que se realizan en la secretaría Regional Ministerial de Salud correspondiente, este tiende a ser un trámite tedioso debido a los recursos que derivan de la realización de este trámite. La clínica actualmente cumple con la normativa actual de funcionamiento y esta supervisada por el ministerio de salud mediante el Seremi de salud, esto a su vez es traducido como una señal de garantía para los clientes, según la investigación de mercado realizada.

Según el análisis realizado de las 5 fuerzas de Porter, ingresar al rubro requiere de una inversión elevada en recursos, ya que posee barreras de ingreso fuertes, como por ejemplo la falta de médicos (factor descrito en el diagnóstico), los trámites legales, costo de activos. Esto seguido por una baja rentabilidad baja para el nivel de riesgo que posee el rubro. Por lo que esta es una fortaleza de la clínica.

Según la investigación de mercados, la mayor parte de los clientes actuales tiene una muy buena impresión e imagen de la empresa, tanto así que, si la clínica decide cambiar de ubicación, los clientes en su mayoría buscarían la nueva ubicación, este llega a ser una fortaleza para la clínica porque demuestra que tiene clientela fidelizada y un cambio de ubicación como tiene planeado realizar no afectaría de gran manera la demanda actual.

OPORTUNIDADES.

Según el estudio del entorno externo, la clínica tiene la oportunidad de realizar atención a pacientes mediante la utilización de tecnologías, como por ejemplo la atención virtual, pese a que no se puede realizar recetas de manera virtual, esta es una oportunidad para la clínica, mediante la cual puede aumentar su participación de mercado.

Según el análisis del entorno económico, el Banco Central continuamente se moviliza para mantener una política económica estable donde esté controlada la inflación y otros indicadores económicos, lo que da una seguridad a la clínica para seguir operando y realizar las inversiones que vea necesarias para lograr la expansión.

Según el análisis del mercado potencial, existe la posibilidad de que la clínica pueda abarcar un nuevo segmento de mercado el cual está descrito a continuación: edades oscilan entre (46 a 50), (50 a 54) y de (54 a 58), entre hombres y mujeres de ingresos medios. Es una oportunidad para realizar una estrategia que permita abarcar a este segmento que aún no posee y posteriormente fidelizarlo, y así aumentar su participación de mercado.

Según el análisis de los factores recursos naturales, en crecimiento sostenible existe una

tendencia nueva de marketing, la cual se enfoca en realizar un crecimiento sostenible y amigable con el medio ambiente, esta nueva tendencia puede ser aprovechada por la clínica para hacer marketing y en consecuencia aumentar su participación de mercado.

La clínica no depende fuertemente de sus proveedores de materias primas e instrumentaría necesaria para operar, ya que estos no tienen mucha fuerza, por lo que existe la oportunidad de que se pueda optimizar de alguna manera los inventarios y lograr una reducción significativa en costos. Sin embargo, depende fuertemente de los médicos y de quien vaya a otorgar las instalaciones para su funcionamiento.

El área dental es la que más aporta flujo de caja a la clínica, por lo que existe la posibilidad de dedicarle una propuesta enfocada que satisfaga esta, de manera de impulsarla y logre aportar con mayor cantidad.

Según el último reporte indicadores de salud comuna Conchalí 2019, realizada por el ministerio de Salud de Chile, el 58.8% de la población adulta mayor sufre sobrepeso y obesidad, esto debido a una malnutrición por exceso, este dato al ser bastante alarmante nos da la idea de que se puede empezar a enfocar a una estrategia que abarque a este segmento de pacientes, porcentaje que es muy representativo.

DEBILIDADES.

Según el diagnóstico realizado al entorno, se llega a la conclusión de que existe una sensibilidad a precios muy alta por parte de la población tendiente a usar los servicios de salud, esto se debe a los ingresos bajos que tiene la comuna y el índice de pobreza que existe, y ese es uno de los motivos por los que actualmente la clínica se tuvo que acomodar a esa estrategia de precios bajos, esta es una debilidad, ya que al no tener una estrategia distinta a la de la competencia no genera una diferenciación.

En el análisis interno de la clínica, se tiene que esta posee una oferta reducida en servicios de salud, ya que no cuenta con muchas especialidades que ofrecer, esto acompañado con la ausencia de laboratorio propio, motiva a que los clientes acudan a otros centros de salud que

facilitan todo este conjunto en uno solo, este puede ser uno de los principales motivos por los cuales se tenga una pérdida de participación de mercado, y también puede ser considerada una barrera que impide captar nuevos clientes, también se tiene una limitante de capacidad de atención, esto debido a:

- La cantidad de personal.
- Espacio físico.
- Administración de procesos ineficientes.

Actualmente la clínica no cuenta con plan estratégico ni a corto, ni mediano plazo, por lo que opera sin un plan ni horizonte establecido, esto es riesgoso ya que al no tener un plan o una estrategia de operación y mantener un negocio empíricamente es riesgoso comparado con una empresa que si lo tiene.

Existe una dependencia alta de la clínica con los doctores, según la investigación realizada, muchos de los clientes abandonarían la clínica si es que no se contara con los mismos doctores, por lo que una dependencia alta de estos es muy riesgosa.

En el análisis interno de la clínica se concluyó que no se cuentan con ambientes propios para su funcionamiento, ya que las instalaciones son arrendadas, esto representa un costo para la clínica, y por otra parte al ser un inmueble ajeno, no se pueden realizar cambios con facilidad lo que restringe a la clínica a tomar decisiones.

En el box dental se tienen horarios disponibles para una carga horaria a algún doctor, según el análisis interno de la clínica, por lo que se está dejando pasar una oportunidad para generar ingresos, por lo que esto representa una debilidad ya que no se cuenta con una distribución adecuada.

Se tiene una reducida oferta de servicios médicos que ofrece la clínica comparando con los servicios que ofrecen algunos de sus competidores directos, motivo por el cual algunos clientes acuden a otro centro.

AMENAZAS.

La comuna Conchalí, en general y específicamente el sector donde opera la clínica es una zona de bajos recursos y en la que se encuentra la competencia concentrada. Según el resultado de la investigación de mercados en la que se concluyó que “la población en su mayoría tiene un bajo índice de preocupación sobre su salud”. Representa una amenaza para la clínica, ya que esto nos indica que existe una gran parte de la población que no está muy predispuesta a destinar mucho dinero hacia la salud y cuando lo haga el factor precio será muy determinante para el cliente al momento de tomar la decisión de que centro médico, o clínica utilizar.

El estallido social de 2019 generó de igual manera una desconfianza de la población aumentando el riesgo de realizar inversiones, esto acompañado con la posibilidad de que la nueva constitución a redactarse vaya a afectar al rubro de la salud sector privado, es una amenaza fuerte.

Según el análisis del macro entorno, en la comuna existe un alto porcentaje de migrantes, Conchalí es una de las comunas que posee la mayor cantidad de éstos correspondiente a 13.586 personas (reporte del INE 2019), y según la clínica un 30% aproximadamente de sus clientes son migrantes. Este al ser un segmento inestable económicamente en su mayoría, se traduce como riesgoso para la clínica, ya que en cualquier momento pueden mudarse a otra ciudad o comuna, y de esta manera afectar los ingresos de la clínica.

Algunas de las clínicas que no se encuentran consideradas como competencia directa podrían con una campaña agresiva de marketing o con alguna estrategia empezar a captar a los clientes de la clínica Cuellar, esto debido a que muchos de los servicios son similares y en otros casos, solo los diferencia la distancia.

Se tiene como parte de los proveedores a los médicos, tanto generales y especialistas, esto debido a que la clínica depende bastante de la fuerza laboral que estos pueden ofrecer, sin estos no serviría de nada contar con nuevas instalaciones, ambientes de trabajo y otra forma de expansión, por lo que es importante en una primera instancia para la clínica contar con la

disponibilidad de estos, al haberse identificado a los médicos como los factores principales por los cuales los pacientes asisten a la clínica Cuellar, es una amenaza esta situación.

En la determinación de los factores para determinar la localización se obtuvo que la cercanía al mercado o accesibilidad son uno de los factores de mayor relevancia al momento de escoger la mejor ubicación para la clínica, una gran amenaza para los planes de expansión es que no existan lugares disponibles que cumplan esta condición.

3. MARCO PROPOSITIVO

MATRIZ FODA

RESUMEN DE ANÁLISIS.

Fortalezas.

1. La atención del personal es uno de los factores que motiva a los clientes a acudir a la clínica para recibir los servicios de salud.
2. La percepción que tienen los clientes por los médicos de la clínica es uno de los activos de máximo valor que posee.
3. La clínica podría competir en el mercado con precios bajos.
4. La clínica cumple con todas las normativas vigentes, esto es percibido positivamente.
5. La clínica ya se encuentra establecida en el mercado, debido a que más del 90 % de su capacidad operativa se encuentra en uso.
6. La clínica posee una clientela fidelizada que acudiría a buscar la nueva ubicación de esta.

Oportunidades.

1. Se cuenta con la posibilidad de abarcar un nuevo segmento de mercado que son hombres y mujeres (15 a 30 años); (45 a 60 años), también se encuentran los pacientes que requieren de servicios médicos de especialización y de laboratorio.
2. Existe la oportunidad de implementar la opción de realizar consultas mediante el uso de las tecnologías de información.
3. La tendencia a lo digital da la posibilidad de innovar con una estrategia de marketing que mejoraría la captación de nuevos clientes.
4. La clínica se encuentra en la posibilidad de cambiar de proveedores fácilmente, si tuviese mejores ofertas en la parte económica.
5. Existe la posibilidad de enfocarse y desarrollar más el área dental que es la más rentable.
6. Existe la oportunidad de explotar la idea del sobrepeso, una enfermedad que padecen los adultos mayores en un 58% en la comuna

Debilidades.

1. El mercado tiene una sensibilidad alta a los precios, lo que se traduce como bajos ingresos para la industria en general.
2. La clínica posee una oferta reducida de servicios.
3. Su espacio físico actual se encuentra utilizado al 100%, lo que impide realizar algún cambio, mejora o modificación alguna.
4. Se cuenta con una administración de procesos ineficiente.
5. La clínica no posee un plan estratégico a corto ni mediano plazo.
6. La clínica posee una dependencia muy alta de los doctores.
7. Los ambientes actuales en los cuales está operando la clínica no son de su propiedad.

Amenazas.

1. La población en general de la comuna no se preocupa por su salud y están en pocas posibilidades de destinar su dinero a este tema.
2. La incertidumbre de la población en general por las nuevas reformas de la constitución, producen una desinversión y más ahorro.
3. Existe incertidumbre en el rubro de la salud sobre cómo impactará la reformulación de la constitución a sus operaciones.
4. Existen muchos migrantes en la comuna lo que se puede traducir como un mercado inestable.
5. Aumento de los costos de las materias primas producto del COVID 19.
6. Algunos de los competidores considerados no directos, pueden representar una amenaza debido a la similitud de sus servicios por no tener un diferenciador.
7. Existe la posibilidad de no encontrar proveedores de servicios médicos.
8. Existe la amenaza de no encontrar espacios disponibles para la expansión.

CUADRO RESUMEN DE PROPUESTAS

Figura 18

Matriz FODA Clínica Cuellar

MATRIZ FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Factores internos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Factores externos</div>	Buena atención del personal en general.	Mercado con alta sensibilidad a precios.
	Excelente percepción de los médicos de la clínica por parte de los pacientes.	La clínica tiene una oferta reducida de servicios
	Puede competir con precios bajos.	Espacio físico actual insuficiente.
	Cumple las normativas vigentes.	Administración de procesos ineficiente.
	Se encuentra establecida en el mercado.	No posee plan estratégico
	Posee clientes fidelizados.	Tiene una alta dependencia de los médicos.
		No tiene instalaciones propias.
OPORTUNIDADES	Fortalezas – Oportunidades	Debilidades – Oportunidades
Puede captar nuevo segmento de mercado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar una propuesta de valor al cliente aprovechando la buena atención que realiza el personal. 2. Hacer uso de tecnologías como herramienta de marketing. 3. Estudiar costos y operaciones para reducir los costos. 4. Realizar uso de las Tic´s para innovar en el proceso de atención. 5. Aumentar participación de mercado con la nueva ubicación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar propuesta enfocada al segmento de precios bajos. 2. Poner énfasis en desarrollar el área dental de la clínica. 3. Tomar en cuenta problema de sobre peso de la comuna para elaborar una propuesta. 4. Expandir oferta de servicios para satisfacer nuevo segmento de mercado. 5. Gestionar procesos con ayuda de Tic´s. 7. Desarrollar la idea de aplicación de consultas virtuales.
puede hacer uso de Tic´s para mejorar las consultas.		
Puede hacer uso de nuevas tecnologías.		
Puede cambiar fácilmente de proveedores.		
Puede enfocarse en explotar el área dental.		
Puede aprovechar la idea de explotar el problema de obesidad de la comuna.		
AMENAZAS	Fortalezas – Amenazas	Debilidades – Amenazas
Poca preocupación hacia su salud por parte de la población de la comuna.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistema de recompensas para el personal de la clínica. 2. Prepararse en caso de tener que competir en una guerra de precios. 3. Contratar médicos que mantengan la buena reputación de la clínica. 4. Realizar una campaña de información sobre el traslado de nuevas instalaciones. 5. Realizar una propuesta para inmigrantes. 6. Adecuarse a la normativa en caso de cambios producto de la nueva constitución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar subida de precios y enfocarse en reducción de costos. 2. Optimizar procesos en la atención de los pacientes. 3. Preveer la contratación de médicos para la expansión. 4. Diferenciarse de la competencia ofreciendo nuevos servicios. 5. poner Prioridad a encontrar la nueva ubicación adecuada. 7. Elaborar plan estratégico para la clinica en el mediano plazo.
Incertidumbre de la población por los aspectos políticos y económicos del país.		
Rubro de la salud en riesgo por cambio en reformas de la constitución		
Existencia de muchos inmigrantes inestables.		
Aumento en los costos de materias primas.		
competidores indirectos riesgosos.		
Riesgo de no encontrar médicos.		
Posibilidad de no encontrar buena ubicación.		

Fuente: (Elaboración propia)

ESTRATEGIA (DA) DE SUPERVIVENCIA

El mercado posee una sensibilidad alta a precios a esto se suma que la clínica actualmente está operando en una comuna de bajos ingresos económicos y la población no tiene mucho interés en el cuidado de su salud, esto nos indica que tenemos que evitar de todas las maneras subir los precios de sus servicios, más al contrario ver la forma de reducir los costos de la clínica, en su operación regular sin afectar la calidad de su servicio, para de esta manera ser más competitiva en el mercado donde está operando. (D1, A1)

Al existir una sensibilidad alta a precios por parte del mercado, y con la posibilidad de que algunas empresas reduzcan sus costos aprovechando algún cambio beneficioso para estas, nos indica que la clínica tiene que optimizar sus procesos rápidamente para estar lista ante un escenario en el cual tenga que competir con precios bajos. (D1, A2)

La clínica tiene una alta dependencia de los médicos, y existe la posibilidad de que para su expansión planificada no logre satisfacer su demanda de estos profesionales, por lo que se recomienda que, desde el momento en definir las especialidades a implementar, enfocarse en la contratación de profesionales que cubran la demanda para estos servicios en la clínica. (D6, A7)

Debido a que la oferta de servicios de la clínica es básica, se tiene que buscar la forma de diferenciarse, ofreciendo servicios únicos que no poseen los competidores directos ni indirectos, y tomar todo esto en la propuesta de plan estratégico que se vaya a realizar (D2, D5, A6)

Es de mucha urgencia para la clínica contar con instalaciones propias, para realizar la expansión deseada de sus instalaciones y para no depender de arriendo como lo está actualmente, por lo que se recomienda dar una prioridad principal la elección de una ubicación, esto debido a que hay la posibilidad de que no se logre encontrar en los espacios deseados, o estos lleguen a ser ocupados por algún competidor del rubro. (D3, D7, A8)

Al tener una oferta reducida de servicios, y espacio físico insuficiente, la clínica tiene que

formular una propuesta que sea sostenible económicamente ya que para expandir la oferta de los servicios e instalaciones va requerir inversión monetaria en materias primas y demás activos, algo que un aumento de precios en estos será perjudicial, por lo que expandir un servicio que no sea sostenible causará daño a la clínica. (2D, 3D, 6A)

No se cuentan con lineamientos y metas a largo plazo, por lo que se recomienda elaborar un plan estratégico, y al momento de hacerlo tomar en cuenta la alta tasa de migrantes y el detalle que no cuenta con ambientes propios, de manera de tener un panorama más claro de la situación actual en la que se encuentra y donde se espera encontrar en un tiempo. (D5, D7, A5)

ESTRATEGIA (DO) DE RE ORIENTACIÓN

La clínica tiene la oportunidad de abarcar un nuevo segmento de mercado, el cual está interesado en adquirir los servicios de especialización y laboratorios, pero tiene que tener en cuenta que la población de la comuna en general tiene una sensibilidad a los precios, por lo que es un factor a no descuidar al momento de abordar a un nuevo segmento, por lo que esta variable “precio” debería permanecer intacta. (D1, O1)

El área dental al ser la más rentable para la clínica, se puede enfocar en mejorar su espacio, de manera de ofrecer más especialidades y servicios en esta, se recomienda tomar en cuenta esta idea en el planteamiento del plan estratégico de la clínica. (D2, D5, O5)

En la comuna Conchalí existe un gran problema que está relacionado con el sobrepeso en los adultos mayores, por lo que se recomienda en la propuesta de plan estratégico tomar en cuenta este factor, aumentando un profesional encargado en atender este problema de la comuna para mejorar su participación de mercado y redireccionar su estrategia de marketing. (D5, O6)

Antes de decidir abarcar al segmento de mercado que busca los servicios de especialización y los laboratorios, la clínica tiene que tener elaborada una oferta de servicios mayor a la que posee actualmente, para de esta manera captar a clientes que tienen otras necesidades y

requerimientos, para de esta manera potenciar su estrategia. (D2, O1)

Se debe aprovechar el gestionar los procesos en la atención tomando en cuenta los nuevos ambientes para la expansión y tomando en cuenta el beneficio que otorgan las nuevas tecnologías de información en los procesos de atención, desde que el cliente quiere reservar las horas, hasta la finalización de la atención. (D3, D4, O2)

Para la realización del plan estratégico tomar en cuenta las nuevas oportunidades que existen para innovar al momento de realizar marketing y aprovechar la ventaja que tiene la clínica para cambiar fácilmente de proveedor de insumos, y en base a esto realizar un análisis más profundo. (D5, O4, O5)

Se puede desarrollar más la idea de implementar las consultas virtuales, esto con el fin de reducir la alta dependencia de los doctores en la atención física, y reducir determinados tipos de consultas por este medio, previo desarrollo de la idea. (D6, O2)

ESTRATEGIA (FA) DEFENSIVAS

Se debe implementar un sistema de recompensas y beneficios al personal de la clínica como ser bonos o algún otro beneficio por el buen servicio que otorgan de manera no incentivar ese comportamiento y no perder su ventaja competitiva frente a la competencia en el caso que estos decidan realizar una guerra de precios. De esta manera se tendrá un factor diferenciador. (F1, A2)

Muchos de los competidores directos e indirectos de la clínica no poseen un factor diferenciador de relevancia más que precios bajos, por lo que se recomienda que la clínica este con una estrategia de costos bajos enfocada en un determinado segmento en caso de que su competencia decida bajar sus precios, de manera de que este no reciba un gran impacto negativo en su participación de mercado por decisiones de sus competidores. (F3, A6)

La percepción que tienen los clientes de la clínica de los doctores fortalece bastante la imagen y reputación de la clínica, por lo que los nuevos médicos que vayan a proveer sus servicios a

la clínica, tienen que ser profesionales capacitados con mucha experiencia y reconocidos en el rubro, esto con el fin de no perder esa ventaja competitiva que posee la clínica con la nueva expansión. (F2, A7)

Se tiene que realizar una campaña de información sobre las nuevas instalaciones, esto con el fin de mantener comunicado a los clientes, y al estar esta ya establecida en el mercado, le será de mucha más facilidad mantener su participación de mercado y captar nuevos clientes en el caso de que no encuentre la ubicación deseada para su expansión. (F5, F6, A8)

Con la buena atención que otorga el personal, se puede elaborar una propuesta de oferta, atención y comunicación de servicios mediante su página web para los migrantes, de manera de captar ese segmento y aprovechar también la oportunidad para fidelizar a la pequeña cantidad de la población que no tiene mucho problema en destinar dinero al cuidado de su salud. (F1, A1, A5)

Se puede aprovechar la percepción que tienen los pacientes de los doctores de la clínica para generar una campaña de concientización hacia el cuidado de la salud y sus beneficios de esta, como herramienta de marketing, para de esta manera mejorar su participación de mercado e incentivar el cuidado de esta. (F2, A1, A3)

Al cumplir la clínica con todas las normativas y reglamentos vigentes para operar con normalidad, esta puede adecuarse a los cambios que puedan derivar del cambio de la constitución con más facilidad que la competencia, y si es que algún competidor estuviese realizando competencia desleal por obtener alguna ventaja, puede sacar provecho denunciando a las autoridades un incumplimiento de las normas. (F4, A2, A4)

ESTRATEGIA (FO) OFENSIVAS

Se puede tomar la buena atención que otorga el personal de la clínica para aprovechar la posibilidad que se tiene de abarcar un nuevo segmento de mercado que busca servicios de laboratorio y especialización, para de esta manera elaborar una propuesta de gestión de los consumidores y clientes y aumentar su participación de mercado. (F1, O1)

La percepción que tienen los clientes de los médicos y la buena atención que otorga la clínica da la oportunidad de elaborar una oferta de marketing en la que se resalten estos atributos y esto puede ser elaborado con más detalle aprovechando las nuevas oportunidades que existen debido a la posibilidad que existe con las nuevas tecnologías. (F1, F2, O4)

Los costos que deriven de la realización e implementación de una estrategia de marketing pueden ser optimizados por la clínica, debido a que esta se encuentra en las condiciones para poder cambiar de proveedores de servicios con facilidad, por lo que se recomienda analizar este punto para reducir los costos. (F3, O4)

Se puede lograr un gran avance al momento de realizar consultas mediante el uso de las nuevas tecnologías de la información aprovechando que cumple todas las normativas, le es más fácil adecuarse, y se puede combinar con otros aspectos positivos como la atención del personal y los buenos doctores. (F1, F2, F4, O2)

Se puede captar un nuevo segmento de mercado con el traslado de las instalaciones, sin tener un efecto tan negativo en la clientela actual este segmento de mercado estaría compuesto por los habitantes de la zona y los transeúntes que requieran servicios médicos, debido a que se tiene clientes fidelizados y estos pueden acudir donde la clínica desee establecerse, y no sentir el efecto del cambio por parte de los proveedores actuales. (F5, F6, O5)

ESTRATEGIA GENÉRICA

Según Michael E. Porter en su publicación estrategias genéricas tenemos que solamente existen 2 estrategias genéricas posibles y del cruce de ambas variables surgen distintos cuadrantes como se puede apreciar en el siguiente gráfico a continuación:

Figura 19

Matriz de estrategia genérica



Fuente: (managersmagazine.com)⁵

En base a esta matriz se procederá a recomendar una estrategia que más se acomode a la realidad actual de la clínica.

Se tiene 2 estrategias, la primera es la enfocada en los costos bajos y la segunda enfocada en ofrecer un producto o servicio diferenciado respecto a la competencia, para esto va depender del objetivo estratégico que se tenga, un segmento o todo un sector.

Según el análisis realizado de la clínica, la exclusividad en los servicios médicos a ofrecer es algo que no está en condiciones de ofrecer esto debido a que el segmento que busca esto ya se encuentra copado por los grandes hospitales y clínicas establecidos en la comuna, por lo que, si bien se podría ingresar, la clínica esta con mejores condiciones para competir con costos bajos, por otra parte se tiene que los servicios que ofrece esta, al ser reducidos y generales comparados con los de sus competidores directos y algunos de los indirectos, y al ser el mercado en general (habitantes de la comuna Conchalí) una población que posee un índice de pobreza elevado, y estar más del 70% de los asegurados a un fondo de previsión Fonasa, factor que nos indica en general que esta no se encuentra en la posibilidad de realizar un gasto más elevado en salud a cambio de mejor calidad en servicios, es que nos decidimos por la estrategia de costos bajos.

En este análisis toca escoger si el objetivo estratégico será enfocado en todo un sector o solamente un segmento.

⁵ <https://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group>

Actualmente la clínica ya tiene un segmento de mercado descrito anteriormente, y también existen otros segmentos de mercado que puede ser abarcados, por lo que se recomienda que el objetivo estratégico esté enfocado en todo el sector, de esta manera tendrá la oportunidad de abarcar una mayor cantidad de mercado.

En base a este análisis realizado que la estrategia que debería de utilizar la clínica es una que debería de estar enfocada en liderazgo en costos como se puede apreciar en el siguiente gráfico.



Fuente: (elaboración propia en base a matriz de estrategia genérica de managersmagazine)

DETERMINACIÓN DE LA MEJOR UBICACIÓN

Para determinar la mejor ubicación se va asignar un porcentaje de importancia a las variables anteriormente descritas donde 1 es lo mínimo y 100 lo máximo en base al criterio de expertos, en este caso a criterio de la doctora Nancy Cuellar. De esta manera se obtuvo la siguiente tabla, en la que se tienen ordenadas las variables por nivel de importancia en orden descendente.

Tabla 9

Porcentaje de variables de importancia para determinar mejor ubicación.

Factor	Porcentaje de importancia
La cercanía al mercado	40%
El costo del terreno	30%
La Accesibilidad	16%
La seguridad	9%

La aceptación social	5%
Total	100%

A continuación se procederá a describir los criterios de medición para cada variable determinada en el punto anterior, todo esto en base a la clasificación por unidades vecinales de la comuna.

Cercanía al mercado: La cercanía al mercado está referida a las ubicaciones de la comuna en la que existe una afluencia elevada de circulación de personas, en base a esto se va proceder a describir las zonas en las cuales sea viable realizar la expansión por orden de prioridad.

- Unidad vecinal # 44; es la más valorada, debido a que principalmente en esta unidad vecinal se encuentra ubicada una parada de metro, por otro lado, es una zona que no se encuentra alejada de la ubicación actual, por lo que la afluencia de gente no se vería afectada finalmente, se encuentra en el cruce de otra avenida principal con bastante circulación de personas.
- Unidad vecinal # 34, 46 esta ubicación de igual manera posee una parada de metro y se encuentra ubicada en la intersección de avenidas en las cuales existe una elevada afluencia de circulación.
- Unidad vecinal # 32 en esta zona no existe una parada de metros, pero es una zona de bastante circulación, y se está tomando en cuenta que también intercepta con avenidas principales y no esta tan alejada de la ubicación actual.
- Unidad vecinal # 33, 8 para estas zonas lo más recomendable es que este ubicada en la recta de la avenida principal Independencia que es la que posee la mayor afluencia de personas.
- Unidad vecinal # 26, 20, 9, 21 finalmente se tiene como últimos referentes estas zonas, debido de igual manera a la cercanía con la Av. Independencia u otra avenida que posee un elevado flujo de circulación de personas.

El costo total: está referido al costo que conlleva la adquisición del terreno, para este análisis se realizará la cotización por metro cuadrado y se tiene un precio medio adecuado a destinar por parte de la clínica por los 25 UF's por metro cuadrado.

Por lo que el precio perfecto se encuentra por debajo de los 25 UF y a medida que vaya aumentado 1.5 uf se irá clasificando el nivel de importancia, por lo que se tiene el siguiente cuadro.

Tabla 10

Costo asignado por nivel de importancia.

Importancia	Precio mt2
1	<25 UF's
2	26,5 UF's
3	28 UF's
4	29,5 UF's
5	>31 UF's

Fuente: (elaboración propia)

Para el análisis se realizó una cotización de los precios aproximados por metro cuadrado y los resultados fueron los siguientes:

- Unidad vecinal #9 metro cuadrado aproximado = 32 UF
- Unidad vecinal #33 metro cuadrado aproximado = 29.45 UF
- Unidad vecinal #46 metro cuadrado aproximado = 27.3 UF
- Unidad vecinal #32 metro cuadrado aproximado = 21.8UF
- Unidad vecinal #28 metro cuadrado aproximado = 29.35 UF
- Unidad vecinal #34 metro cuadrado aproximado = 25.32 UF
- Unidad vecinal #8 metro cuadrado aproximado = 30.21 UF
- Unidad vecinal #46 limite sud comuna metro cuadrado aproximado = 29.78 UF
- Unidad vecinal #6 metro cuadrado aproximado = 26.53 UF
- Unidad vecinal #27 metro cuadrado aproximado =28.33 UF
- Unidad vecinal #44 según estimación en base al criterio de la doctora Cuellar = 26.4 UF

La accesibilidad: esta se encuentra enfocada a la dificultad que tienen los clientes para llegar a la ubicación física de la clínica, en el sentido de lugares en los que existen bastantes medios de transporte y sean accesibles. Se realiza la clasificación de las zonas por número de unidad vecinal y se hará de forma descendente por orden de importancia.

- Unidad vecinal # 32, 44 son las que poseen la mayor cantidad de medios de transporte,

y son fácil de llegar ya que son ubicaciones comerciales que colindan con avenidas principales y se encuentran cercanas a una parada de metro.

- Unidad vecinal #33, 34 son las siguientes con fácil accesibilidad ya que igual posee una cantidad elevada de medios de transporte y no se encuentran tan alejadas de la parada de metro.
- Unidad vecinal #8, 9 estas poseen una parada de metro que es intermedia y no como el primer caso que está más cercana a la otra comuna, adicionalmente sus Avenidas principales poseen medios de transporte normales.
- Unidad vecinal # 46, 6, 7 estas si bien tienen un acceso a metro, esta zona no es conocida como un lugar en el que se encuentran negocios del rubro de la salud, tiene paradas de transporte público.
- Unidad vecinal # 42, 18 finalmente se tienen a estas zonas, debido a que se encuentran en lugares de acceso más complicado, pero esto no quita las paradas de transporte público.

La seguridad: De manera general la comuna posee un alto nivel de inseguridad, pero se van a describir zonas en orden descendente empezando con las más seguras, hasta las más inseguras.

- Unidad vecinal # 30 ,31, 34, 20 Estas son las zonas más seguras de toda la comuna
- Unidad vecinal # 28, 26, 2 Siguen estas zonas con un nivel de seguridad aun elevado.
- Unidad vecinal # 37, 42, 21 estas zonas ya son consideradas como inseguras con un nivel elevado
- Unidad vecinal # 9, 46, 32 estas zonas poseen un nivel de inseguridad bastante alto, debido a la existencia de robos constantes y reducido control, por parte de las autoridades.
- Unidad vecinal # 44 son consideradas estas son consideradas las zonas más inseguras de toda la comuna, lugares donde se encuentran paradas de metro, mercados y zonas comerciales.

La aceptación social: Este indicador hace referencia a los lugares en los que puedan ser

instalados negocios de este rubro y en los que la población no tenga perjuicio alguno para la apertura, por lo que mientras más aceptación tenga la zona es mejor para la ubicación, en base a ese análisis es que ordenara las zonas de manera descendente, donde las primeras son los lugares con mayor aceptación y las últimas las de menor aceptación.

- Unidad vecinal # 32, 33, 34, 31 Estas zonas son las más apropiadas para la instalación de la clínica, esto debido a que en el sector se encuentran bastantes clínicas y centros de salud, por lo que la población no tendrá ningún problema en que se instale una más.
- Unidad vecinal # 2, 46 estas zonas de igual manera son viables para la instalación de centros de salud por estar cercana a otros negocios similares.
- Unidad vecinal # 7, 8, 9, 42, 18 estas zonas comienzan ya a no ser adecuadas, si bien no existe problema alguno por la instalación de clínicas, podría no llegar a generar la aceptación deseada.
- Unidad vecinal # 30, 45, 27 estas zonas comienzan a ser ya zonas no comerciales en las que no existen muchos negocios y son más zonas residenciales, pero tampoco queda descartada la posibilidad de instalar la clínica.
- Unidad vecinal # 35, 20 finalmente se tiene este tipo de zonas que son residenciales y no comerciales, por lo que puede que la instalación de la clínica en estos lugares no sea bien recibida.

Matriz de determinación.

Se procederá a la elaboración de un cuadro resumen en que se tenga la información obtenida para cada variable son su respectiva calificación, cabe recalcar que algunas unidades vecinales no se encuentra información para sus variables, esto debido a que se tomó en cuenta solo información relevante para la realización del análisis.

A continuación, se presenta el ordenara la información en la siguiente tabla:

Tabla 11

Clasificación de factores por número de unidad vecinal

CLASIFICACIÓN DE FACTORES POR NÚMERO DE UNIDAD VECINAL					
Factores/clasificación	Muy alto	Alto	regular	medio	bajo
La cercanía al mercado	#44	#34, 46	#32	#33, 8	#26, 20, 9, 21
Los costos	#32	#34	#46, 6	#33, 28, 27	#9, 8
Accesibilidad	#32, 44	#33, 34	#8, 9	#46, 6, 7	#42, 18
La seguridad	#30, 31, 34, 20	#28, 26, 2	# 37, 42, 21	#9, 46, 32	#44
Aceptacion social	#32, 33, 34, 31	# 46, 2	#7, 8, 9, 42, 18	#30, 27	# 37, 20

Fuente: (Elaboración propia)

Posteriormente se asignará puntaje a cada unidad vecinal de la comuna, de manera de obtener la unidad vecinal que mejor calificación tenga según el cuadro de valores establecido, obteniendo de esta manera la siguiente tabla:

Tabla 12

Clasificación de variables asignadas por unidad vecinal.

CLASIFICACIÓN					
Numero de U.V.	La cercanía al mercado	Los costos	Accesibilidad	La seguridad	Aceptación social
#2				(++)	(++)
#6		(+)	(-)		
#7			(-)		(+)
#8	(-)	(--)	(+)		(+)
#9	(--)	(--)	(+)	(-)	(+)
#18			(--)		(+)
#20	(--)			(+++)	(--)
#21	(--)			(+)	
#26	(--)			(++)	
#27		(-)			(-)
#28		(-)		(++)	
#30				(+++)	(-)
#31				(+++)	(+++)
#32	(+)	(+++)	(+++)	(-)	(+++)
#33	(-)	(-)	(++)		(+++)
#34	(++)	(++)	(++)	(+++)	(+++)
#37				(+)	(--)
#42			(--)	(+)	(+)
#44	(+++)		(+++)	(--)	
#46	(++)	(+)	(-)	(-)	(++)

Fuente: (Elaboración propia)

Para realizar la puntuación a cada variable se asignará el siguiente puntaje; donde (+++) =

50 puntos; (++) = 40 puntos; (+) = 30 puntos; (-) = 20 puntos; (--) = 10 puntos, una vez realizado este se multiplicará por el porcentaje de importancia asignado anteriormente a cada variable, finalmente se sumarán todos los totales por variable obtenida. Quedando de la siguiente manera:

Tabla 13

Matriz de determinación de la ubicación.

MATRIZ DE DETERMINACIÓN																
# de U.V.	V1	Factor	total	V2	Factor	total	V3	Factor	total	V4	Factor	total	V5	Factor	total	Puntajes
#34	40	0,4	16	40	0,3	12	40	0,16	6,4	50	0,09	4,5	50	0,05	2,5	41,4
#32	30	0,4	12	50	0,3	15	50	0,16	8	20	0,09	1,8	50	0,05	2,5	39,3
#44	50	0,4	20		0,3	0	50	0,16	8	10	0,09	0,9		0,05	0	28,9
#46	40	0,4	16	30		0	20	0,16	3,2	20	0,09	1,8	40	0,05	2	23
#33	20	0,4	8	20	0,3	6	40	0,16	6,4		0,09	0	50	0,05	2,5	22,9
#8	20	0,4	8	10	0,3	3	30	0,16	4,8		0,09	0	30	0,05	1,5	17,3
#9	10	0,4	4	10	0,3	3	30	0,16	4,8	20	0,09	1,8	30	0,05	1,5	15,1
#6		0,4	0	30	0,3	9	20	0,16	3,2		0,09	0		0,05	0	12,2
#28		0,4	0	20	0,3	6		0,16	0	40	0,09	3,6		0,05	0	9,6
#20	10	0,4	4		0,3	0		0,16	0	50	0,09	4,5	10	0,05	0,5	9
#26	10	0,4	4		0,3	0		0,16	0	40	0,09	3,6		0,05	0	7,6
#27		0,4	0	20	0,3	6		0,16	0		0,09	0	20	0,05	1	7
#31		0,4	0		0,3	0		0,16	0	50	0,09	4,5	50	0,05	2,5	7
#21	10	0,4	4		0,3	0		0,16	0	30	0,09	2,7		0,05	0	6,7
#42		0,4	0		0,3	0	10	0,16	1,6	30	0,09	2,7	30	0,05	1,5	5,8
#2		0,4	0		0,3	0		0,16	0	40	0,09	3,6	40	0,05	2	5,6
#30		0,4	0		0,3	0		0,16	0	50	0,09	4,5	20	0,05	1	5,5
#7		0,4	0		0,3	0	20	0,16	3,2		0,09	0	30	0,05	1,5	4,7
#37		0,4	0		0,3	0		0,16	0	30	0,09	2,7	10	0,05	0,5	3,2
#18		0,4	0		0,3	0	10	0,16	1,6		0,09	0	30	0,05	1,5	3,1

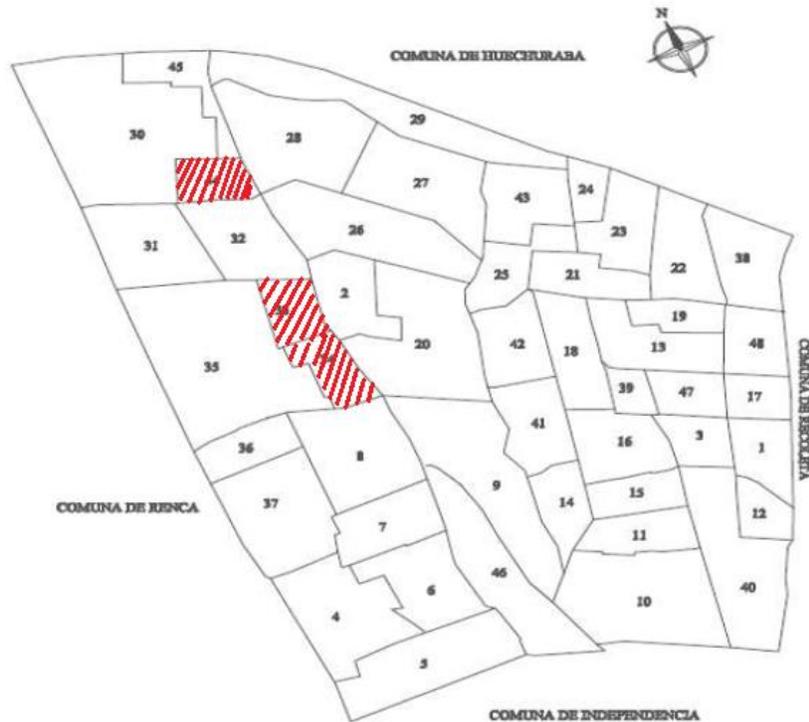
Fuente: (Elaboración propia)

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, las mejores ubicaciones de la clínica se encuentran en las unidades vecinales número 34,32,44,46,33, siendo la unidad vecinal #34 la más importante seguida de la #32 y la #44, las cuales se encuentran enmarcadas en color rojo del mapa de clasificación de la comuna por unidad vecinal.

Por lo que se recomienda que a la hora de escoger la nueva ubicación sea entre las unidades vecinales número 34,32 y 44 como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Figura 20

Mapa de las mejores ubicaciones por número de unidad vecinal.



Fuente: (Elaboración propia)

Preferentemente con salida hacia la Avenida Independencia.

DEFINICIONES ESTRATÉGICAS.

Misión.

Proporcionar servicios de salud con un alto grado de compromiso social, mediante una atención de calidad y un proceso de mejora continua permanente.

Visión.

Seremos la clínica líder de la comuna Conchalí en otorgar una atención integral, segura y de calidad con la mayor cobertura de pacientes satisfechos.

Valores.

- Integridad.
Incorporar a los profesionales, ética, responsabilidad personal, digna de la confianza

que los pacientes otorguen a la clínica.

- **Excelencia.**

Ofrecer los mejores resultados con un servicio de calidad a través del esfuerzo de todos los integrantes de la clínica.

- **Respeto.**

Tratar a todos los pacientes, personal de la clínica, familiares y público en general, con consideración y dignidad.

- **Ética.**

Mantener una conducta transparente, beneficencia, autonomía y justicia de manera honesta y preocupada a todas las personas.

- **Eficiencia.**

Lograr objetivos con la utilización de procesos y métodos de trabajo que optimicen el desempeño cumpliendo los estándares de calidad.

Segmentos de mercado identificados.

Compuesto por los siguientes grupos:

- Los pacientes pertenecientes a Isapre que requieren servicios médicos generales y dentales.
- Los pacientes que pertenecen a Fonasa que requieren servicios médicos y dentales de especialización.
- Los pacientes que pertenecen a Isapre que requieren servicios médicos y dentales de especialización.
- Los pacientes que pertenecen a Fonasa que requieren servicios médicos generales y dentales.
- Los pacientes migrantes que no están afiliados a ningún sistema de previsión y que requieren servicios de salud básicos y dentales.

- Los pacientes migrantes que no están afiliados a ningún sistema de previsión y que requieren servicios de salud y dentales especializados.

Target.

El segmento de mercado que atiende actualmente la clínica está compuesto por todos los habitantes hombres y mujeres de la comuna Conchalí pertenecientes a FONASA tipo B, C, o D de clase socioeconómica media a baja, que ocasionalmente acuden a la clínica por temas de salud regulares como ser resfriados, dolores, malestares, heridas, servicios dentales, etc. (Servicios de salud que no requieren de alguna especialización enfocada). Estos generalmente acuden a la clínica por la cercanía que se encuentra a su posición. De estos el 40% aproximadamente corresponden a extranjeros, que en mayoría son inmigrantes.

Posicionamiento.

A continuación, se procederá a establecer un factor diferenciador en la mente de los clientes para diferenciar de la competencia a la clínica Cuellar, para esto se va a realizar una declaración de posicionamiento.

“Para los habitantes de la comuna Conchalí pertenecientes a Fonasa que requieren servicios de salud básicos y dentales, Clínica Cuellar es un centro médico que cuenta con médicos muy calificados que ofrecen servicios de calidad a un precio accesible porque posee los índices más altos de aceptación en la comuna.”

DESARROLLO DE PROPUESTAS EN BASE AL MIX DE MARKETING.

La estrategia de la clínica, según la matriz de estrategia genérica, tiene que estar con un enfoque de liderazgo en costos, esto significa que la estrategia estará enfocada en comunicar una relación precio-calidad ideal al cliente optimizando los costos.

El foco de la estrategia será con énfasis en el segmento anteriormente descrito, sin descuidar la comuna en general, debido a que esta posee indicadores de ingresos económicos bajos. Para realizar esta se trabajará sobre 4 bases que son el precio, la plaza, el producto y la promoción, y se desarrollará una actividad para cada punto, tomando en cuenta las recomendaciones obtenidas el análisis FODA.

Precio.

Según el análisis de precios realizado en la tabla 8, se puede evidenciar que los precios que cobra la clínica comparados con los de sus competidores directos, son precios similares que tienen una variación pequeña de aproximadamente \$2.000 pesos chilenos, monto que no representan un gran impacto, o dato alarmante, y esto se compensa la calidad que ofrece el personal de la clínica en la atención, en comparación con la competencia. Por lo que una reducción de este no ocasiona un gran impacto, es por este motivo que se recomienda mantener los precios como están actualmente.

Para la incorporación de las especialidades se recomienda incorporar precios por debajo de la media de todos los competidores que ofrecen servicios similares, para de esta manera ingresar al mercado con el factor de precios competitivos. Una vez establecidos los servicios destacando la gran ventaja y competencia que posee el personal de la clínica, se recomienda analizar nuevamente estos, para determinar si es conveniente mantenerlos o cambiarlos.

Plaza.

Se tiene entre las oportunidades del análisis interno y externo la posibilidad de implementar consultas virtuales, por lo que se recomienda a la clínica implementar esta, aprovechando las facilidades que otorgara el software recomendado para el sistema de reservas, puede aprovecharse esta tecnología para ofrecer a los clientes la posibilidad de escoger el tipo de servicio, si desean consulta virtual o consulta física, de esta manera también implementar el sistema de cobro por internet.

De esta manera se estaría ampliando el abanico de opciones para que los pacientes puedan acudir a realizar sus consultas, de qué manera se les ahorra gastos a los clientes y se optimiza el tiempo, se recomienda a la clínica realizar un seguimiento de esta tecnología para en el tiempo analizar los resultados y de acuerdo a eso tomar la decisión de invertir en desarrollo de esta tecnología o dejarlo de largo, no significa un gasto significativo ya que de todas maneras el sistema de reservas se va utilizar de manera regular.

Por último, se recomienda que los médicos se mantengan en el hospital de manera de estar disponibles en cualquier momento, con una revisión y readecuación de todos los horarios, para no tener espacios de tiempo sin atención, o algún otro problema similar.

La nueva ubicación traería la oportunidad de expandir las instalaciones de la clínica, ya que se contarían con ambientes propios, los que son más grandes y por ende pueden realizarse mayores modificaciones, aprovechando esta oportunidad la clínica podría incorporar la contratación de un nuevo profesional del área de la nutrición, esto para empezar a otorgar este servicio adicional, y de manera virtual consultas para el target definido con anterioridad.

Producto o servicio.

Según el análisis se los servicios que ofrece la clínica, está en comparación con los de su competencia directa encontró que son casi similares, y son solo pequeñas variaciones que existen, y se estudió que algunos de los competidores indirectos son considerados así debido a que la clínica no ofrece estos servicios, por lo que, en base al estudio de estos, y considerando la expansión de las nuevas instalaciones se tiene la propuesta de incorporación de lo siguiente.

1. Se recomienda a la clínica que debería de tener entre sus proyectos la expansión de sus servicios, para esto se tiene previsto la implementación de un laboratorio para analizar muestras biológicas humanas que contribuyen al estudio y a la prevención de enfermedades para realizar exámenes diagnósticos en general. Según el estudio de la competencia directa se tiene que algunos ofrecen servicios de laboratorio en las áreas de: Hematología, y Coproparasitología, aparte que estos son los servicios que se requieren con mayor frecuencia. El centro médico Conchalí, uno de los competidores directos de la clínica realiza estos servicios de laboratorio, por lo que se recomienda a la clínica adecuar sus precios a cobrar en base a los precios establecidos por la competencia, para esto también se recomienda la previsión de un ambiente propio para este laboratorio de manera de contar con la infraestructura adecuada para la realización de estos trabajos, y contar con al menos 3 profesionales, que se hagan cargo de la administración de esta área.
- La hematología es una especialidad de la medicina que estudia los elementos inmunológicos de la sangre y las enfermedades que se manifiestan por la alteración de estos elementos. También estudia los órganos hematopoyéticos para la etiología, diagnóstico, tratamiento, pronóstico y prevención de posibles enfermedades.
Esta generalmente se realiza por medio del análisis de sangre.

Figura 21

Toma de muestra sangre.



Fuente: (fundación MAUDE)⁶

- La Coproparasitología es una prueba útil para el diagnóstico de infecciones parasítica intestinales, que al analizar aspectos macroscópicos y microscópicos podemos identificar algún problema a nivel intestinal causado por parásitos intestinales.

Finalmente se recomienda a la clínica expandir sus servicios a algunas ramas especialistas como ser, traumatología nutrición y psiquiatría, para lo cual requiere una adecuación de ambientes acorde a lo requerido.

2. Se tiene un gran problema con el sistema de reservas para agendar cita, esto debido a que la plataforma actual de internet se encuentra desactualizada y la mayor parte de los clientes tiene la costumbre de realizar la reserva presencialmente y en otros casos acude directamente a la clínica para encontrar horarios disponibles.

Por este motivo, se recomienda a la clínica adquirir la suscripción a una plataforma de reservas por internet para de esta manera mantener actualizado su actual sistema con interfaz fluido y de fácil manejo.

⁶ <https://www.fundacionmaude.com/cursos/tecnico-en-analisis-clinico-especialidad-hematologia-100-horas>

Para este propósito se realizó la investigación de plataformas virtuales actuales, a las que la clínica puede realizar una suscripción de manera de obtener lo anteriormente solicitado, cabe recalcar que existe un montón de plataformas que ofrecen servicios similares con distintas características, para este caso se tomará en cuenta a 2 plataformas diferentes las cuales se tomarán como referente para la realización del análisis, estas son las siguientes:

Turnonet.com

Esta plataforma ofrece soporte los siguientes servicios:

Figura 22

Funcionamiento y servicio software Turnonet.



Fuente: (Turnonet)⁷

Esta plataforma ofrece las siguientes características:

- Servicio de estadísticas de rendimiento y un feedback continuo de la utilización de la plataforma, para tener una medición exacta en los tiempos de atención por determinados servicios para calcular de mejor manera los tiempos de atención.
- Acceso a una base de datos confidencial de la información de los clientes, esto para en un futuro utilizar para realizar investigaciones de mercado que sirvan para mejorar aspectos internos y externos de la clínica.
- Se va comunicar e informar a los clientes mediante mensajes de texto o aplicaciones de mensajería como WhatsApp, esto para reducir el ausentismo por motivos de olvido.

⁷ <https://www.turnonet.com/#inicio>

- La plataforma cuenta con robustos servidores, lo que garantiza un funcionamiento fluido sin errores ni intermitencias.

Sus precios son los siguientes.

Figura 23

Precios software Turnonet

30 Días de prueba todos los planes	BÁSICA	PROFESIONAL	CORPORATIVA	PREMIUM
	FREE	\$17 /mes	\$29 /mes	\$60 /mes
CONFIGURACIÓN DE LA CUENTA	Bonificada	Bonificada	Bonificada	Bonificada
CANT. DE CLIENTES	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
CANT. TURNOS POR MES	60	300	300/Cuenta	300/Cuenta
AGENDAS POR CUENTA	1	1	2	5
TURNOS SIMULTÁNEOS	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado	Ilimitado
TURNOS ONLINE 7x24	✓	✓	✓	✓
ALERTAS POR SMS		✓	✓	✓
ALERTAS POR EMAIL	✓	✓	✓	✓
REPORTES E INFORMES		✓	✓	✓
SOPORTE POR EMAIL	✓	✓	✓	✓
SOPORTE TELEFÓNICO	7 Días	✓	✓	✓
SITIO WEB		✓	✓	✓
PANTALLA RESPONSIVA PARA USUARIOS	✓	✓	✓	✓
APP MOBILE (PARA ADMINISTRADORES)		✓	✓	✓

Fuente: (Turnonet)

Turnovirtual.com

Esta plataforma de igual manera ofrece servicios para clínica, hospitales, centros de salud, y demás instituciones del rubro, por lo que es similar a la anterior, sus características son:

- Ofrece un plugin para usar el sitio web que ya se tiene creado para ofrecer los servicios de reserva a los clientes.
- Envía recuerdos de las citas a los clientes por medio de mensajes de texto, aplicaciones de mensajería como WhatsApp y por correo electrónico, el medio que seleccione el cliente para ser notificado.
- Ofrece análisis estadísticos, mediante cuadros comparativos e información necesaria para que la clínica realice acciones de gestión en los turnos.

Sus precios son los siguientes:

Figura 24

Precios software Turnovirtual

Precios			
Tarifas simples y pensadas para cada tipo de institución.			
BASIC	STANDARD	PROFESSIONAL	PREMIUM
\$ 5 / mes USD	\$ 10.4 / mes USD	\$ 39 / mes USD	\$ 100.5 / mes USD
1 agenda	hasta 5 agendas	hasta 30 agendas	hasta 300 agendas
turnos online ✓	turnos online ✓	turnos online ✓	turnos online ✓
mensajería	mensajería ✓	mensajería ✓	mensajería ✓
multi-sucursal	multi-sucursal	multi-sucursal ✓	multi-sucursal ✓
historia	historia	historia	historia ✓
SOLICITAR CONTACTO	SOLICITAR CONTACTO	SOLICITAR CONTACTO	SOLICITAR CONTACTO

Fuente: (Turno virtual)⁸

Se tiene la posibilidad de que la clínica desarrolle su propia aplicación de gestión, pero esto conlleva la contratación de un profesional que se encargue del manejo de la página web y el soporte, lo que conlleva un costo mucho más elevado que el precio de las páginas ya anteriormente descritas.

Se tiene por el momento la posibilidad de que la secretaria se vaya capacitando en el manejo y gestión de la plataforma, pero en el mediano y largo plazo necesariamente se va requerir de un profesional, por lo que se recomienda por el momento la utilización de una de estas aplicaciones, ya que te garantiza un correcto funcionamiento, fácil uso y buen rendimiento. Facilidades que permitirán la realización de una gestión adecuada de los horarios de atención, reducirá la acumulación de pacientes en la sala de espera.

Se recomienda que realice una campaña de información a los clientes de la existencia de este medio y una capacitación en el caso de que el cliente requiera, esto con el fin de

⁸ <https://turnovirtual.com>

incentivar el uso de esta.

3. Se tiene la propuesta de adquisición de 2 nuevos sillones dentales que tiene un precio de \$2.190.000 pesos chilenos, esto con el fin de fortalecer el área dental de la clínica que es la que más aporta a los ingresos.

Figura 25

Sillón dental



Fuente: (Dento Médica Chile)⁹

Promoción.

La clínica por el momento solo posee una página web que se encuentra casi abandonada, y banners informativos en las instalaciones de la clínica, no posee otro medio para la información de su existencia, sus servicios, su precio, etc. Por lo que acorde a lo estudiado anteriormente se plantea las siguientes acciones, tomando en cuenta el enfoque de la estrategia que es de costos bajos.

Es en este sentido que se recomienda que la clínica destaque la buena reputación que poseen sus doctores y los precios bajos, considerando los puntos anteriormente descritos, se tiene las siguientes recomendaciones:

- Primeramente, se recomienda aprovechar la adquisición del software para el sistema de reservas para en una primera instancia actualizar la base de datos de todos los clientes actuales de la clínica, para usar esta como medio de obtención de información

⁹ <https://www.dentomedicachile.com/sillones-dentales/41-sillon-dental-df-301c-a-denfly-compresor-1-hp-de-regalo.html>

de los clientes, como ser su correo electrónico, o número de celular para posteriormente utilizar estos datos como herramienta informativa.

- Se recomienda una actualización y desarrollo de la página web de la clínica, donde se vaya a informar temas de mucha relevancia, como ser la incorporación de las nuevas especialidades y laboratorios con su respectivo precio de referencia acorde al tipo de servicio que se demande.
- La incorporación de banners informativos en las 2 paradas más cercanas de metro, en donde se destaquen los precios, los servicios que ofrece y la imagen de un médico destacado de la clínica, para comunicar a los transeúntes sobre los puntos anteriormente mencionados de la clínica.
- La incorporación de publicidad en las afueras de las instalaciones como ser banners informativos y letreros que comuniquen los servicios que ofrece la clínica.
- Se recomienda incorporar pinturas y banners informativos en las afueras de las instalaciones de la clínica para resaltar los precios y la oferta de servicios que tiene la clínica.
- Se recomienda a la clínica adecuarse a la normativa, en caso de que esta sea modificada, y adicionalmente hacer énfasis en comunicar a los clientes que la clínica cumple con la normativa vigente, de manera de reforzar la imagen que posee esta con los pacientes.
- La clínica puede aprovechar la buena imagen que poseen los clientes con el personal para realizar una oferta, en la que se le comunique al cliente todos los beneficios que esta ofrece, las ventajas y en el tiempo se vaya generando una relación con los pacientes mediante el uso de las plataformas digitales y la base de datos, de manera de que los pacientes se sientan especiales y de esta manera crear valor adicional para la clínica.
- Por último, se recomienda la incorporación de precios de las consultas y/o servicios genéricos que ofrece la clínica, a los actuales medios informativos con los que cuenta, esto para destacar el tributo que tiene.

REORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS CON LA EXPANSIÓN

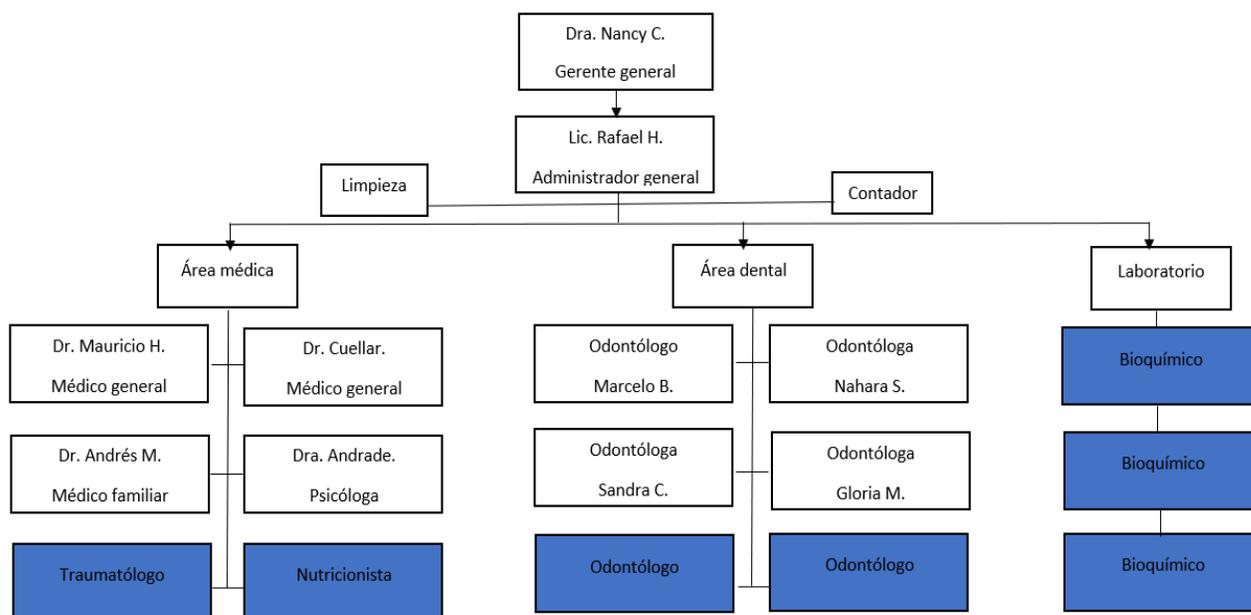
La expansión de las instalaciones y la capacidad operativa de la Clínica, también conlleva un

crecimiento del personal debido a que, al existir mayor oferta de servicios, se necesitará una mayor cantidad de profesionales que ofrezcan los nuevos servicios, es por este motivo que la clínica necesita reorganizar su organigrama de manera de considerar todos los nuevos ítems que se incorporarán y su posterior análisis de costos y gastos que conlleve cada uno de estos.

Es por eso que a continuación en la siguiente figura se presenta el organigrama anterior de la clínica, considerando las nuevas especialidades que se sugirieron en el presente trabajo, las cuales estarán marcadas con un color diferente:

Figura 26

Organigrama considerando expansión.



Fuente: (Elaboración propia)

Se puede evidenciar que los colores azules hacen referencia al nuevo personal estimado a incorporar a la clínica, es en ese sentido que se consideró la incorporación de 7 nuevos profesionales para la salud, entre estos se tiene: 1 traumatólogo, 1 nutricionista, 2 odontólogos y 3 bioquímicos, según los estudios anteriores.

Estos serían los profesionales considerados a incorporar en el corto plazo, sin embargo, se tiene como sugerencia de acuerdo a las necesidades y los tiempos la incorporación de 1

enfermera para el área de bioquímica, 1 para el área dental y 1 para el área médica, según sus necesidades.

Finalmente se tiene pensado la incorporación de una secretaria que vaya coadyuvando en las labores al administrador general en coordinación con las 3 áreas delimitadas para la clínica. Entre las sugerencias se tiene un taller de capacitación para todo el personal en atención al cliente para reforzar esta gran ventaja que tiene la clínica, de manera de aprovechar el intervalo de tiempo que dure el traslado de las instalaciones, y también aprovechar para realizar la inducción y capacitación al nuevo personal que va a contratar, con el fin de tenerlos preparados para el nuevo funcionamiento,

INCORPORACIÓN DE ATENCIONES REMOTAS

La opción de incorporar atenciones virtuales a los pacientes fue obtenida de un análisis previo del mercado y sus oportunidades que este tiene, y es que en base a la situación por la que atraviesan distintos países debido al COVID 19, muchas de las actividades que se iban realizando de manera regular, fueron alteradas y se tuvo que pasar a la realización de tareas y actividades de manera virtual.

Es por este motivo que muchas de las instituciones y empresas en el mercado re adecuaron muchos de sus procesos a la que sería la nueva normalidad, debido a las distintas restricciones interpuestas por cada país. En ese sentido, muchos de los rubros se acomodaron y así que la medicina, no se quedó indiferente, e intentó seguir el mismo camino.

Así es que se crearon bastante plataformas de atención médica virtual más que todo para realizar consultas, si bien estas no fueron desarrolladas al máximo, si tuvieron una aproximación de cómo sería esta.

Para la incorporación de esta a la clínica, se tiene previsto el uso del software recomendado anteriormente, ya que es el uso de la innovación tecnológica la que facilitara el desarrollo de la idea. Con esta se pretende presentar al paciente la reserva de una hora y el tipo de consulta que desea, si es que lo desea de manera virtual o de manera presencial. En el caso de que escogiese de manera virtual, una vez agendada la cita, este podría mediante el uso de un

equipo celular, notebook o similar comunicarse con el médico para que vaya explicando sus síntomas o el tipo de problema que tiene. Y en base a esto el médico generar una base de datos del cliente, de manera de armar un perfil, y dependiendo la magnitud del problema que este posea se le puede citar a la clínica para que recoja su receta médica o para profundizar en los diagnósticos.

La principal función que se le encuentra a esta herramienta es la de reducción de tiempos de espera para la clínica, y la facilidad otorgada a los pacientes. De esta manera se obtendría un perfil del cliente actualizado y al momento de este recurrir a la clínica ya no se tenga que realizar tales diagnósticos a menos que el problema así amerite.

Se tiene previsto que con el tiempo este tipo de actividades vayan desarrollándose con más frecuencia, y en un futuro ya comenzar con la realización de diagnósticos más profundos, e incluso el desarrollo de la otorgación de recetas.

Por tal motivo se tiene previsto que este tipo de actividades sean profundizadas en el futuro de manera de sacar el máximo provecho al uso de las tecnologías para optimizar los tiempos, reducir costos y facilitar la experiencia para los pacientes con mejoras continuas de calidad los procesos de atención.

Así en un futuro el modelo de negocio planteado adopte todos estos métodos estudiados, y ser de esta manera un referente en el mercado de la otorgación en servicios de salud para la comuna con el uso de plataformas virtuales.

4. FACTIBILIDAD ECONÓMICA

En base al análisis de todas las variables externas e internas planteadas con anterioridad que afectan el funcionamiento de la clínica, y considerando las propuestas producto de este análisis, se va proceder a realizar el análisis económico general del impacto de todas las decisiones.

Posteriormente se va realizar una proyección de los ingresos que se tendrá, una estimación de los costos y flujos de efectivo, se van a sensibilizar escenarios que puedan ocurrir producto variaciones en variables de estimación, con el fin de tener un sustento económico sobre el cual se puedan justificar las decisiones. Para la realización de todo esto se desarrollarán los siguientes supuestos.

El primer supuesto es que las inversiones se realizarán a inicios del año 2022 y se empezará a contabilizar desde este año.

Las proyecciones del flujo de caja, ventas y demás ingresos, egresos y estimaciones se realizarán en monedas UF, esto debido a que esta moneda considera la inflación.

Para elaboración del proyecto, se está considerando la compra y construcción desde 0 de los ambientes, esto significa que en el caso de que se compre un lote con construcción, se tomará en cuenta como construcción nueva y no se va a considerar el precio de la edificación ya existente.

Se considera que la inversión estará lista para inicios del 2022, por lo que se empezarán a descontar los ingresos a partir de esta fecha.

Se considerará un espacio de construcción sobre los 220 metros cuadrados, que es el espacio que se considera ideal para la construcción de los ambientes.

ANÁLISIS DE INVERSIONES

Las inversiones necesarias para la expansión de la clínica serán descritas a continuación, considerando solamente la expansión de las nuevas instalaciones y no así las instalaciones actuales. Para lo cual se va proceder a describir todos los activos necesarios para ejecutar las propuestas planteadas, estos son:

- La inversión en este caso corresponde a la adquisición de los terrenos para construir las instalaciones de la nueva clínica, para esto se tiene presupuestado 5500 UF's, monto que puede variar 500 UF's más o menos.
- Se tiene la construcción de las instalaciones que poseen las siguientes medidas aproximadas: 3 box dentales de 3x4 mt², 3 box médicos de 4x4 mt², 2 laboratorios de 5x4 mt², 3 baños de 2.5x1.5 mt², 1 sala de espera de 6x5 mt², 1 almacén de 3x5 mt² y 1 área de reunión para el personal de 5x4 mt², el resto del espacio se tiene como pasillos y áreas comunes. Para todos estos ambientes a construirse, se tiene una cotización por un total que asciende a 8500 UF's en material de hormigón armado. El detalle esta de la siguiente manera:

Tabla 14

Distribución de espacios para construcción de la clínica.

Distribución de espacios construcción de ambientes Clínica Cuellar					
Recinto	Ancho	Largo	Tamaño Mt2	Cantidad	Total, Mt ²
Box dental	3	4	12	3	36
Box médico	4	4	16	3	48
laboratorio	4	5	20	2	40
baño	1,5	2	3	3	9
sala	6	5	30	1	30
almacén	3	5	15	1	15
Administración	4	4	16	1	16
Sub Total					194
Circulación				10%	19,4
Muros					6,6
Total					220 Mt ²

Fuente (Elaboración propia)

- Se tiene la inversión en herramientas y materiales de trabajo (mesas, computadoras, estantes algodón, alcohol, pinzas, linternas, recipientes, jeringas etc.) para el equipamiento de las instalaciones, los boxes médicos, dentales por un monto de 2500 UF's.
- El equipamiento de los 2 laboratorios hematología, y Coproparasitología (Microscopios, balanzas, hervidoras, refrigeradores, equipos otros, etc.) por un monto

aproximado de 6500 UF's

- Para el sistema de reservas se recomienda adquirir el software de Turnonet, en la versión premium, el cual tiene un costo de 60\$ mes, por lo que este monto anualmente alcanzaría el total de 18 UF's.
- Se tiene previsto la adquisición de 2 nuevos sillones descritos anteriormente para el funcionamiento de los 2 box dentales, estos llevan a la fecha un precio aproximado de 3.066 \$ dólares, en 2 equipos esto alcanzaría a un total de 153.3 UF's
- Se tiene previsto la incorporación de 8 banners informativos de los servicios que oferta la clínica en las 2 paradas de metro más cercanas, estas conllevan un precio aproximado de 80 \$us por unidad, en 8 unidades se tiene un total de 4 UF's.
- Se tiene por concepto de pintura y publicidad en los exteriores de la clínica un total de 4 UF's, para esto se tiene planificado la cantidad de 5. Haciendo un total de 20 UF's anualmente.
- Otros desembolsos previstos en los que se podría incurrir por un total de 50 UF's.

Como se puede apreciar en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 15

Inversión total en nuevas instalaciones.

Inversiones Nuevas instalaciones			
ITEM	Q	Precio U en UF's.	Precio Total en UF's.
Terrenos	1	5.500,00	5.500,00
Edificios	1	8.500,00	8.500,00
Equipamiento	1	2.500,00	2.500,00
Equipo laboratorios	1	6.500,00	6.500,00
Software	1	18,00	18,00
Sillones dentales	2	153,30	306,60
Pintura y publicidad	5	4,00	20,00
Banners	8	4,00	32,00
Otros	1	50,00	50,00
Total		23.229,30	23.426,60

Fuente: (Elaboración propia)

OTROS SUPUESTOS.

El proyecto tendrá un horizonte de evaluación de 8 años, esto debido a que la mayor fuente de inversión pertenece al equipamiento de la clínica en general y estos poseen un tiempo de

vida según libros de 8 años, por lo que al finalizar el proyecto se tendrá una depreciación total de gran parte del equipamiento.

Al finalizar el proyecto se estima que el valor del inmueble sea apreciado en un 31% de su precio inicial, esto debido a temas de crecimiento y en base a la estimación de Valuaciones.cl¹⁰, donde estiman que por año el mínimo crecimiento estimado es del precio de los inmuebles por año es de 4%.

Para el pronóstico de los ingresos se está tomando en cuenta la incorporación de los nuevos profesionales y por motivos de nueva ubicación se está considerando una pérdida del 40% de la clientela habitual que solía acudir y adicionalmente se añadieron profesionales que se estima ganarían el promedio del sueldo de los profesionales ya establecidos, para tener un pronóstico sin mucho margen de error. Adicionalmente se repartió la reducción en porcentaje que solían aportar anteriormente los profesionales.

Los Ingresos que generará el personal nuevo se estimó el mínimo en base al criterio de la Doctora Cuellar que tomó como referencia la competencia que ofrece los mismos servicios y el porcentaje estimado que abarcara de ese segmento.

COSTOS DE OPERACIÓN Y GASTOS.

Para la determinación de los costos y gastos, y una proyección de los flujos de caja se van a considerar las siguientes variables descritas a continuación estimadas en UF's a partir de enero del año 2022.

Se tienen los gastos por servicios básicos detallados por tipo de servicio.

Agua: mes 1,322 UF's, año 15,864

Electricidad: mes 1,670 UF's, año 20,037

Teléfono: mes 0,522 UF's, año 6,261

Otros anuales por 4,795 UF's.

Para el pago de sueldos y salarios se considera el siguiente detalle.

Esta se encontrará relacionado con el número de atenciones que realice cada médico asignando, en el caso de la consulta médica se tiene previsto el pago del 65%, en este se está considerando la incorporación de nuevos profesionales del área de la nutrición, traumatología

¹⁰ <https://valuaciones.cl/2020/12/15/tras-marginal-caida-a-mitad-de-ano-los-precios-de-las-viviendas-en-chile-vuelven-a-subir/>

del cual se descuentan del total de los ingresos por concepto de consulta, y en el caso de área dental, se tiene previsto el pago del 50% del total de los ingresos de la clínica, para el cálculo de este se realizará un promedio ponderado, por lo que el monto total a utilizarse será del 56% del total de ingresos, entre el área médica y el área dental.

Se tiene en cuenta la incorporación de 3 nuevos profesionales incluido el nutricionista, la incorporación de personal de los laboratorios y personal staff, quedando el estalle de sus sueldos distribuidos de la siguiente manera en el anexo 9

Para la depreciación se están tomando como base el valor total de las siguientes inversiones: Edificio a 40 años, equipamiento general a 8 años, equipos de laboratorio de igual manera a 8 años y finalmente los sillones dentales a 8 años. Los terrenos, el software y demás no poseen depreciación.

El impuesto al valor agregado no está siendo tomado en cuenta, debido a que este impuesto es cancelado por el consumidor final.

Para el pago de impuesto a la renta se está considerando una tasa del 10% para el año 2022, esto debido a la normativa nacional, ya para los años 2023, 2024, 2025, 2026 2027 y 2028 se está tomando en cuenta el impuesto regular del 25% ya que esa es la tasa de las empresas pertenecientes al régimen pro pyme general.

Entre los costos fijos se tiene una prima de seguro, material de escritorio, licencias municipales y 1 personal de vigilancia, estimados a un 4% sobre el total de los ingresos.

ESTIMACIÓN DE INGRESOS

A continuación, se presentará una tabla en base a datos pasados de la clínica con los promedios de las ventas en porcentajes para cada mes, de manera de obtener un referente para repartir el número de atenciones que se realizarán todo el año por mes y la contribución que realiza cada mes a esta, adicionalmente se va incorporar un pronóstico aproximado de

los ingresos que proporcionarán las nuevas especialidades.

Tabla 16

Porcentaje de contribución a los ingresos por mes.

PORCENTAJE DE CONTRIBUCIÓN A LOS INGRESOS POR MES			
Fecha	médico	dental	total
Enero	1,47%	2,73%	4,20%
Febrero	1,09%	2,02%	3,10%
Marzo	1,96%	3,64%	5,60%
Abril	4,10%	7,61%	11,70%
Mayo	2,70%	5,01%	7,70%
Junio	2,73%	5,07%	7,80%
Julio	3,01%	5,59%	8,60%
Agosto	3,57%	6,63%	10,20%
Septiembre	3,19%	5,92%	9,10%
Octubre	2,77%	5,14%	7,90%
Noviembre	4,38%	8,13%	12,50%
Diciembre	4,06%	7,54%	11,60%

Fuente: (Elaboración propia)

Como se puede evidenciar en la anterior tabla, se tiene que en promedio aproximadamente los meses de noviembre y abril son las fechas en las que existe una mayor afluencia con un 12.50% de contribución y 11.70%, de los pacientes a la clínica, siendo los meses de enero y febrero los meses en los que no existe mucha demanda por los servicios con un 4,20% y 3,10 % de aporte respectivamente.

Se tiene a continuación los pronósticos de ingresos que se estiman en UF's, para esta proyección se consideró una reducción del 35% de los ingresos del área médica y dental debido a la pérdida estimada de clientes producto de la nueva ubicación de las instalaciones de la clínica, y para la incorporación de los ingresos por motivo de laboratorios se tomó referencia el criterio de la Doctora Cuellar, que tomó en cuenta los promedios de precios de la competencia y el porcentaje de mercado que va a abarcar con estos nuevos servicios, de igual manera se estimó el área de laboratorios, quedando los pronósticos de la siguiente manera ubicados en el anexo 10.

Finalmente se estima que por año por motivos de crecimiento demográfico se estima que los ingresos de la clínica también vayan creciendo entre un 3 y 4 % quedando los ingresos finales de la siguiente manera.

Tabla 17*Tabla de comparativa de ingresos entre última gestión de la clínica y su pronóstico*

TABLA COMPARATIVA ESTIMACION DE INGRESOS EN UF'S POR AÑO									
Último reporte en UF'S en base a tabla 2 y 3 (ingresos brutos)		Profesionales actuales				Total,	Nuevos profesionales		TOTAL
		1	2	3	4		5	6	
	Medico	635,74	552,82	124,38	69,10	1382,04	N/A	N/A	1382,04
	Dental	1403,10	306,13	459,19	382,66	2551,08	N/A	N/A	2551,08
Pronóstico de ingresos 2022	Médico	413,23	359,33	80,85	44,92	898,33	345,51	224,58	1468,42
	Dental	912,01	198,98	298,48	248,73	1658,20	637,77	414,55	2710,53
	Laboratorio	467,94	467,94	449,17	N/A	1385,05	N/A	N/A	1385,05

Fuente: (Elaboración propia)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, se tiene en la parte superior del cuadro el último reporte de los ingresos brutos de la clínica y en la parte inferior se tiene el pronóstico estimado en base a este para la gestión 2022, en el cual se está considerando una reducción de los ingresos de por lo menos un 35% como escenario base para comenzar, y para los espacios nuevos a agregar se tiene una estimación en base al promedio de los anteriores, considerando también la reducción del 35%.

En la siguiente tabla se tiene un pronóstico a 8 años del crecimiento estimado a partir del 2022 para adelante, considerando las estimaciones de crecimiento de 3 y 4 % aproximadamente por año, en relación en base al porcentaje de contribución por mes, quedado los resultados de la siguiente manera:

Tabla 19*Estimación de ingresos brutos de la clínica por año*

Estimación de ingresos brutos en UF's por año	
año 2022	5.564,00
año 2023	5.730,92
año 2024	5.902,85
año 2025	6.138,96
año 2026	6.323,13
año 2027	6.512,82
año 2028	6.773,34

año 2029	7.044,27
----------	----------

Fuente: (Elaboración propia)

Para la estimación de los ingresos por concepto de laboratorios, la doctora Cuellar estimó los ingresos considerando el promedio de los precios establecidos para especialidad, estos se encuentran ubicados en el anexo 13 y se obtuvo que el promedio de los ingresos por concepto de hematología es de \$ 5.734, y el de coparasiología es de \$ 2.752, datos obtenidos de Maiposalud.cl¹¹

FINANCIAMIENTO Y FLUJOS

Para la realización del proyecto de expansión se tiene previsto la toma de un préstamo del banco, este financiará una parte del proyecto y cubrirá los costos iniciales, este está previsto a 20 años con una tasa de interés del 3.27% anual, por un monto total de 15.227,29 UF's. Para la elaboración del flujo de caja se tomará en cuenta solo los primeros 8 años según la duración del proyecto, pero posteriormente al término del proyecto se descontará el total faltante de para así abarcar toda la deuda. El cálculo de las cuotas y amortizaciones anuales se tiene en la siguiente tabla.

Tabla 20

Amortizaciones del préstamo en UF's

Tabla de amortizaciones préstamo bancario en UF's				
Año	Préstamo	Intereses	Amortización	Cuota
0	15.227,29			
1	14.465,93	497,93	761,36	1.259,30
2	13.704,56	473,04	761,36	1.234,40
3	12.943,20	448,14	761,36	1.209,50
4	12.181,83	423,24	761,36	1.184,61
5	11.420,47	398,35	761,36	1.159,71
6	10.659,10	373,45	761,36	1.134,81
7	9.897,74	348,55	761,36	1.109,92
8	9.136,37	323,66	761,36	1.085,02
9	8.375,01	298,76	761,36	1.060,12
10	7.613,65	273,86	761,36	1.035,23

¹¹ <https://maiposalud.cl/costos-atencion/costo-atencion-laboratorio-clinico/>

11	6.852,28	248,97	761,36	1.010,33
12	6.090,92	224,07	761,36	985,43
13	5.329,55	199,17	761,36	960,54
14	4.568,19	174,28	761,36	935,64
15	3.806,82	149,38	761,36	910,74
16	3.045,46	124,48	761,36	885,85
17	2.284,09	99,59	761,36	860,95
18	1.522,73	74,69	761,36	836,05
19	761,36	49,79	761,36	811,16
20	0,00	24,90	761,36	786,26

Fuente: (Elaboración propia)

El resto de la inversión pertenece a capital propio y aporte del dueño quedando el flujo de caja estructurado en el anexo 11.

TASA DE DESCUENTO, VAN, TIR.

La tasa de descuento se va a calcular con la siguiente fórmula:

$$WACC = \frac{D}{V} K_d (1 - t) + \frac{E}{V} K_e$$

Donde:

D = deuda

V = deuda + patrimonio

K_d = Costo de la deuda

T = tasa de impuesto

E = Patrimonio

K_e = Costo de capital

$$K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$$

Donde:

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Retorno de mercado bolsa de valores del país %

Para este análisis se va a proceder a reemplazar los datos que se tienen en las fórmulas anteriormente planteadas, se tienen datos faltantes, para lo cual se realizará la consulta de estos de la siguiente manera.

K_d = Tasa de interés *(1- impuestos)

$$K_d = 3.27\% * (1 - 25\%) = 2.4525\%$$

$$D = 15.227,29$$

$$V = 23.366,60$$

$$E = 8139,31$$

$$T = 25\%$$

Para el cálculo del K_e se estudió la siguiente información:

R_f = para la tasa libre de riesgo se estableció el valor de 1.47 % a 10 años, tomando la cuenta el horizonte del proyecto, esto según Larrain Vial¹² considerando los datos del banco central de Chile.

B = Para el establecimiento de la beta no se contaba con mucha información de la industria, por lo que se tomó datos de Infront analytics¹³ se extrajo la siguiente tabla:

Tabla 21

Betas referenciales para el cálculo del Wacc.

Tabla de betas referenciales		
Empresa	Cap. De mercado	Beta
Clínica Las Condes	314 \$	0,13
National Medical Care C.	737 \$	0,67
Raffles Medical Group L.	1621 \$	0,26
Mouwasat Medical Servic.	4956 \$	0,77
CRITERIO		0,5575

Fuente: (Elaboración propia)

Bajo ese análisis se tomará una beta de 0.5575 que corresponde al promedio de las betas de negocios del rubro en algunos países.

R_m = Para el cálculo del retorno de mercado se obtuvo un porcentaje de variación de 7.88% de Investing¹⁴ tomando en cuenta datos históricos de 5 años pasados, debido a los últimos acontecimientos suscitados (COVID 19 y estallido social) tomar solo 1 año o 2 no es representativo tabla adjunta en el anexo 12.

Reemplazando estos datos se tiene

$$K_e = 1.47\% + 0.5575 * (7.88\% - 1.47\%)$$

¹² <https://larrainvial.finmarketslive.cl/www/index.html?mercado=chile>

¹³ <https://www.infrontanalytics.com/fe-es/CLP282671054/Clinica-Las-Condes-S-A-/beta>

¹⁴ <https://es.investing.com/indices/ipsa-historical-data>

$$K_e = 0.04402575 = 5.04\%$$

$$WACC = \frac{D}{V} K_d (1 - t) + \frac{E}{V} K_e$$

$$WACC = \frac{15.227,29}{23.366,60} * 2.4525\% * (1 - 0.25) + \frac{8139,31}{23.366,60} * 5.04\%$$

$$WACC = 65.1669\% * 2.4525\% * 75\% + 34.8331\% * 5.04\%$$

$$WACC = 1.198663667 + 1.75558824$$

$$WACC = 2,955497\%$$

Con estos datos se obtiene los siguientes resultados de VAN y TIR, valores según los flujos de caja proyectados en el anexo 11:

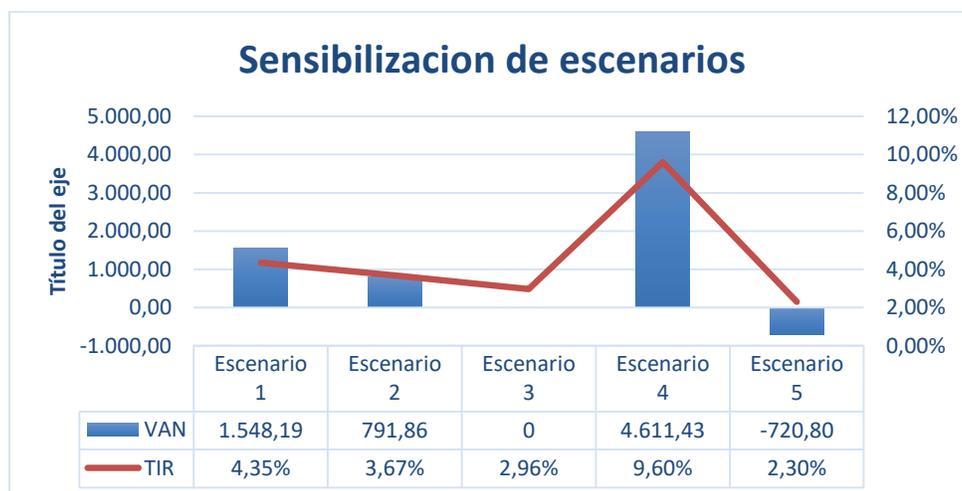
VAN	3.817 UF's
TIR	6,38%

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

A continuación, se va plantear un análisis de escenarios donde las variables que se van a sensibilizar son los ingresos estimados, estos resultados serán medidos mediante la variación que produzcan en el VAN y la TIR. El escenario base será la propuesta actual y se van a plantear 5 escenarios los cuales serán descritos a continuación.

Figura 26

Sensibilización de escenarios



Fuente: (Elaboración propia)

ESCENARIO 1

En este caso se va a sensibilizar los ingresos, se estima que producto de factores sociales los ingresos de la clínica sean reducidos en un 15%, para este escenario se tienen los siguientes resultados.

VAN	1.548,19
TIR	4,35%

ESCENARIO 2

En este escenario se va a sensibilizar los ingresos, estimando que, por factores socio económicos, estos se sean reducidos en un 20%, para este escenario se tienen los siguientes resultados.

VAN	791,86
TIR	3,67%

ESCENARIO 3

Se va estudiar el periodo cuando se tiene una pérdida aproximada del 25.24% de los ingresos estimados para la clínica, con estos datos se obtiene lo siguiente.

VAN	0.00
TIR	2,96%

ESCENARIO 4

En este escenario se estima que no se va a tomar un préstamo para la realización del proyecto y toda la inversión va a provenir de los aportes propios de los dueños, debido a que ahorrará el costo de la deuda los ingresos aumentaran como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

VAN	4.611,43
TIR	7,62%

ESCENARIO 5

En este escenario se tiene que los ingresos se reduzcan en un 30 %, la tabla queda de la

siguiente manera.

VAN	-720,80
TIR	2,30%

ESCENARIO 6

Este escenario va ser optimista se va suponer que se mantiene la cantidad actual de clientes, sin considerar la reducción del 35% de los ingresos que se planteó por motivo de traslado de las instalaciones, este sería un escenario el cual es el que se espera, por lo que se espera que los resultados queden de la siguiente manera.

VAN	11.074,82
TIR	15,18%

5. RECOMENDACIONES PARA EL PLAN DE NEGOCIOS CONSIDERANDO LA MIGRACIÓN DE LAS INSTALACIONES

FACTORES DE ÉXITO

Se identificó en la clínica algunos factores de éxito para lograr recuperar el porcentaje de los clientes que se perderían a causa de la migración del recinto, y posterior crecimiento en el largo plazo, sobre los cuales se realizarán algunas recomendaciones sobre su manejo.

La caja: Se recomienda que esta se mantenga en un nivel promedio, esto hace referencia a que no adquiera activos fijos de gran valor que alteren el circulante, ya que todas las inversiones necesarias para el traslado de las instalaciones fueron consideradas, y si es que llegase a necesitar por algún motivo una inversión, se recomienda que esta recurra a un financiamiento externo por lo menos del 70% valor del activo, y que no disponga de toda la caja para hacer frente a este tipo de egresos que se lleguen a requerir.

Se tiene previsto una reducción de los ingresos máxima del 25% según lo planificado, por lo que el momento en que los ingresos estén por el 20% de lo estimado la clínica tiene que evaluar la venta de los activos actuales con los que se encuentra operando y la implementación de más banners, para aumentar la afluencia de clientes, y en el caso que sea crítico, se debe de analizar una renegociación momentánea con los médicos, para mejorar el margen de ingreso de la clínica.

Los médicos y personal de apoyo: La clínica requiere con urgencia la contratación de 1 traumatólogo, 1 nutricionista, 2 odontólogos y 3 bioquímicos, profesionales que serán incluidos al personal, por lo que se recomienda que desde ya la administración de la clínica realice un mapeo del perfil que se requieren para esos cargos, ya que la clínica se destaca por contar con un personal de amplio recorrido laboral y bastante experiencia en el rubro, es por este motivo que se tiene que mantener y mejorar esta ventaja competitiva que posee.

Por lo anterior también recomienda que el personal actual de la clínica sea capacitado para mejorar sus procesos en la atención y el trato con los clientes, por lo que recomienda realizar cursos de corta duración en la clínica enfocados en esta característica.

Aprovechando los procesos de capacitación la clínica debiera de mejorar la relación con sus médicos, de manera de comprometerlos con la clínica, para que en la situación en la que la clínica se encuentre con ingresos bajos, sean estos los que promuevan actividades para salvar

a la clínica y hagan lo necesario para precautelar el bienestar de la clínica.

Los procesos El software recomendado en el presente trabajo, posee características que pueden ser explotadas de gran manera por la clínica, ya que ofrecen muchas opciones de personalización y ahorro de tiempos en los procesos de la atención, por lo que se recomienda que se empiece con una optimización de los horarios desde el momento de la reserva hasta el final.

Adicionalmente se tiene previsto la adquisición de 2 nuevos sillones dentales, los cuales son de última tecnología, y con los que podrá mejorar los tiempos de atención, ya que poseen más funciones que los normales.

Finalmente, en el tema de los procesos se tiene la posibilidad adicional de dar un uso adicional al software recomendado, esto para realizar la reserva del servicio, entrega de información y entrega de las pruebas a los clientes, por lo que se estaría automatizado el servicio, teniendo que acudir el cliente solo para entregar las pruebas requeridas y recoger sus diagnósticos en físico si así esté lo requiera.

La infraestructura: Se tiene una sugerencia de la mejor ubicación de los nuevos ambientes para la clínica, pero se tiene que considerar que en caso de que no se llegase a encontrar un lugar en esta zona se tienen lugares alternativos los cuales se encuentran cercanos. entre sí y no son mala opción. Independientemente de la ubicación que se vaya a seleccionar se tiene previsto la adquisición de nuevos ambientes, por lo que la opción de arriendo o hipoteca queda descartada, en tal sentido lo primordial es escoger una ubicación en la que se pueda construir.

Marketing: se tiene una base de datos superficial de los clientes actuales de la clínica, por lo que se recomienda que la administración comience a comunicar sobre el traslado de las instalaciones apenas se tenga definida la ubicación de esta. Posteriormente se hará uso de banners informativos en los alrededores de la anterior ubicación, esto con el fin de no perder la base de clientes actuales que posee la clínica.

Finalmente se recomienda que la clínica comunique a sus clientes actuales sobre los nuevos servicios que se implementaran, y se empiece a realizar publicidad pagada en Facebook, con el fin de promocionar la página web de la clínica.

6. CONCLUSIONES

Se tienen determinados los gustos y preferencias de los clientes respecto al uso de los servicios de salud, y se rescata entre lo más importante el hecho que los clientes tienen una inclinación destacada al precio, es por eso que son bastantes sensibles a este, también tienen un apego hacia el buen trato y eficacia de los médicos para solucionar los problemas de salud que poseen, por último se tiene la idea que estos acuden al médico solo para solucionar problemas en el momento y no así de manera preventiva, es en ese sentido que todas las propuestas anteriormente mencionadas se encuentran plantadas en base a estos datos obtenidos.

Se recomienda que sobre este punto la clínica realice otra investigación exploratoria al momento terminar de aplicar todo lo planificado, esto con el fin de obtener una referencia respecto a los cambios aplicados, y de esta manera realizar los cambios necesarios de manera de cubrir las necesidades de los clientes que no hayan sido satisfechas.

Se determinó que las variables críticas de mayor riesgo para la estrategia son:

- Los médicos y el personal de apoyo, ya que estos tienen que ser muy capaces y tener la capacidad de generar lazos de amistad con los pacientes, de manera de envolverlos en un ambiente saludable y satisfactorio para estos, ya que este es un punto importante por el que la clínica tiene bastantes clientes fidelizados.
- Los procesos en la atención debido a que se tiene previsto la incorporación de un software que va a facilitar muchos subprocesos que realizan como por ejemplo la reserva de horarios, la entrega de información, y las posibles consultas, este es un tema nuevo por lo que se considera delicado, por tanto, es importante realizar un proceso de capacitación a todo el personal.
- La caja ya que, según los flujos proyectados, en los primeros años de funcionamiento estará con utilidades bajas, incluso se tienen escenarios en lo que se incurran en pequeñas pérdidas, por lo que no puede faltar liquidez en la caja para hacer frente a las obligaciones a largo plazo que tenga la clínica.
- La infraestructura tiene que acomodarse a lo planificado y debe de estar ubicada en

los puntos que se determinaron con anterioridad, ya que, según el análisis, la ubicación es una variable que mayor impacto al momento de adquirir mayor participación de mercado.

- El marketing o método de captación de clientes, se espera que esté enfocado en el segmento de mercado objetivo que se había establecido con anterioridad, pero sin descuidar el segmento actual que posee la clínica.

Si bien existen muchos segmentos de mercado identificados se recomienda que la clínica vaya enfocando sus banners informativos en base a satisfacer las necesidades del mercado meta definido, posicionando la clínica de forma que cumpla lo establecido en el presente trabajo.

Se consideraron 5 escenarios que pueden resultar críticos para la expansión de los ambientes, entre estos se tiene:

Uno en que los ingresos sean reducidos en un 15 % por factores sociales como por ejemplo el estallido social y demás. Otro el cual por temas socio económicos estos se vean reducidos en un 20 %. Otro en el que la clínica ni ganará ni perderá dinero con su inversión, y este escenario representa un 25.24% de reducción de los ingresos estimados. Se tiene uno en el que el crédito bancario que se pretende adquirir no sea aprobado o por motivos que escapan de control, se tenga que realizar la inversión con aportes propios. El último escenario se tiene la consideración de que se tenga una pérdida del 30% de los clientes sobre lo estimado, este es el peor escenario que se tiene previsto para la expansión y uno crítico ya que en este la clínica pierde porcentaje de su inversión.

Se identificó bastantes segmentos de mercado, pero entre los más importantes en lo que la clínica tiene que enfocar todos sus esfuerzos son hombres y mujeres de (15 a 30 años) y de (45 a 60 años) y pacientes que requieren de servicios médicos de especialización y otros de laboratorio por concepto de la consulta, estos segmentos potenciales se piensan abarcar con la expansión de la clínica, por lo que los esfuerzos por captar más participación de mercado, necesariamente debe de pasar ahí.

Finalmente se tiene una recomendación considerando la migración de las instalaciones en el que se está considerando los factores críticos determinados para la clínica, y en el cual se basa la validación de su modelo de negocio, ya que serán estos factores los que más se cuidarán al momento de querer repetir el modelo de negocio establecido.

Con estas conclusiones se llegaría a abarcar todas las variables concernientes a la expansión de las instalaciones de la clínica y como se puede apreciar en el anexo 11, se logra mejorar sus niveles actuales de rentabilidad más del 15% para la gestión 2022 respecto al último informe que presentó la clínica, con la incorporación de los nuevos servicios, estableciendo así su modelo de negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- ¹⁹ adalytics.cl. (2018). *adalytics.cl*. Obtenido de <https://adalytics.cl/geo/13/131/13104#ventajas>
- ²² Asesoría jurídica, ministerio de salud Chile. (s.f.). *Reglamento de hospitales y clínicas*. Santiago.
- ²¹ Cabrera, F. (2018). tasas impositivas en Chile. *Biblioteca del congreso nacional de chile* , 1.
- ¹⁷ CENSO Todos contamos . (19 de abril de 2017). *Censo 2017*. Obtenido de <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>
- ¹⁶ Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill Education .
- ²⁰ Chile, B. c. (2021). *bcentral.cl*. Obtenido de <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/politica-monetaria>
- ²⁶ CNN Chile. (28 de agosto de 2019). *cnnchile.com*. Obtenido de https://www.cnnchile.com/pais/comunas-viven-extranjeros-chile_20190821/
- Colegio médico de Chile. (2020). *El impacto de Covid19 en el Sistema de salud y propuestas para la reactivación*. Santiago .
- ³ Cooperativa.cl. (17 de junio de 2019). *Cooperativa.cl*. Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/noticias/pais/salud/medicos/informe-del-minsal-chile-registra-una-ratio-de-16-medicos-por-cada/2019-06-17/025147.html>
- ¹ Cuadrado, C. (16 de 09 de 2016). *MEDWAVE*. Obtenido de <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfoques/PoldeSalud/6532.act>
- Didier, F. V. (05 de 04 de 2020). *CIPER*. Obtenido de <https://www.ciperchile.cl/2020/05/04/hacinamiento-precios-abusivos-y-los-problemas-de-habitabilidad-que-el-covid-19-deja-a-la-vista/>
- ⁶ F. Perez , J., & Veiga , C. (2013). *El analisis de inversiones en la empresa*. Madrid: ESIC.
- ¹³ Hill , C., Schilling, M., & Jones, G. (2014). *Administración estretégica Teoria y casos* . México: CENGAGE Learnig .
- Horngren T., C., L, G., Stratton O., W., & Stratton O., S. (2006). *Contabilidad*

administrativa . Mexico: Pearson educación.

- ²³ Ilustre municipalidad de Conchali. (2019). *Cuenta pública*. Santiago.
- ²⁴ International Monetary Fund. (2020). *Perspectivas económicas* . Cataloging-in-Publication Data.
- ¹⁰ Kotler, P., & KELLER, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ⁴ Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- ² Mañalich, J. (2016). *Instituto de políticas públicas en salud*. Obtenido de <http://www.ipsuss.cl/ipsuss/analisis-y-estudios/recurso-humano/deficit-de-medicos-ascendera-a-mas-de-8-mil-profesionales-al-2050/2014-10-17/165250.html>
- ²⁸ Ministerio de desarrollo social y familia. (2020). *Observatorio social*. Obtenido de <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-social-covid19>
- Ministerio de salud Chile . (10 de 03 de 2020). *Minsal.cl*. Obtenido de <https://www.minsal.cl/ministro-paris-expreso-su-preocupacion-por-casos-covid-19-en-regiones-y-llamo-a-cumplir-las-medidas-sanitarias/>
- ¹⁶ Ministerio de salud Chile. (28 de Octubre de 2020). *Informes Deis*. Obtenido de https://informesdeis.minsal.cl/SASVisualAnalytics/?reportUri=%2Freports%2Freports%2F23138671-c0be-479a-8e9d-52850e584251§ionIndex=0&sso_guest=true&reportViewOnly=true&reportContextBar=false&sas-welcome=false
- ¹² Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- ¹¹ Porter, M. E. (05 de 11 de 2020). *Wikipedia*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas
- ⁷ Quiroa, M. (03 de Marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/segmento-de-mercado.html>
- ¹⁵ RAMIREZ MOLINARES, C., GARCIA BARBOSA, M., & PANTOJA ALGARIN, C. (2010). *Fundamentos y técnicas de costos*. Cartagena: Universidad libre.
- ²⁷ Rev. méd. Chile vol.145 no.12 Santiago dic. (2017). Actividad física y perfil de estilos de vida promotores de la salud en adultos mayores chilenos. *Revista medica de chile*, 1.
- ²⁹ Rey, G. H. (31 de Marzo de 2020). *Eltiempo.com*. Obtenido de

<https://www.eltiempo.com/salud/en-que-consiste-la-medicina-virtual-y-como-acceder-479358>

¹⁴ Riquelme Leiva, M. (diciembre de 2016). Obtenido de Analisisfoda:

<https://www.analisisfoda.com/>

⁹ Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

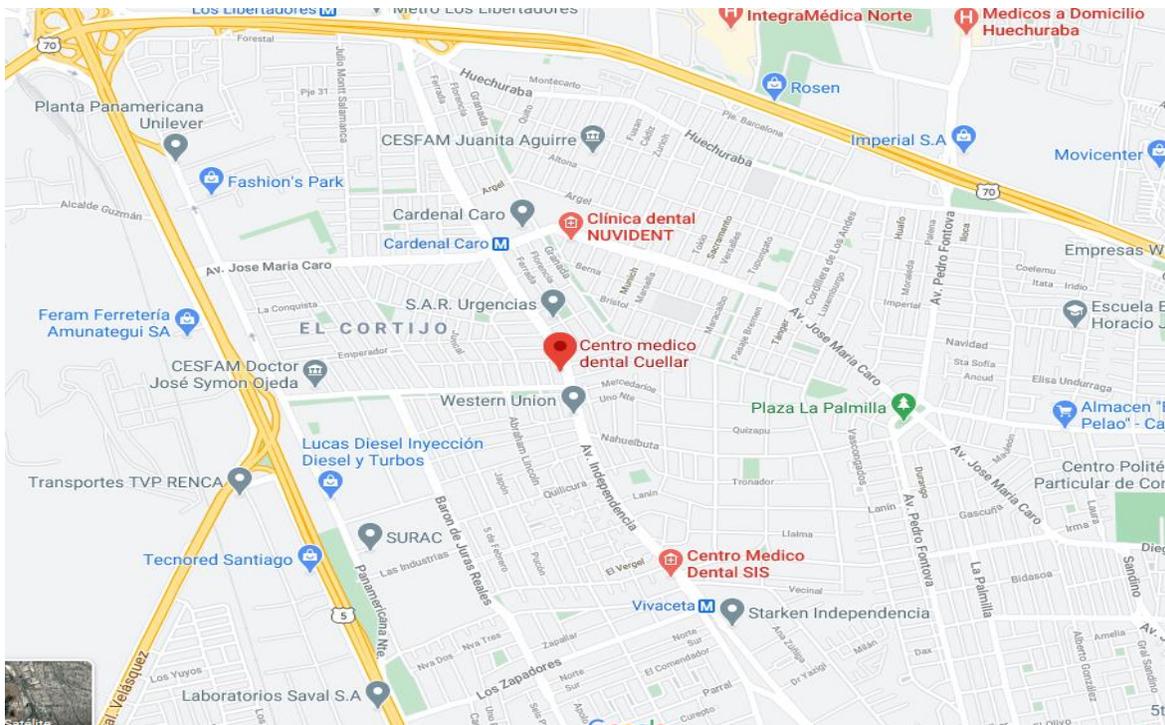
⁸ Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (s.f.). *Preparacion y evaluacion de proyectos* . Santiago : Mc Graw Hill.

⁵ T. Horngren, C., Harrison Jr., W., & M. Suzanne, O. (2010). *Contabilidad*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

²⁵ The Heritage Foundation. (2020). *Heritage.org*. Obtenido de <https://www.heritage.org/index/explore>

ANEXOS

Anexo 1 (Ubicación y fotos de la clínica Cuellar)









Anexo 4 (proyecciones del PIB por: “International Monetary Fund, 2020”)

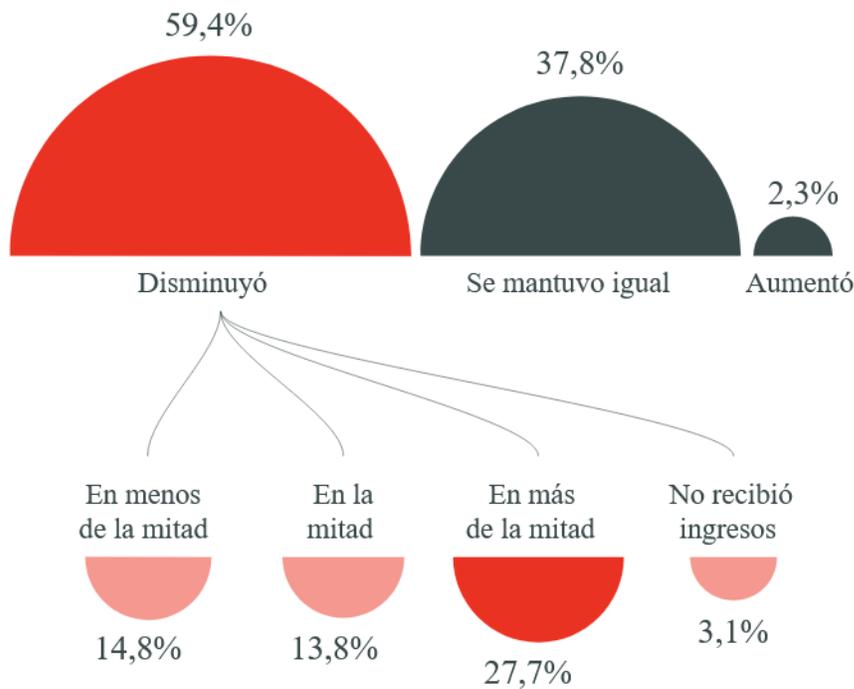
Cuadro del apéndice 1. Hemisferio Occidental: Principales indicadores económicos¹

	Crecimiento del PIB real (Porcentaje, interanual)					Inflación ² (Fin de periodo; porcentaje)					Balance de la cuenta corriente externa (Porcentaje del PIB)				
	Proyecciones					Proyecciones					Proyecciones				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
América del Norte	2,3	2,8	1,9	-4,9	3,3	2,6	2,2	2,1	2,1	2,2	-1,9	-2,2	-2,1	-2,0	-2,0
Canadá	3,2	2,0	1,7	-7,1	5,2	1,8	2,1	2,1	0,3	1,4	-2,8	-2,5	-2,0	-2,0	-2,4
México	2,1	2,2	-0,3	-9,0	3,5	6,8	4,8	2,8	3,7	2,9	-1,8	-2,1	-0,3	1,2	-0,1
Estados Unidos	2,3	3,0	2,2	-4,3	3,1	2,2	1,9	2,1	2,1	2,2	-1,9	-2,2	-2,2	-2,1	-2,1
Puerto Rico ³	-2,7	-4,9	2,0	-7,5	1,5	1,2	0,6	0,5	-1,6	0,6
América del Sur	0,8	0,3	-0,2	-8,1	3,6	6,3	9,6	10,5	6,7	8,9	-1,5	-2,5	-2,3	-0,6	-0,7
Argentina ⁴	2,8	-2,6	-2,1	-11,8	4,9	24,8	47,6	53,8	-4,8	-5,2	-0,9	0,7	1,2
Bolivia	4,2	4,2	2,2	-7,9	5,6	2,7	1,5	1,5	3,3	3,8	-4,8	-4,6	-3,3	-2,6	-3,5
Brasil	1,3	1,3	1,1	-5,8	2,8	2,9	3,7	4,3	2,0	2,9	-0,7	-2,2	-2,8	0,3	0,0
Chile	1,2	4,0	1,1	-6,0	4,5	2,3	2,1	3,0	2,4	2,9	-2,3	-3,6	-3,8	-1,6	-2,9
Colombia	1,4	2,5	3,3	-8,2	4,0	4,1	3,2	3,8	1,4	2,4	-3,3	-3,9	-4,2	-4,0	-3,9
Ecuador	2,4	1,3	0,1	-11,0	4,8	-0,2	0,3	-0,1	-0,3	2,0	-0,1	-1,2	-0,1	-2,0	-0,1
Paraguay	5,0	3,4	-0,0	-4,0	5,5	4,5	3,2	2,8	3,0	3,3	3,1	0,0	-1,0	-0,7	0,0
Perú	2,5	4,0	2,2	-13,9	7,3	1,4	2,2	1,9	1,8	2,0	-1,3	-1,7	-1,4	-1,1	-0,3
Uruguay	2,6	1,6	0,2	-4,5	4,3	6,6	8,0	8,8	9,5	7,5	0,7	-0,0	0,6	-1,7	-3,3
Venezuela ⁴	-15,7	-19,6	-35,0	-25,0	-10,0	863	130.060	9.585	6.500	6.500	6,1	8,8	8,4	-4,1	-4,1
CAPRD	4,2	3,8	3,2	-5,9	3,6	3,5	1,6	2,5	2,0	2,6	2,0	-3,1	-1,2	-3,1	-2,9
Costa Rica	3,9	2,7	2,1	-5,5	2,3	2,6	2,0	1,5	0,5	1,2	-3,3	-3,3	-2,4	-4,5	-4,1
El Salvador	2,3	2,4	2,4	-9,0	4,0	2,0	0,4	-0,0	0,7	1,5	-1,9	-4,7	-2,1	-4,9	-4,5
Guatemala	3,0	3,2	3,8	-2,0	4,0	5,7	2,3	3,4	2,3	3,1	1,1	0,8	2,4	3,8	2,3
Honduras	4,8	3,7	2,7	-6,6	4,9	4,7	4,2	4,1	3,2	4,2	-0,8	-5,4	-1,4	-2,2	-2,8
Nicaragua	4,6	-4,0	-3,9	-5,5	-0,5	5,7	3,9	6,1	4,0	3,5	-7,2	-1,9	6,0	0,5	-0,2
Panamá ⁵	5,6	3,7	3,0	-9,0	4,0	0,5	0,2	-0,1	-0,5	0,5	-5,9	-8,2	-5,2	-7,0	-6,2
República Dominicana	4,7	7,0	5,1	-6,0	4,0	4,2	1,2	3,7	4,0	4,0	-0,2	-1,4	-1,4	-6,0	-4,5
El Caribe: Economías dependientes del turismo	1,4	2,0	0,5	-9,9	4,0	6,2	4,6	7,5	7,5	7,9	-5,5	-5,8	-2,0	-11,3	-10,4
Antigua y Barbuda	3,1	7,0	3,4	-17,3	4,7	2,4	1,7	1,5	0,7	1,3	-7,8	-13,7	-6,5	-22,0	-24,7
Aruba	2,3	1,2	0,4	-19,7	9,0	-0,5	4,5	5,2	-1,1	3,3	1,1	-0,7	2,1	-20,8	-17,2
Las Bahamas	3,1	3,0	1,2	-14,8	4,6	1,6	2,0	1,8	1,7	2,5	-12,1	-11,4	0,6	-17,5	-15,9
Barbados	0,5	-0,6	-0,1	-11,6	7,4	6,6	0,6	7,2	-0,8	2,4	-3,8	-4,0	-3,1	-11,1	-6,8
Belice	1,9	2,1	-2,0	-16,0	8,0	1,0	-0,1	0,2	1,1	1,3	-8,6	-8,1	-9,6	-15,3	-11,4
Dominica	-9,5	0,5	8,4	-8,8	3,3	1,4	1,4	1,8	1,8	2,0	-8,8	-44,6	-27,2	-27,8	-26,3
Granada	4,4	4,1	3,0	-11,8	3,0	0,5	1,4	0,1	-0,8	1,2	-14,4	-15,9	-15,8	-25,3	-24,9
Haití ⁶	1,2	1,5	-1,2	-4,0	1,2	15,4	13,3	19,7	25,0	22,0	-1,0	-3,9	-1,4	-2,5	-0,4
Jamaica	0,7	1,9	0,9	-8,6	3,6	5,2	2,4	6,2	4,1	5,7	-2,7	-1,6	-2,0	-5,2	-7,2
Saint Kitts y Nevis	-2,0	2,9	2,8	-18,7	8,0	0,8	-0,7	0,4	1,0	1,3	-11,2	-5,7	-2,1	-21,0	-20,0
San Vicente y las Granadinas	1,0	2,2	0,4	-7,0	3,7	3,4	1,4	0,5	1,5	2,0	-11,6	-12,0	-10,0	-18,7	-16,9
Santa Lucía	3,5	2,6	1,7	-16,9	7,2	2,0	2,2	0,9	1,5	2,1	-1,0	2,2	5,3	-16,8	-9,3
El Caribe: Países exportadores de materias primas	-0,6	1,1	1,0	0,6	3,8	2,7	1,9	1,3	11,7	4,2	3,4	-0,4	-3,0	-7,6	-3,2
Guyana	3,7	4,4	5,4	26,2	8,1	1,5	1,6	2,1	1,3	2,9	-4,9	-29,2	-33,9	-22,0	-16,2
Suriname	1,8	2,6	0,3	-13,1	1,5	9,3	5,4	4,2	104,9	20,9	1,9	-3,4	-11,1	-8,0	-6,2
Trinidad y Tobago ⁴	-2,3	-0,2	-0,0	-5,6	2,6	1,3	1,0	0,4	-0,0	1,0	5,3	5,8	4,8	-3,3	1,5
<i>Partida informativa</i>															
América Latina y el Caribe	1,4	1,1	0,0	-8,1	3,6	6,2	7,6	7,7	5,6	6,8	-1,6	-2,5	-1,7	-0,5	-0,8
ALC excluida Venezuela	2,0	1,7	0,8	-7,8	3,8	6,2	7,6	7,7	5,6	6,8	-1,8	-2,7	-1,9	-0,5	-0,8
Unión Monetaria del Caribe Oriental ⁷	1,2	3,8	2,8	-15,1	5,8	1,7	1,3	0,8	0,9	1,7	-7,5	-11,9	-7,7	-21,0	-20,5

Anexo 5 (hábitos de las personas respecto a su salud)

	Mujeres		Hombres	
	Activas (n = 243)	Sedentarias (n=768)	Activos (n = 162)	Sedentarios (n = 515)
Edad (años)	69,2 ± 6,4	71,7 ± 7,8	71,6 ± 6,5	72,1 ± 7,5
Peso corporal (kg)	64,1 ± 9,8	66,9 ± 11,6	73,1 ± 8,7	74,8 ± 11,5
Estatura bípeda (m)	1,55 ± 0,06	1,56 ± 0,07	1,68 ± 0,07	1,67 ± 0,07
IMc (kg/m ²)	26,5 ± 4,3	27,1 ± 4,6	25,8 ± 2,9	26,7 ± 3,7
Autorrealización	37,8 ± 7,8	39,0 ± 7,9	37,2 ± 7,9	39,2 ± 7,3
Responsabilidad en salud	24,4 ± 6,7	23,9 ± 6,1	23,9 ± 6,3	23,5 ± 6,1
Ejercicio	10,1 ± 4,0	9,5 ± 3,8	9,9 ± 3,8	9,6 ± 3,9
Nutrición	16,9 ± 3,4	16,8 ± 3,2	17,2 ± 3,7	17,0 ± 3,1
Apoyo interpersonal	20,2 ± 4,2	20,4 ± 3,9	19,8 ± 4,0	20,6 ± 4,0
Estrés	17,8 ± 4,6	17,7 ± 4,1	18,2 ± 4,5	17,7 ± 4,0
Calidad de Vida	127,6 ± 23,2	127,7 ± 21,5	126,7 ± 22,7	128,2 ± 20,3

Anexo 6 (Efecto post pandemia en los ingresos de las personas en Chile)



Anexo 7 (Cuestionario, investigación exploratoria-descriptiva)

Pregunta 1 ¿hizo antes uso de los servicios de la clínica en los últimos en los últimos 3 meses?

Pregunta 2 En una escala del 1 al 5, donde 1 es muy mala y 5 muy buena ¿Qué opinión tiene en general de la clínica?

Pregunta 3 ¿Qué es lo que más le gusta de la clínica?

Pregunta 4 ¿Del 1 al 5, donde 1 es lo nada y 5 lo es muy conforme, ¿cuán conforme esta con el servicio otorgado por el doctor que lo atendió?

Pregunta 5 ¿En qué ocasiones acude a la clínica?

- a) Cuando siento alguna molestia.
- b) Cada tiempo determinado.
- c) Controles rutinarios
- d) Recomendación

Pregunta 6 ¿Por qué motivo utilizo los servicios de clínica Cuellar? Seleccione solo 1 opción la más importante que considere usted.

- a) Precio
- b) Ubicación
- c) Buenos doctores
- d) Buena atención
- e) Instalaciones
- f) Costumbre
- g) Otro especifique

Pregunta 7 ¿Cuánto le parece un precio adecuado a pagar por una consulta de cualquier tipo?

Pregunta 8 ¿Si la clínica cambiaria de ubicación, usted migraría a otra clínica o buscaría la nueva ubicación de la clínica?

Pregunta 9 ¿Si tuviera que describir la clínica con una palabra cual sería?

Pregunta 10 ¿le parece interesante la opción de una atención virtual?

Pregunta 11 En una escala del 1 al 5, donde 1 es disconforme y 5 muy conforme ¿Qué puntuación le daría a la clínica respecto la atención que proporciona?

Pregunta 12 En una escala del 1 al 5, donde 1 poco importante y 5 muy muy importante ¿Que tan importante es para usted saber que la clínica esta supervisada por el vice ministerio de salud?

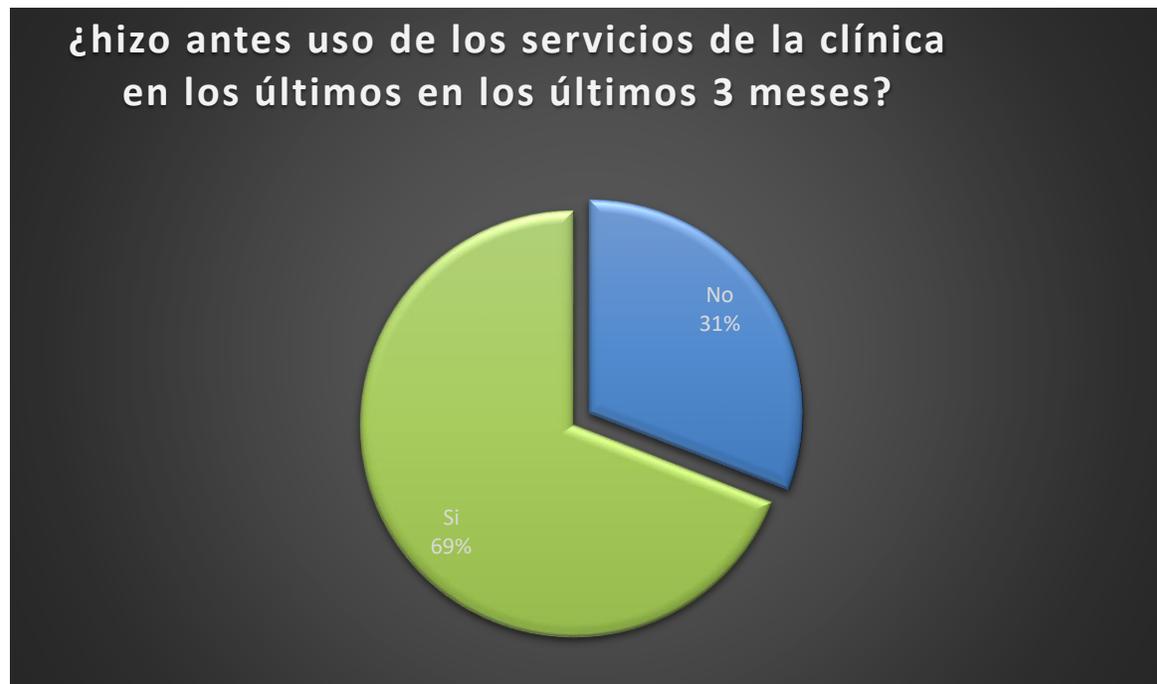
Pregunta 13 si el personal de la clínica cambice (médicos), ¿usted seguiría asistiendo a la clínica?

Pregunta 14 ¿Le gustaría que la clínica cuente con otras especialidades?

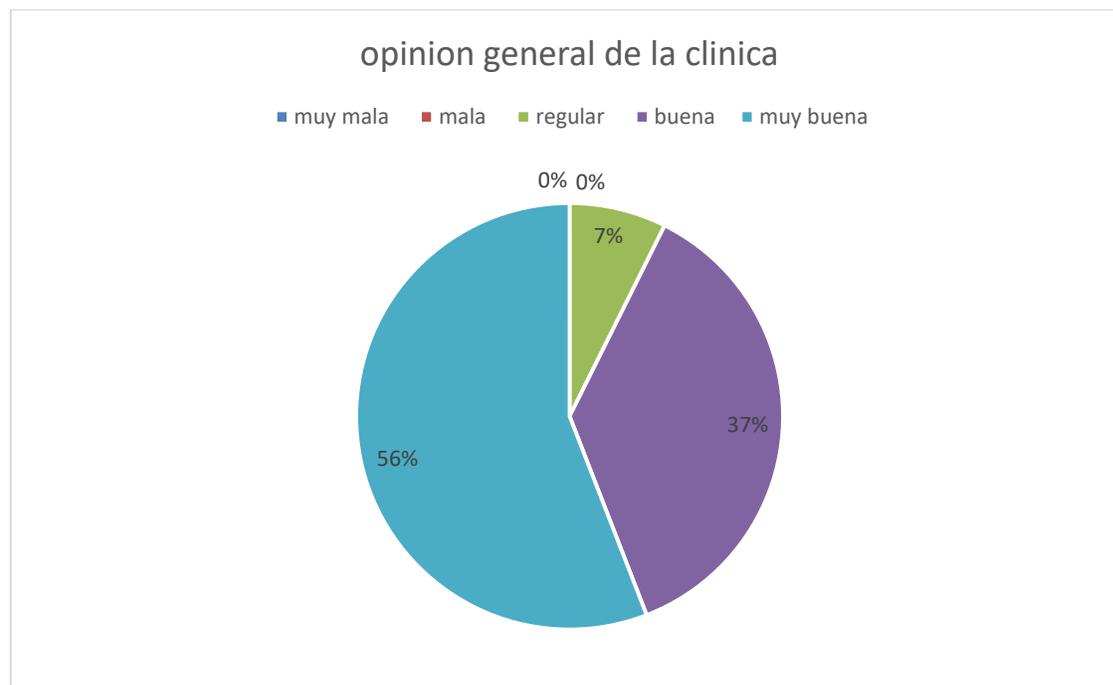
Pregunta 15 En una escala del 1 al 5, donde 1 es poco y 5 muy importante ¿cuán importante cree usted que es el hecho de contar con servicios de laboratorio en la misma clínica?

Anexo 8 (Resultados investigación exploratoria-descriptiva)

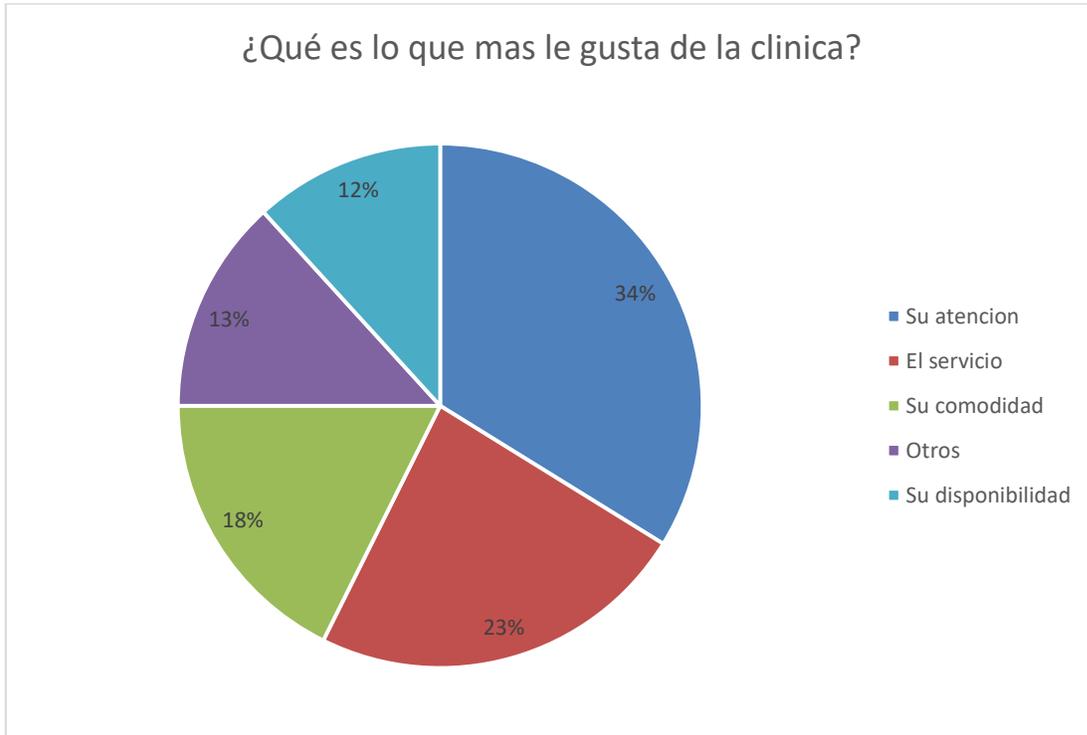
Pregunta 1



Pregunta 2



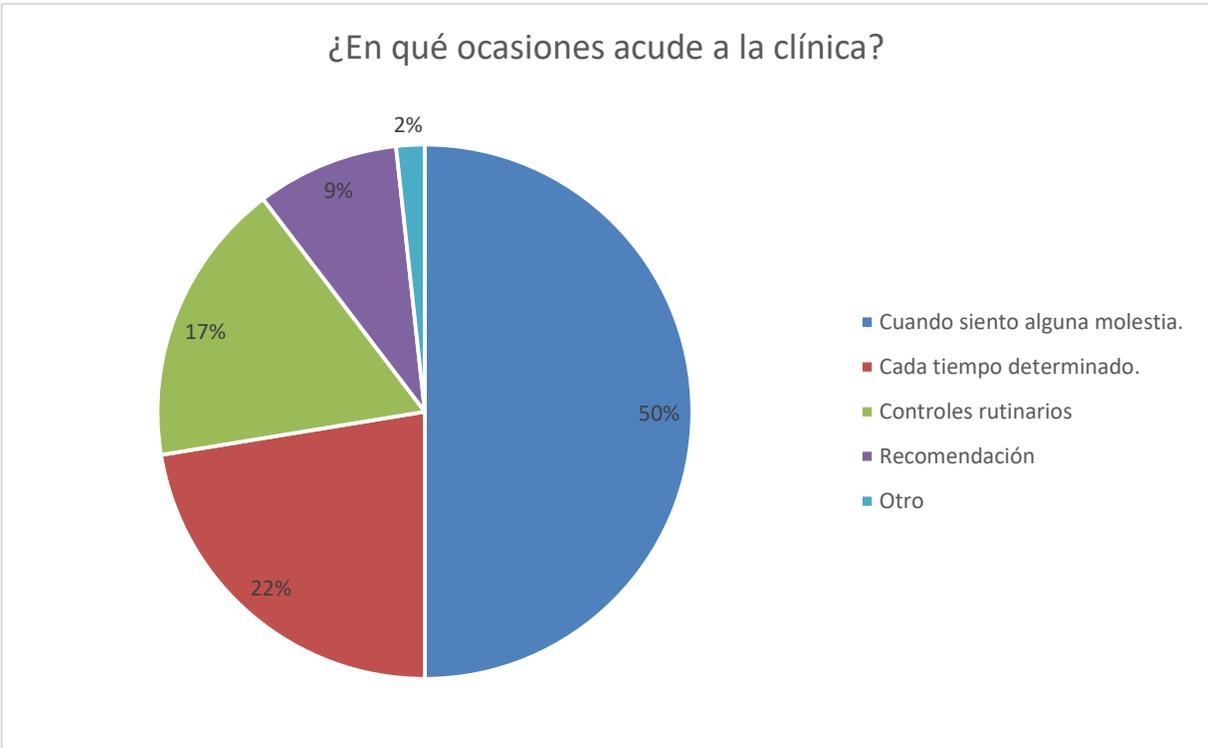
Pregunta 3



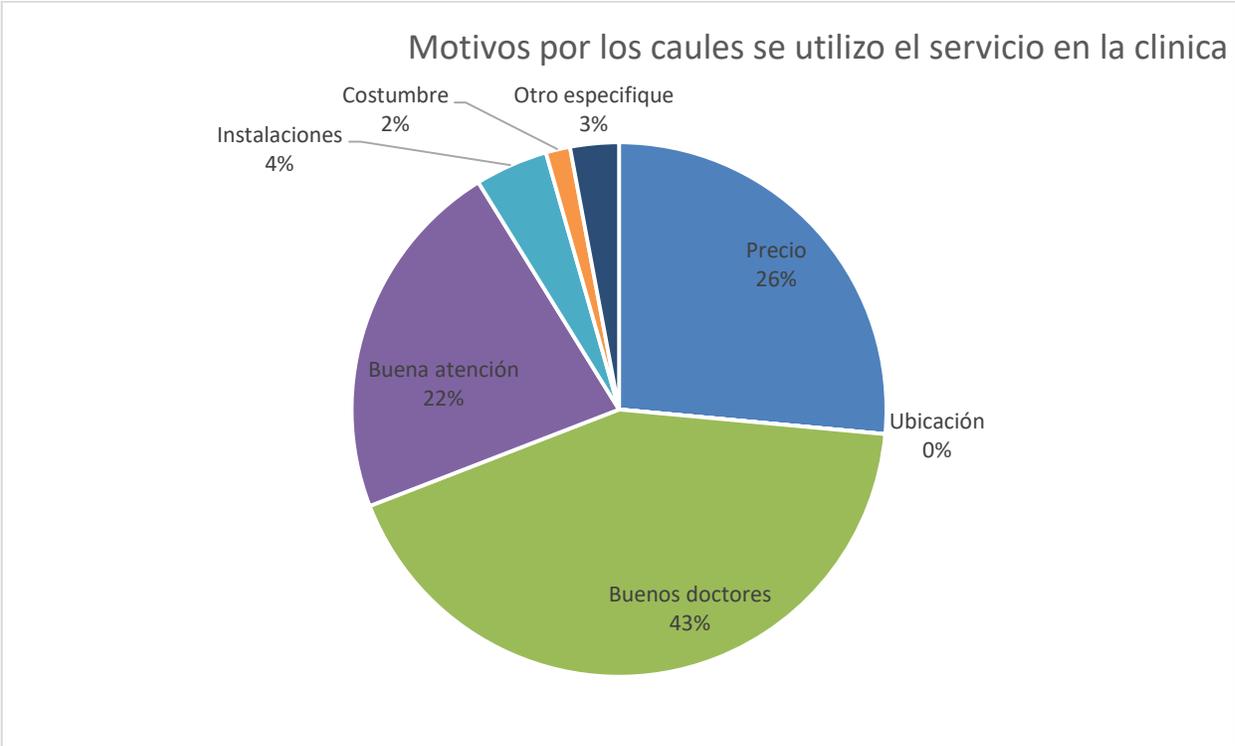
Pregunta 4



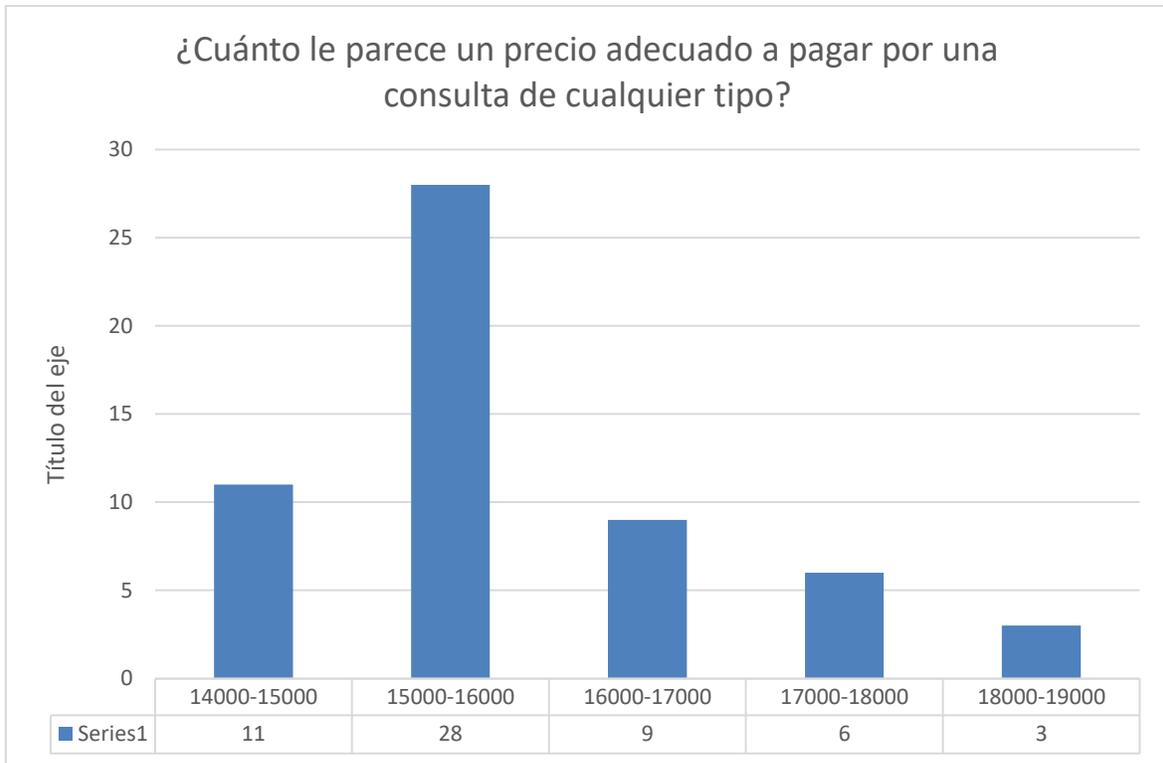
Pregunta 5



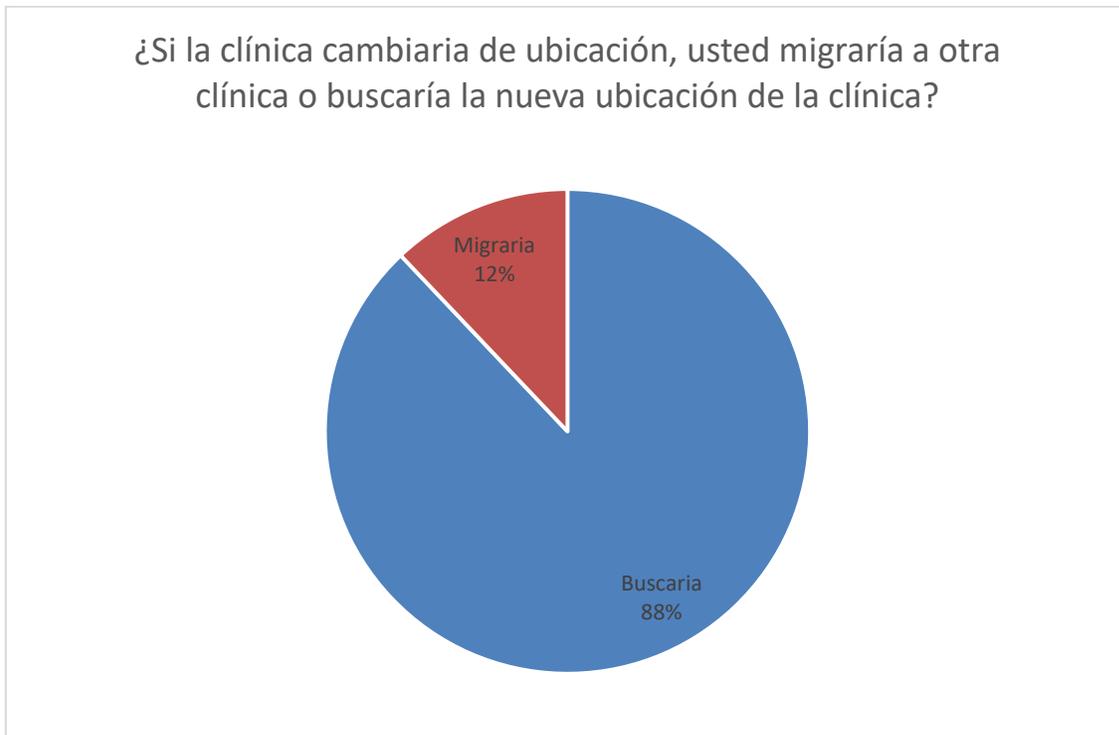
Pregunta 6



Pregunta 7

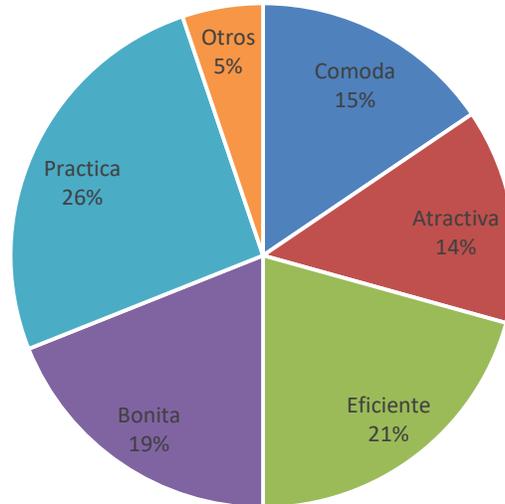


Pregunta 8



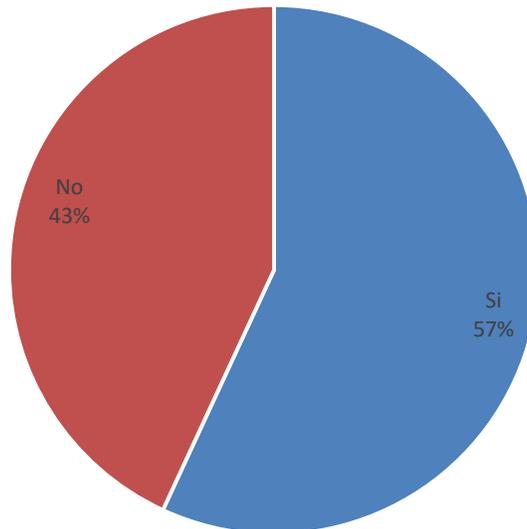
Pregunta 9

¿Si tuviera que describir la clínica con una palabra cual sería?



Pregunta 10

¿le parece interesante la opción de una atención virtual?



Pregunta 11

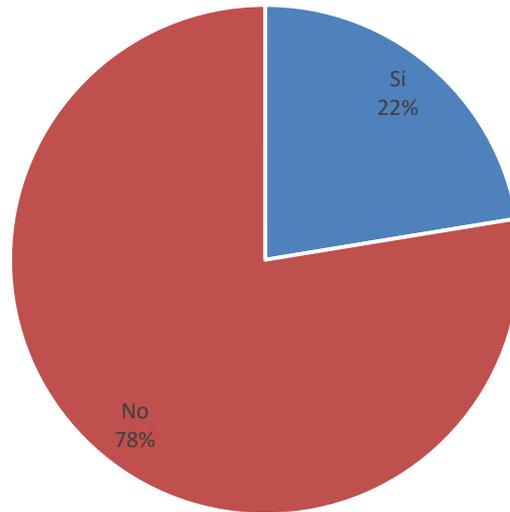


Pregunta 12



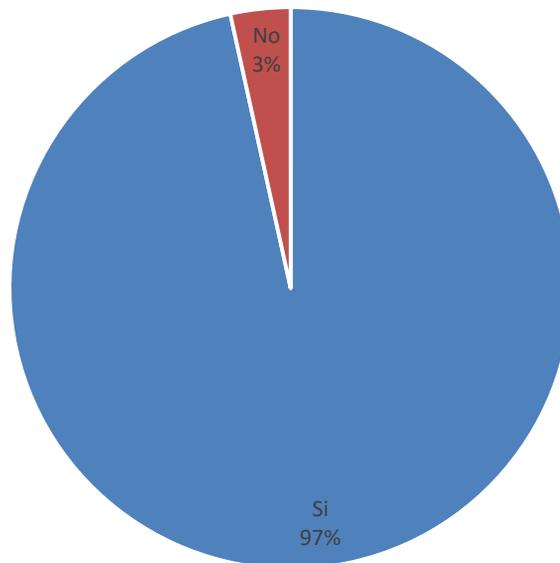
Pregunta 13

si el personal de la clínica cambiase (médicos), ¿usted seguiría asistiendo a la clínica?



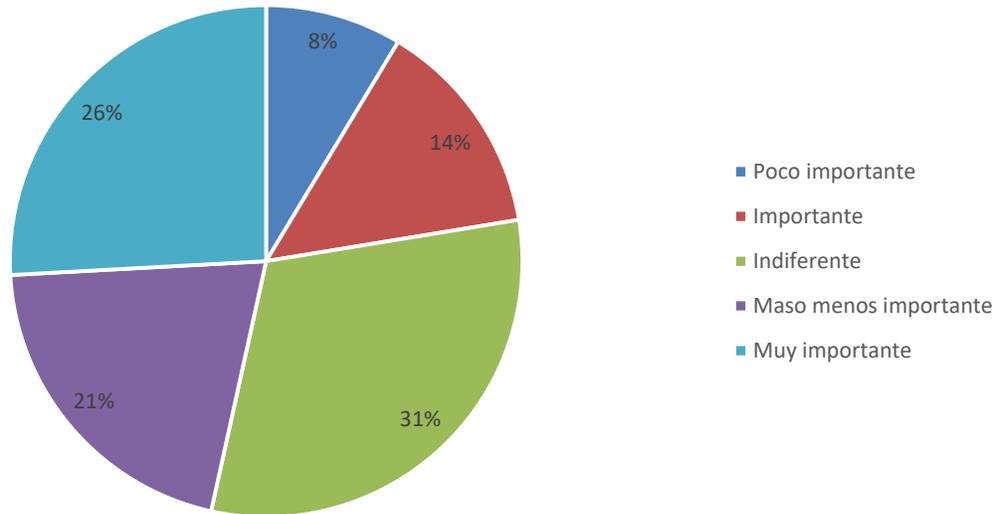
Pregunta 14

¿Le gustaría que la clínica cuente con otras especialidades?



Pregunta 15

¿cuán importante cree usted que es el hecho de contar con servicios de laboratorio en la misma clínica?



Anexo 9 (Detalle de Sueldos y salarios pronosticados año 2022).

Sueldos aproximados área medica		
Cantidad	Especialidad	Sueldo Anual
1	Médico General	231,41
1	Médico General	201,23
1	Médico Familiar	45,28
1	Psicólogo	25,15
1	traumatólogo	193,49
1	Nutricionista	125,77
Total		822,32

Sueldos aproximados área dental		
Cantidad	Especialidad	Sueldo Anual
1	Odontólogo	510,73
1	Odontólogo	111,43
1	Odontólogo	167,15
1	Odontólogo	139,29
1	Odontólogo	357,15
1	Odontólogo	232,15
Total		1517,89

Sueldos aproximados laboratorios		
Hematología		
Cantidad	Especialidad	Sueldo Anual
1	Bioquímico	262,05
1	Bioquímico	262,05
1	Enfermero	
Croparasitología		
Cantidad	Especialidad	Sueldo Anual
1	Bioquímico	251,54
Total		251,54

Anexo 10 (Ingresos pronosticados por área gestión 2022)

Ingresos aproximados área medica		
Cantidad	Especialidad	Ingreso Anual
1	Médico General	413,23
1	Médico General	359,33
1	Médico Familiar	80,85
1	Psicólogo	44,92
1	traumatólogo	345,51
1	Nutricionista	224,58
Total, ingresos		1468,42

Ingresos aproximados laboratorios			
Hematología	935,88		
Cantidad	Especialidad	Ingreso Anual	Ingreso mensual
1	Bioquímico	467,94	39,00
1	Bioquímico	467,94	39,00
Croparasitología	449,17		
Cantidad	Especialidad	Ingreso Anual	
1	Bioquímico	449,17	37,43

Ingresos aproximados área dental		
Cantidad	Especialidad	Ingreso Anual
1	Odontólogo	912,01
1	Odontólogo	198,98
1	Odontólogo	298,48
1	Odontólogo	248,73
1	Odontólogo	637,77
1	Odontólogo	414,55
Total, ingresos		2710,53

Anexo 11 (flujo de caja proyectado)

	Año 0	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos Ventas		5.564,00	5.730,92	5.902,85	6.138,96	6.323,13	6.512,82	6.773,34	7.044,27
Costo variable		3.115,84	3.215,05	3.317,40	3.456,24	3.566,25	3.679,75	3.833,71	3.994,10
Costo Fijo		222,56	222,56	222,56	222,56	222,56	222,56	222,56	222,56
GAV		27,82	29,80	31,88	34,38	36,67	32,56	35,22	38,04
Depreciación		1.368,16	1.368,16	1.368,16	1.368,16	1.368,16	1.368,16	1.368,16	1.368,16
Amortización activos nominales		2,78	14,33	26,56	39,90	53,75	3,26	16,93	31,70
Intereses		497,93	473,04	448,14	423,24	398,35	373,45	348,55	323,66
Utilidad antes Impuesto		328,91	407,99	488,15	594,48	677,40	833,09	948,20	1.066,05
Impuesto Renta		32,89	40,80	48,81	59,45	67,74	83,31	94,82	106,61
Utilidad después Impuesto		296,02	367,19	439,33	535,03	609,66	749,78	853,38	959,45
Depreciación		1.368,16	1.368,16	1.368,16	1.368,16	1.368,16	1.368,16	1.368,16	1.368,16
Amortización activos nominales		2,78	14,33	26,56	39,90	53,75	3,26	16,93	31,70
Flujo Caja Operacional		1.666,96	1.749,68	1.834,06	1.943,10	2.031,56	2.121,20	2.238,47	2.359,31
Inversiones Fijas	- 23.426,60								
Valor Residual Inv. Fijas									19.892,97
Capital Trabajo	- 8.193,81								
Recuperación Capital Trabajo									4.096,91
Préstamo	15.227,29								
Amortización de capital		761,36	761,36	761,36	761,36	761,36	761,36	761,36	9.897,74
Flujo Caja Capitales	- 16.393,12	-761,36	-761,36	-761,36	- 761,36	- 761,36	- 761,36	- 761,36	14.092,14
Flujo Caja Privado	- 16.393,12	905,59	988,31	1.072,69	1.181,73	1.270,20	1.359,83	1.477,11	16.451,45

Anexo 12 (Datos históricos S&P, CLX, IPSA 2016 – 2021)

Datos históricos Ipsa Chile 2020 2021						
Fecha	Ultimo	Apertura	Máximo	Mínimo	% de variación	
jun-21	4.310,64	4.356,43	4.408,63	4.131,38	0,00%	
may-21	4.356,43	4.472,84	4.730,68	4.003,99	-2,60%	
abr-21	4.472,84	4.898,09	5.005,97	4.472,84	-8,68%	
mar-21	4.898,09	4.573,37	4.958,43	4.573,37	7,10%	
feb-21	4.573,37	4.288,65	4.679,38	4.288,65	6,64%	
ene-21	4.288,65	4.177,22	4.697,16	4.177,22	2,67%	
dic-20	4.177,22	4.032,87	4.251,72	4.032,87	3,58%	
nov-20	4.032,87	3.539,92	4.208,96	3.489,65	13,93%	
oct-20	3.539,92	3.637,30	3.831,40	3.530,26	-2,68%	
sep-20	3.637,30	3.767,15	3.858,64	3.512,53	-3,45%	
ago-20	3.767,15	4.017,08	4.079,03	3.767,15	-6,22%	
jul-20	4.017,08	3.959,02	4.310,22	3.865,31	1,47%	
jun-20	3.959,02	3.647,60	4.149,02	3.616,68	8,54%	
may-20	3.647,60	3.977,56	4.036,99	3.534,32	-8,30%	
abr-20	3.977,56	3.487,49	4.020,21	3.343,62	14,05%	
mar-20	3.487,49	4.122,63	4.368,63	2.850,78	-15,41%	
feb-20	4.122,63	4.572,06	4.710,61	4.122,63	-9,83%	
ene-20	4.572,06	4.669,85	5.000,59	4.516,97	-2,09%	
dic-19	4.669,85	4.538,80	4.908,11	4.468,30	2,89%	
nov-19	4.538,80	4.744,13	4.891,27	4.408,17	-4,33%	
oct-19	4.744,13	5.059,04	5.194,01	4.699,61	-6,22%	
sep-19	5.059,04	4.804,37	5.152,30	4.713,35	5,30%	
ago-19	4.804,37	4.972,36	4.990,99	4.589,45	-3,38%	
jul-19	4.972,36	5.070,71	5.099,89	4.962,73	-1,94%	
jun-19	5.070,71	4.977,09	5.098,44	4.920,82	1,88%	
may-19	4.977,09	5.187,10	5.197,07	4.798,35	-4,05%	
abr-19	5.187,10	5.259,41	5.290,31	5.147,20	-1,37%	
mar-19	5.259,41	5.287,54	5.345,32	5.154,59	-0,53%	
feb-19	5.287,54	5.405,61	5.515,95	5.280,68	-2,18%	
ene-19	5.405,61	5.105,43	5.484,18	5.064,41	5,88%	
dic-18	5.105,43	5.111,88	5.185,98	5.007,94	-0,13%	
nov-18	5.111,88	5.104,33	5.272,36	5.095,58	0,15%	
oct-18	5.104,33	5.283,53	5.366,21	4.998,95	-3,39%	
sep-18	5.283,53	5.270,43	5.507,58	5.137,49	0,25%	
ago-18	5.270,43	5.434,44	5.454,35	5.222,43	-3,02%	
jul-18	5.434,44	5.301,25	5.483,04	5.240,34	2,51%	
jun-18	5.301,25	5.455,09	5.566,77	5.245,94	-2,82%	
may-18	5.455,09	5.711,96	5.730,72	5.433,61	-4,48%	

abr-18	5.710,90	5.542,22	5.730,72	5.496,40	3,04%
mar-18	5.542,22	5.602,83	5.663,14	5.441,34	-1,08%
feb-18	5.602,83	5.855,38	5.894,93	5.494,57	-4,31%
ene-18	5.855,38	5.565,63	5.890,12	5.558,54	5,23%
dic-17	5.564,60	5.003,40	5.646,00	4.846,84	11,22%
nov-17	5.003,40	5.588,08	5.591,04	4.968,16	-10,46%
oct-17	5.588,08	5.346,74	5.613,70	5.341,95	4,61%
sep-17	5.341,93	5.152,67	5.351,46	5.076,85	3,66%
ago-17	5.153,15	5.062,50	5.194,08	5.020,26	1,75%
jul-17	5.064,62	4.749,57	5.082,46	4.740,88	6,69%
jun-17	4.747,24	4.855,88	4.920,01	4.717,80	-2,23%
may-17	4.855,75	4.796,69	4.911,46	4.769,71	1,26%
abr-17	4.795,13	4.786,14	4.904,81	4.772,53	0,24%
mar-17	4.783,42	4.364,50	4.877,00	4.359,77	9,71%
feb-17	4.359,88	4.202,50	4.384,75	4.202,11	3,82%
ene-17	4.199,50	4.150,52	4.315,11	4.141,54	1,16%
dic-16	4.151,39	4.210,47	4.276,45	4.028,61	-1,33%
nov-16	4.207,24	4.290,43	4.326,08	4.101,19	-1,92%
oct-16	4.289,78	4.015,26	4.321,02	4.014,05	6,84%
sep-16	4.015,25	4.123,26	4.150,33	4.006,69	-2,53%
ago-16	4.119,28	4.117,47	4.183,35	4.081,01	0,04%
jul-16	4.117,47	3.995,65	4.161,42	3.992,02	3,04%
Porcentaje de variación					7,88%

Anexo 13 (Precios referenciales Hematología y coparasitología)

CÓDIGO FONASA	DETALLE	Valor Fonasa Nivel 1 (tramos B, C y D)	VALOR PARTICULAR	TIPO DE EXAMEN
301002	ACIDO FOLICO O FOLATOS	SOLO PARTICULAR	8390,00	SANGRE
301011	COAGULACIÓN, TIEMPO DE	\$660	1720,00	SANGRE
702207	DETECCIÓN DE ANTICUERPOS IRREGULARES ERITROCITARIOS	\$1.690	4390,00	SANGRE
301026	FERRITINA	\$2.500	6500,00	SANGRE
301028	FIERRO SÉRICO	\$940	2430,00	SANGRE
301029	FIERRO, CAPACIDAD DE FIJACIÓN DEL (INCLUYE FIERRO SÉRICO)	\$2.040	5300,00	SANGRE
301030	FIERRO, CINÉTICA DEL (CADA DETERMINACIÓN)	SOLO PARTICULAR	1920,00	SANGRE
301034	CLASIFICACIÓN SANGUÍNEA AB0 Y RHD	\$1.060	2740,00	SANGRE
301036	HEMATOCRITO (PROC. AUT.)	\$330	850,00	SANGRE
301038	HEMOGLOBINA EN SANGRE TOTAL (PROC. AUT.)	\$330	850,00	SANGRE
301041	HEMOGLOBINA GLICADA A1C	\$2.000	5190,00	SANGRE
301045	HEMOGRAMA (INCLUYE RECuentOS DE LEUCOCITOS Y ERITROCITOS, HEMOGLOBINA, HEMATOCRITO, FÓRMULA LEUCOCITARIA, Y VELOCIDAD DE ERITROSEDIMENTACIÓN)	\$1.310	3400,00	SANGRE

301059	TIEMPO DE PROTROMBINA (INCLUYE INR, RAZÓN INTERNACIONAL NORMALIZADA)	\$660	1720,00	SANGRE
301062	RECuento DE BASÓFILOS (ABSOLUTO)	\$430	1120,00	SANGRE
301063	RECuento DE EOSINÓFILOS (ABSOLUTO)	\$440	1130,00	SANGRE
301064	RECuento DE ERITROCITOS, ABSOLUTO (PROC. AUT.)	\$320	820,00	SANGRE
301065	RECuento DE LEUCOCITOS, ABSOLUTO (PROC. AUT.)	\$330	850,00	SANGRE
301066	RECuento DE LINFOCITOS (ABSOLUTO)	\$530	1380,00	SANGRE
301067	RECuento DE PLAQUETAS (ABSOLUTO)	\$580	1500,00	SANGRE
301068	RECuento DE RETICULOCITOS (ABSOLUTO O PORCENTUAL)	\$450	1160,00	SANGRE
301069	RECuento DIFERENCIAL O FÓRMULA LEUCOCITARIA (PROC. AUT.)	SOLO PARTICULAR	2160,00	SANGRE
301072	TIEMPO DE SANGRÍA (NO INCLUYE DISPOSITIVO ASOCIADO)	\$660	1720,00	SANGRE
301082	TRANSFERRINA	\$2.430	6300,00	SANGRE
301085	TROMBOPLASTINA, TIEMPO PARCIAL DE (TTPA, TTPK O SIMILARES)	\$1.040	2690,00	SANGRE
301086	VELOCIDAD DE ERITROSEDIMENTACIÓN (PROC. AUT.)	\$250	640,00	SANGRE
301087	VITAMINA B12	SOLO PARTICULAR	20105,00	SANGRE
302005	ACIDO ÚRICO, EN SANGRE	\$670	1740,00	SANGRE
302008	AMILASA, EN SANGRE	\$1.050	2730,00	SANGRE
302012	BILIRRUBINA TOTAL (PROC. AUT.)	\$660	1700,00	SANGRE

302013	BILIRRUBINA TOTAL Y CONJUGADA	\$640	1670,00	SANGRE
302015	CALCIO EN SANGRE	\$590	1530,00	SANGRE
302017	CAROTENO	\$980	2540,00	SANGRE
302067	COLESTEROL TOTAL (PROC. AUT.)	\$600	1560,00	SANGRE
302068	COLESTEROL HDL (PROC. AUT.)	\$890	2300,00	SANGRE
302023	CREATININA EN SANGRE	\$580	1500,00	SANGRE
302025	CREATINQUINASA CK - MB MIOCÁRDICA	\$2.260	5880,00	SANGRE
302026	CREATINQUINASA CK - TOTAL	\$1.670	4340,00	SANGRE
302030	DESHIDROGENASA LÁCTICA TOTAL (LDH)	\$1.020	2650,00	SANGRE
302032	ELECTROLITOS PLASMÁTICOS (SODIO, POTASIO, CLORO) C/U	\$570	1480,00	SANGRE
302040	FOSFATASAS ALCALINAS TOTALES	\$570	1470,00	SANGRE
302042	FÓSFORO (FOSFATOS) EN SANGRE	\$810	2100,00	SANGRE
302045	GAMMA GLUTAMILTRANSPEPTIDASA (GGT)	\$990	2570,00	SANGRE
302047	GLUCOSA EN SANGRE	\$550	1430,00	SANGRE
302048	GLUCOSA, PRUEBA DE TOLERANCIA A LA GLUCOSA ORAL (PTGO), (DOS DETERMINACIONES; NO INCLUYE LA GLUCOSA QUE SE ADMINISTRA; INCLUYE EL VALOR DE LAS DOS TOMAS DE MUESTRAS)	\$2.560	6660,00	SANGRE
302053	LIPASA EN SANGRE	\$1.100	2860,00	SANGRE
302055	LITIO EN SANGRE	\$1.290	3340,00	SANGRE
302057	NITRÓGENO UREICO Y/O UREA, EN SANGRE	\$570	1480,00	SANGRE
302100	PROTEÍNAS TOTALES EN SANGRE	\$650	1680,00	SANGRE
302101	ALBÚMINAS EN SANGRE	\$650	1680,00	SANGRE

302061	PROTEÍNAS, ELECTROFORESIS (INCLUYE CÓD. 03-02-060)	\$2.770	7200,00	SANGRE
302034	PERFIL LIPÍDICO (INCLUYE MEDICIONES DE COLESTEROL TOTAL, HDL- COLESTEROL Y TRIGLICÉRIDOS CON ESTIMACIONES POR FÓRMULA DE LDL- COLESTEROL, VLDL- COLESTEROL Y COLESTEROL NO-HDL)	\$2.750	7140,00	SANGRE
302075	PERFIL BIOQUÍMICO (DETERMINACIÓN AUTOMATIZADA DE 12 PARÁMETROS)	\$3.640	9450,00	SANGRE
302076	PERFIL HEPÁTICO (INCLUYE TIEMPO DE PROTROMBINA, BILIRRUBINA TOTAL Y CONJUGADA, FOSFATASAS ALCALINAS TOTALES, GGT, TRANSAMINASAS GOT/AST Y GPT/ALT)	\$4.510	11730,00	SANGRE
302063	TRANSAMINASAS, OXALACÉTICA (GOT/AST), PIRÚVICA (GPT/ALT), C/U	\$820	2120,00	SANGRE
302063	TRANSAMINASAS, OXALACÉTICA (GOT/AST), PIRÚVICA (GPT/ALT), C/U	\$820	2120,00	SANGRE
302064	TRIGLICÉRIDOS EN SANGRE (PROC.AUT.)	\$780	2030,00	SANGRE
303001	ADENOCORTICOTROFINA (ACTH)	\$3.790	9840,00	SANGRE
303006	CORTISOL	\$2.460	6400,00	SANGRE
303007	CRECIMIENTO, HORMONA DE (HGH) (SOMATOTROFINA)	\$3.120	8110,00	SANGRE
303008	DEHIDROEPIANDROSTERONA SULFATO (DHEA-S)	\$3.080	8000,00	SANGRE
303014	GONADOTROFINA CORIÓNICA, SUB-UNIDAD BETA (CUANTIFICACIÓN)	\$2.300	5970,00	SANGRE

303015	HORMONA FOLÍCULO ESTIMULANTE (FSH)	\$2.300	5970,00	SANGRE
303016	HORMONA LUTEINIZANTE (LH)	\$2.300	5970,00	SANGRE
303017	INSULINA	\$2.260	5870,00	SANGRE
303031	INSULINA, CURVA DE (MÍNIMO DOS DETERMINACIONES E INCLUYE TODAS LAS TOMAS DE MUESTRA NECESARIAS. NO INCLUYE LA GLUCOSA QUE SE ADMINISTRA)	\$6.090	15820,00	SANGRE
303018	PARATHORMONA, HORMONA PARATIROÍDEA O PTH.	\$3.700	9620,00	SANGRE
303019	PROGESTERONA	\$2.300	5970,00	SANGRE
303020	PROLACTINA (PRL)	\$2.300	5970,00	SANGRE
303020	PROLACTINA (PRL)	\$2.300	5970,00	SANGRE
303046	SHBG (SEX-HORMONE BINDING GLOBULIN)	SOLO PARTICULAR	15220,00	SANGRE
303022	TESTOSTERONA EN SANGRE	\$2.460	6400,00	SANGRE
303023	TESTOSTERONA LIBRE EN SANGRE	\$2.880	7480,00	SANGRE
303024	TIROESTIMULANTE (TSH), HORMONA (ADULTO, NIÑO O R.N.)	\$2.000	5190,00	SANGRE
303025	TIROGLOBULINA	\$3.120	8110,00	SANGRE
303026	TIROXINA LIBRE (T4L)	\$2.300	5970,00	SANGRE
303027	TIROXINA O TETRAYODOTIRONINA (T4)	\$2.000	5190,00	SANGRE
303028	TRIYODOTIRONINA (T3)	\$2.000	5190,00	SANGRE
303029	17 - HIDROXIPROGESTERONA	\$3.120	8110,00	SANGRE
303030	ESTRADIOL (17-BETA)	\$2.260	5870,00	SANGRE
303035	CORTISOL LIBRE URINARIO	\$2.450	6360,00	ORINA
303043	17 - CETOESTEROIDES	SOLO PARTICULAR	4760,00	ORINA
305003	ALFA FETOPROTEÍNAS	\$2.300	5970,00	SANGRE

305004	TAMIZAJE DE ANTICUERPOS ANTI ANTÍGENOS NUCLEARES EXTRACTABLES (A- ENA: SM, RNP, RO, LA, SCL- 70 Y JO- 1)	\$4.750	12350,00	SANGRE
305004	TAMIZAJE DE ANTICUERPOS ANTI ANTÍGENOS NUCLEARES EXTRACTABLES (A- ENA: SM, RNP, RO, LA, SCL- 70 Y JO- 1)	\$4.750	12350,00	SANGRE
305005	ANTICUERPOS ANTINUCLEARES (ANA), ANTIMITOCONDRIALES, ANTI DNA (ADNA), ANTI MÚSCULO LISO, ANTICENTRÓMERO, U OTROS, C/U.	\$3.200	8320,00	SANGRE
305005	ANTICUERPOS ANTINUCLEARES (ANA), ANTIMITOCONDRIALES, ANTI DNA (ADNA), ANTI MÚSCULO LISO, ANTICENTRÓMERO, U OTROS, C/U.	\$3.200	8320,00	SANGRE
305005	ANTICUERPOS ANTINUCLEARES (ANA), ANTIMITOCONDRIALES, ANTI DNA (ADNA), ANTI MÚSCULO LISO, ANTICENTRÓMERO, U OTROS, C/U.	\$3.200	8320,00	SANGRE
305005	ANTICUERPOS ANTINUCLEARES (ANA), ANTIMITOCONDRIALES, ANTI DNA (ADNA), ANTI MÚSCULO LISO, ANTICENTRÓMERO, U OTROS, C/U.	\$3.200	8320,00	SANGRE
305005	ANTICUERPOS ANTINUCLEARES (ANA), ANTIMITOCONDRIALES, ANTI DNA (ADNA), ANTI MÚSCULO LISO, ANTICENTRÓMERO, U OTROS, C/U.	\$3.200	8320,00	SANGRE

305007	ANTICUERPOS ESPECÍFICOS Y OTROS AUTOANTICUERPOS (ANTICUERPOS ANTITIROÍDEOS: ANTICUERPOS ANTIMICROSOMALES Y ANTITIROGLOBULINAS Y OTROS ANTICUERPOS: PROSTÁTICO, ESPERMIOS, ETC.) C/U	\$2.570	6680,00	SANGRE
305007	ANTICUERPOS ESPECÍFICOS Y OTROS AUTOANTICUERPOS (ANTICUERPOS ANTITIROÍDEOS: ANTICUERPOS ANTIMICROSOMALES Y ANTITIROGLOBULINAS Y OTROS ANTICUERPOS: PROSTÁTICO, ESPERMIOS, ETC.) C/U	\$2.570	6680,00	SANGRE
305008	ANTIESTREPTOLISINA O, POR TÉCNICA DE LÁTEX	\$2.070	5370,00	SANGRE
305009	ANTÍGENO CARCINOEMBRIONARIO (CEA)	\$3.120	8110,00	SANGRE
305070	ANTÍGENO PROSTÁTICO ESPECÍFICO	\$4.020	10440,00	SANGRE
305081	ANTICUERPO ANTIENDOMISIO (EMA, ANTIMEMBRANA BASAL GLOMERULAR (GBM), ANTIRETICULINA, POR IFI C/U.	SOLO PARTICULAR	10180,00	SANGRE
305170	ANTÍGENO CA 125, CA 15-3 Y CA 19-9, C/U	SOLO PARTICULAR	8060,00	SANGRE
305170	ANTÍGENO CA 125, CA 15-3 Y CA 19-9, C/U	SOLO PARTICULAR	10370,00	SANGRE
305012	COMPLEMENTO C1Q, C2, C3, C4, ETC., C/U	\$2.070	5370,00	SANGRE

305012	COMPLEMENTO C1Q, C2, C3, C4, ETC., C/U	\$2.070	5370,00	SANGRE
305019	FACTOR REUMATOÍDEO POR TÉCNICA DE LÁTEX U OTRAS SIMILARES	\$1.180	3070,00	SANGRE
305026	INMUNOGLOBULINA IGA SECRETORA	\$1.940	5040,00	SALIVA
305027	INMUNOGLOBULINAS IGA, IGG, IGM, C/U	\$2.150	5590,00	SANGRE
305027	INMUNOGLOBULINAS IGA, IGG, IGM, C/U	\$2.150	5590,00	SANGRE
305027	INMUNOGLOBULINAS IGA, IGG, IGM, C/U	\$2.150	5590,00	SANGRE
305028	INMUNOGLOBULINAS IGE, IGD TOTAL, C/U	\$2.370	6150,00	SANGRE
305029	INMUNOGLOBULINAS IGE, IGG ESPECÍFICAS, C/U	\$2.330	6060,00	SANGRE
305030	PROTEÍNA C REACTIVA POR TÉCNICA DE LÁTEX U OTRAS SIMILARES	\$2.020	5240,00	NO SE REALIZA
305031	PROTEÍNA C REACTIVA POR TÉCNICAS AUTOMATIZADAS	\$2.680	6960,00	SANGRE
	PROTEÍNA C REACTIVA POR TÉCNICAS AUTOMATIZADAS ULTRASENSIBLE	SOLO PARTICULAR	26750,00	SANGRE
305084	ANTICUERPOS ANTICARDIOLIPINAS POR ELISA (ISOTIPOS G-M-A), C/U.	SOLO PARTICULAR	11970,00	SANGRE
305086	ANTICUERPOS CONTRA PÉPTIDOS DEAMINADOS DE GLIADINA IGG E IGA	SOLO PARTICULAR	14440,00	SANGRE
305181	ANTICUERPOS ANTITRANSGLUTAMINASA (TTG)	SOLO PARTICULAR	16180,00	SANGRE

Promedio valor particular hematología \$5.683,17 pesos chilenos

CÓDIGO FONASA	DETALLE	Valor Fonasa Nivel 1 (tramos B, C y D)	VALOR PARTICULAR	TIPO DE EXAMEN
308001	AZÚCARES REDUCTORES (BENEDICT-FEHLING O SIMILAR)	\$500	1.300	DEPOSICIONES
308004	HEMORRAGIAS OCULTAS, (BENCIDINA, GUAYACO O TEST DE WEBER Y SIMILARES), CUALQUIER MÉTODO, C/MUESTRA	\$520	1.350	DEPOSICIONES
308005	LEUCOCITOS FECALES	\$520	1.350	DEPOSICIONES
308006	PH EN DEPOSICIONES	\$290	750	DEPOSICIONES
308011	DIRECTO AL FRESCO C/S TINCIÓN, (INCLUYE TRICHOMONAS)	\$690	1.780	
308044	FLUJO VAGINAL O SECRECIÓN URETRAL, ESTUDIO DE (INCLUYE TOMA DE MUESTRA Y CÓDIGOS 03-06-004, 03-06-005, 03-06-008, 03-06-017 Y 03-06-026)	\$3.440	8.930	
309004	ÁCIDO ÚRICO EN ORINA (CUANTITATIVO)	\$980	2.530	ORINA
309004	ÁCIDO ÚRICO EN ORINA (CUANTITATIVO)	\$980	2.530	ORINA
309006	AMILASA CUANTITATIVA EN ORINA	\$1.200	3.100	ORINA
309008	CALCIO CUANTITATIVO EN ORINA	\$900	2.340	ORINA

309009	CÁLCULO URINARIO (EXAMEN FÍSICO Y QUÍMICO)	SOLO PARTICULAR	13.410	
309010	CREATININA CUANTITATIVA EN ORINA	\$690	1.780	ORINA
309012	ELECTRÓLITOS (SODIO, POTASIO, CLORO) C/U, EN ORINA	\$700	1.820	ORINA
309013	MICROALBUMINURIA CUANTITATIVA	\$1.250	3.250	ORINA
309015	FÓSFORO CUANTITATIVO EN ORINA	\$900	2.340	ORINA
309016	GLUCOSA (CUANTITATIVO), EN ORINA	\$620	1.600	ORINA
309020	NITRÓGENO UREICO O UREA EN ORINA (CUANTITATIVO)	\$380	980	ORINA
309022	ORINA COMPLETA, (INCLUYE CÓD. 03-09- 023 Y 03-09-024)	\$800	2.080	ORINA
309024	SEDIMENTO DE ORINA (PROC. AUT.)	\$470	1.220	ORINA
309028	PROTEÍNA (CUANTITATIVA), EN ORINA	\$790	2.050	ORINA
309029	PROTEÍNAS DE BENCE-JONES PRUEBA TÉRMICA	\$510	1.310	ORINA

Promedio valor particular Croparasitología \$ 2.752,00 pesos chilenos