



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

**EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UN  
PLAN DE CRECIMIENTO PARA CLÍNICA RED SALUD IQUIQUE, ASOCIADO A LA  
INCORPORACIÓN DE UN NUEVO CENTRO MÉDICO EN LA REGIÓN DE  
TARAPACÁ**

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

**CARLOS ANDRÉS NAVARRETE CONTRERAS**

**PROFESOR GUÍA:  
RICARDO FLORES BARRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA  
JOSÉ ARIAS ARIAS**

**SANTIAGO DE CHILE  
2023**

## RESUMEN

### **EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UN PLAN DE CRECIMIENTO PARA CLÍNICA RED SALUD IQUIQUE, ASOCIADO A LA INCORPORACIÓN DE UN NUEVO CENTRO MÉDICO EN LA REGIÓN DE TARAPACÁ**

El objetivo de la presente tesis es evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de un plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, asociado a la incorporación de un nuevo centro médico en la Región de Tarapacá, que permita alcanzar al tercer año una utilidad total de al menos MM\$2.800 (CLP), con un margen Ebitda de un 17%.

La región de Tarapacá al año 2025 proyecta un crecimiento de la población de un 24,3%, además de considerar un mercado potencial para Clínica Red Salud Iquique de 278 mil personas, considerando a los afiliados de Fonasa, Isapres y FFAA. Adicionalmente se revisó la competencia pública y privada a nivel de prestadores de salud en la región, obteniendo un entorno competitivo bajo, además de una alta fuga de pacientes a otras regiones, siendo de un 16,8% en pacientes afiliados a Isapres.

A nivel financiero, se realizó un benchmark con Clínica Red Salud Elqui, en el cual se identificaron oportunidades de aumentar el mix de ingresos y margen Ebitda por servicio, esto considerando un plan de crecimiento asociado a la incorporación de un nuevo Centro Médico. Lo anterior podría impactar positivamente a nivel de ingresos, rentabilidad y posición competitiva, además de aportar una mayor derivación a los servicios hospitalarios, ambulatorios y urgencias de la Clínica. Considerando el mercado potencial de los afiliados por previsión, aseguradoras y el diagnóstico interno de los ingresos por clientes y servicios de la Clínica, se pudo determinar el segmento objetivo, en el cual podría ir enfocado en pacientes que se atienden con baja frecuencia o que no se atienden en Clínica Red Salud Iquique ya sea por falta de oferta de servicios o por no tener convenio comercial.

Tomando lo anterior, para formular una propuesta de valor que impacte en términos financieros a Clínica Red Salud Iquique y también aporte en experiencia y calidad de servicio, se considera la incorporación de un nuevo centro médico, sumado a una mayor oferta de servicios, con una medicina institucional e incorporando médicos staff, además de ampliar fuertemente la oferta médica de especialidades, logrando con esto una mayor resolutivez y complejidad, generando una propuesta de valor atractiva y mejorando la experiencia de pacientes, clientes y aseguradoras, además de realizar una correcta gestión comercial y mejora en la infraestructura.

Se puede concluir que el plan de crecimiento para CRSI asociado a la incorporación de un nuevo Centro Médico es factible técnicamente, económicamente y estratégicamente, sin embargo, no se logra alcanzar al tercer año la utilidad y margen Ebitda propuestos en el objetivo general. Considerando la evaluación económica, en el año 5 se podría alcanzar el objetivo general de utilidad y margen Ebitda propuesto, con esto se podría entregar una utilidad de MM\$2.886 y un margen Ebitda de 17,4% en el año 2029, por lo que se recomienda poder ejecutar este plan de crecimiento para CRSI.

## **DEDICATORIA**

Quisiera dedicar este trabajo a todos quienes han estado conmigo durante todo este proceso de formación profesional y las personas que me han acompañado y apoyado en todos los momentos difíciles e importantes de mi vida, y en esta ocasión no fue la excepción.

Quisiera mencionar también a mis hijos y a mi mujer Lisett, quienes han sido el gran motor y me han apoyado con este proyecto desde el inicio, también han tenido la paciencia y comprensión para postergar muchas veces la vida familiar por este gran desafío formativo.

A mis amistades más cercanas que han estado conmigo en diferentes momentos de mi vida y han sido mi apoyo vital en momentos de necesidad. Han sido grandes alentadores y consejeros de muchas maneras y a su vez compañeros de muchas vivencias que recuerdo con mucho afecto.

También a todos los que han formado una parte de mi vida y del proceso de crecimiento profesional, les agradezco por cada momento vivido junto a mí.

A todos ellos va dedicado el trabajo realizado.

## Tabla de Contenido

<b>1. Introducción</b>	1
<b>2. Objetivos</b>	2
2.1. Objetivo General	2
2.2. Objetivos Específicos	2
2.3. Alcance del tema	2
2.4. Resultados esperados	3
<b>3. Marco Conceptual</b>	3
3.1. Contexto de la Salud a Nivel Mundial y en Chile	3
3.2. Descripción del Sistema de Salud en Chile	6
3.3. Descripción de Prestadores de Salud	7
3.4. Descripción de Establecimientos de Salud en Chile	12
3.5. Descripción de las Aseguradoras de Salud en Chile	14
3.6. Empresas Red Salud	15
3.7. Clínica Red Salud Iquique	16
<b>4. Elaboración del Diagnóstico</b>	16
4.1. Descripción del Mercado	17
4.1.1. Mercado potencial	17
4.1.2. Benchmarking	22
4.2. Clientes	27
4.2.1. Identificación de necesidades e intereses de los segmentos	27
4.2.2. Identificación de Aseguradoras e Instituciones	28
4.2.3. Segmentación y Perfilamiento	34
4.3. Competencia	41
4.3.1. Identificación y Caracterización de Competidores	41
4.3.2. Análisis de la Propuesta de Valor de la Competencia	48
4.4. Oferta Médica	48
4.5. Análisis interno	50
4.5.1. Historia de Clínica Red Salud Iquique	50
4.5.2. Oferta e Infraestructura por Servicio	51
4.5.3. Revisión de actividad y ocupación por servicio	53
4.5.4. Indicadores financieros y ventas	54
4.6. Análisis del entorno	55
4.6.1. Análisis Pestel	55
4.6.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	60
<b>5. Síntesis del diagnóstico inicial y Matriz FODA</b>	64
<b>6. Diseño de la estrategia</b>	73

6.1. Selección de segmento objetivo	73
6.2. Diseño de propuesta de valor	74
6.3. Definición de estrategia competitiva	81
6.4. Desarrollo del layout e infraestructura	82
6.5. Propuesta y definición de servicios	82
6.6. Lineamientos de implementación	84
<b>7. Evaluación de la factibilidad económica</b>	<b>85</b>
7.1. Proyección de Ingresos	85
7.2. Proyección de costos y gastos	91
7.3. Comparativo de Opciones	93
7.4. Proyección de Inversión	96
7.5. Financiamiento	98
7.6. Valor actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Período de Repago	98
7.7. Flujos de Caja	100
7.8. Sensibilizaciones	100
<b>8. Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>104</b>
<b>9. Bibliografía</b>	<b>108</b>

## 1. Introducción

En el presente documento se busca evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la incorporación de un plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, asociado a la incorporación de un nuevo centro médico para esta filial en la región de Tarapacá.

Clínica Red Salud Iquique abrió sus puertas en la región de Tarapacá el 2 de febrero de 1992, donde ha sido parte activa en la comunidad y ha contribuido a brindar atención de salud a una de las zonas más extremas de Chile. Actualmente se encuentra bajo el alero de empresas Red Salud, que cuenta con 9 Clínicas y más de 26 centros médicos a nivel nacional.

En la actualidad Clínica Red Salud Iquique cuenta con los servicios de Hospitalizado, Urgencias, Laboratorio, Imagenología, Procedimientos y Pabellones Quirúrgicos. Respecto a la situación actual de sus servicios, si bien en el último tiempo Clínica Red Salud Iquique ha robustecido su oferta de servicios e infraestructura, aún cuenta con una gran oportunidad de poder contar con un centro médico, pudiendo aumentar la derivación a servicios ambulatorios y hospitalarios, esto dado que no cuenta con una puerta de ingreso fundamental como lo son las consultas médicas y considerando el contexto de Clínicas privadas a nivel nacional y de las Clínicas de Red Salud, este servicio pasa a ser clave, generando valor agregado para los pacientes, profesionales médicos y además para las instituciones de salud privada, esto aporta en generar prácticas Clínicas estandarizadas, con una mejor calidad y experiencia en los servicios entregados a los distintos pacientes.

Respecto a algunos indicadores financieros de Clínica Red Salud Iquique, en el año 2021 tuvo ingresos por MM\$10.972 (CLP), logrando crecer un 68,8% vs el año 2020, además de alcanzar una utilidad de MM\$1.025 (CLP) y un ebitda de MM\$1.475 (CLP), que representa un 13,4% respecto el nivel de ingresos.

En relación con la composición de los ingresos, estos vienen dados en un 61% por servicios hospitalarios y un 39% por servicios ambulatorios, en este último, la mayor derivación proviene de centros médicos aledaños a la Clínica y además por profesionales que se han ido fidelizando en gran medida con la institución, dado principalmente por sus buenas prácticas Clínicas y que se diferencian con el resto de los prestadores de salud privada de la región de Tarapacá.

Considerando lo antes expuesto, toma mucha relevancia para Clínica Red Salud Iquique el poder evaluar un plan de crecimiento asociado a la incorporación de un centro médico para esta filial y poder mejorar la performance de derivación a servicios hospitalarios y ambulatorios.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica de un plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, asociado a la incorporación de un nuevo centro médico en la región de Tarapacá, que permita alcanzar al tercer año una utilidad total de al menos MM\$2.800 (CLP), con un margen Ebitda de un 17% respecto los ingresos.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Estudiar las variables demográficas y socioeconómicas de la región de Tarapacá.
- Analizar e identificar los principales prestadores de salud públicos y privados.
- Cuantificar y estimar la oferta médica por especialidad en la región de Tarapacá.
- Estudiar y revisar la propuesta de crecimiento por área y servicio.
- Cuantificar impacto en actividad y ventas por servicio.
- Identificar y cuantificar las inversiones requeridas para el plan de crecimiento.
- Realizar una evaluación económica del plan de crecimiento de Clínica Red Salud Iquique y determinar si es factible obtener al tercer año una utilidad total para esta filial de al menos MM\$2.800 (CLP), con un margen Ebitda de un 17% respecto a los ingresos.

### **2.3. Alcance del tema**

Se estudiará la factibilidad técnica, económica y financiera de un plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, asociado a la incorporación de un nuevo centro médico ubicado en la comuna de Iquique de la región de Tarapacá.

Adicionalmente se va a analizar en detalle la competencia y los prestadores de salud tanto públicos como privados en la región, además de entender el atractivo de la plaza en lo que respecta a servicios ambulatorios y hospitalarios, identificando también la oferta médica de especialistas.

Considerando lo anterior, se procederá a evaluar las distintas variables demográficas, socioeconómicas y también se revisarán en detalle los afiliados por previsión, cosa de poder entender el mercado potencial en la región; también se va a definir un plan de crecimiento y la estrategia, donde será cuantificado el impacto en la actividad y ventas que podría tener Clínica Red Salud Iquique y además se va a evaluar si con este plan de crecimiento se logra entregar al tercer año una utilidad total para la filial de al menos MM\$2.800 (CLP), con un margen ebitda de un 17% respecto los ingresos.

## **2.4. Resultados esperados**

Como resultado de este trabajo se espera cumplir con los objetivos propuestos, además de evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica para la incorporación de un plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, asociado a la incorporación de un Centro Médico.

Junto con lo anterior, serán proyectadas las inversiones asociadas a este plan, además de un estimado de los indicadores financieros, como son el VAN, TIR, utilidad del ejercicio y margen de ebitda. Considerando este contexto, se busca evaluar si este proyecto permite alcanzar al tercer año de incorporación, una utilidad antes de impuestos de al menos MM\$2.800 (CLP), con un margen Ebitda de un 17% respecto a los ingresos.

## **3. Marco Conceptual**

### **3.1. Contexto de la Salud a Nivel Mundial y en Chile**

Según la Organización Mundial de la Salud, el concepto de salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades, este concepto ha vivido una gran evolución a lo largo de los siglos. Dependiendo del contexto histórico, social y cultural, así como de los avances en medicina, la salud se entendió y se aplicó de una forma u otra.

En los primeros años de nuestra historia predominó un pensamiento primitivo de carácter místico-religioso, que duró un largo período de tiempo; se basaba en la creencia de que una enfermedad era un castigo divino, por lo cual no era necesario buscar síntomas ni causas. El primer cambio conceptual acerca de la salud llegó con las sociedades egipcia y mesopotámica, estas introdujeron la conciencia acerca de la higiene personal y pública. En la sociedad hebrea, por su parte, la ley Mosaica contenía uno de los primeros códigos sanitarios contemplados en la historia de la humanidad y que contenía ordenanzas claras y estrictas acerca de la higiene personal, la alimentación, comportamiento sexual y profilaxis de las enfermedades transmisibles, etc.

Respecto a la concepción actual de salud, esta encuentra su origen en la cultura griega, que canalizó sus conocimientos de medicina a través de su mitología denominada Higea, la diosa de la salud, e Hipócrates, el padre de la medicina. El pueblo romano a su vez, fascinado por la cultura griega, aplicó dichos avances en medicina a su sociedad, además de sumar conocimientos propios de carácter urbanístico que enfocaron a la salud pública. En la Edad Media, al aparecer las escuelas monásticas, se enseñó medicina hipocrática en la Escuela de Salerno; además, se elaboraron volúmenes escritos que contenían normas de higiene y salud. El sentido de la higiene desarrollado en ese tiempo permaneció durante siglos. En el auge del movimiento renacentista, la investigación científica en el ámbito de la medicina se avivó de forma notable, aportando grandes descubrimientos.



La Reforma y el Renacimiento rescataron documentos de la época Greco-Romana e hicieron resurgir la medicina como disciplina científica. Así, se elevó la preocupación por la salud a un aspecto social de prioridad. Las numerosas pestes que habían devastado Europa anteriormente también fueron un detonante.

En la misma línea anterior, con el pasar de los años se dio a conocer el primer hospital creado en el mundo y que fue establecido por San Basilio el Grande, esto alrededor del año 372 en Cesarea de Capadocia, lo que actualmente es Kayseri en Turquía, fue de las primeras en proporcionar asistencia médica a sus huéspedes.

Siguiendo en el tiempo, durante el siglo XX el mundo moderno vivió un punto de inflexión en lo referente a la salud: Alexander Fleming patenta la penicilina, un antibiótico que dio cura a una gran cantidad de enfermedades que hasta entonces se consideraban incurables. La medicina actual ha revolucionado nuestro concepto de salud, convirtiéndola en un factor prioritario. Los avances técnicos permiten hacer trasplantes de corazón, de médula, transfusión de sangre, donación de órganos, congelar células madre, combatir células cancerígenas y un largo etcétera.[1]

- **Contexto de la Salud en Chile**

Mientras en el mundo los tiempos se siguen modernizando, pasaba igual en los países latinoamericanos, Chile no es la excepción, por lo que a partir de los comienzos de los años 90 la historia de la salud empieza a marcar sus primeros grandes hitos.

La falta de una vivienda y de un entorno urbano adecuado afectó directamente las condiciones de vida y por añadidura, aumentó la mortalidad de la población. En forma creciente, la enfermedad y la muerte se convirtieron en un grave problema para las élites dirigentes del país. Además de los cuestionamientos morales, la inhabilidad de los trabajadores por enfermedad o muerte implicaba una menor fuerza de trabajo y pérdida de producción económica.

La filantropía, expresada a través de la caridad cristiana, seguía siendo hasta las primeras décadas del siglo XX uno de los pilares fundamentales de la idea de salud pública en la sociedad chilena. Los católicos sentían el deber moral de ayudar al prójimo en desgracia, lo cual se expresaba en donaciones por medio de las cuales se financiaban los establecimientos hospitalarios, donde también se recibían a huérfanos, ancianos y personas discapacitadas. En este sentido, legados y donaciones de tierras, dinero y edificios eran la base financiera de los hospitales tradicionales e históricos de Chile como el San Juan de Dios y el San Borja.

Paulatinamente, el Estado comenzó a intervenir en los problemas de salud pública pues en nuestro país se observaban altísimos niveles de mortalidad en relación a otros países latinoamericanos y europeos, lo cual forzó la transformación de un régimen caritativo e individual de salud a un régimen público y colectivo, donde el Estado se hizo progresivamente cargo de los problemas de enfermedad y muerte.

Respecto de los avances médicos, hasta mediados del siglo XIX, el desarrollo de la medicina en Chile era escaso. Con la creación de la Universidad de Chile se produjo un creciente aumento de los médicos en el país y de su prestigio, además de la modernización de esa profesión al asumir y practicar los postulados científicos y positivistas provenientes de Europa. Con la valoración del ejercicio profesional de la medicina se formó un estamento del cual el Estado obtendría la capacidad humana que necesitaba para llevar a cabo las reformas que requería el sistema de salud.

Sin embargo, las condiciones ambientales de los asentamientos humanos en Chile hicieron prácticamente imposible la disminución de los indicadores de salud, a pesar de los enormes esfuerzos realizados por el Estado, a partir de la formación de profesionales en el ámbito de la medicina y la construcción de un sistema de salud pública basado en hospitales. El tiempo demostró que era más efectivo atacar las causas de las enfermedades más que sanar sus consecuencias, por lo tanto se hizo evidente la necesidad de invertir en obras de saneamiento urbano e higiene pública que, hasta mediados del siglo XX, eran deplorables.

Si volvemos a los tiempos de colonia hasta el día de hoy, podemos informar varios hitos que fueron relevantes:

- **Año 1552**

Se fundó el primer hospital en territorio que luego sería de la República de Chile.

- **Año 1842**

Se crea la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile y comienza el desarrollo propiamente tal de la medicina en Chile, a través del estudio de las enfermedades endémicas existentes y el mejoramiento de la higiene pública y doméstica.

- **Año 1952**

Se crea el Servicio Nacional de Salud (SNS), este se comenzó a hacer cargo de la salud de la población en un plan que fusionó iniciativas y organizaciones pequeñas, además de institucionar la salud en las otras regiones del país.

- **Año 1979**

El SNS y Sermena se fusionaron, reorganizando el sistema del ministerio de salud. Se crean los servicios de salud, el fondo nacional de salud (Fonasa), la Central Nacional de Abastecimiento (Cenabast) y el Instituto de Salud Pública (ISP).

- **Año 1981**

Se crean las Instituciones de Salud Previsional (Isapres), entidades privadas con sistemas de libre elección que otorgan prestaciones y beneficios de salud a sus afiliados.

- **Año 2005**

Entran en vigencia la nueva Ley de Autoridad Sanitaria y la Ley de Garantías Explícitas en Salud (AUGE), pilares fundamentales del nuevo sistema de Salud Chileno.

- **Año 2020-2022**

Chile fue azotado por la pandemia del COVID-19 el día 3 de Marzo con el primer caso positivo confirmado en el territorio, 15 días después el Gobierno declara Estado de Excepción Constitucional de Catástrofe por Calamidad Pública en todo el país, el cuál se mantuvo hasta el día 30 de Septiembre del año 2021. Se aplica el Plan Paso a Paso, este Plan está enfocado en instaurar un sistema llamado Pase de Movilidad en el que las personas pueden transitar por todo el país siempre y cuando estén vacunados contra la enfermedad, lo que llama a la población a vacunarse, actualmente existen 4 vacunas que se fortalecen entre sí.

Al día de hoy la población Chilena logra volver a una nueva normalidad o realidad, la gente vive más tranquila pero siempre alerta ante todo tipo de malestar, la mascarilla y el alcohol gel se vuelve parte del kit diario al salir del hogar.

### **3.2. Descripción del Sistema de Salud en Chile**

La prestación de servicios de salud en Chile se encuentra regulada en diversos cuerpos normativos, siendo el más relevante de ellos el Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 2006 del Ministerio de Salud. A grandes rasgos, dicha norma regula:

- Los organismos públicos de salud, a quienes les compete la provisión de servicios y la supervisión del funcionamiento del sistema de salud.
- El ejercicio del derecho constitucional a la protección de la salud.
- El sistema privado de salud y las aseguradoras.

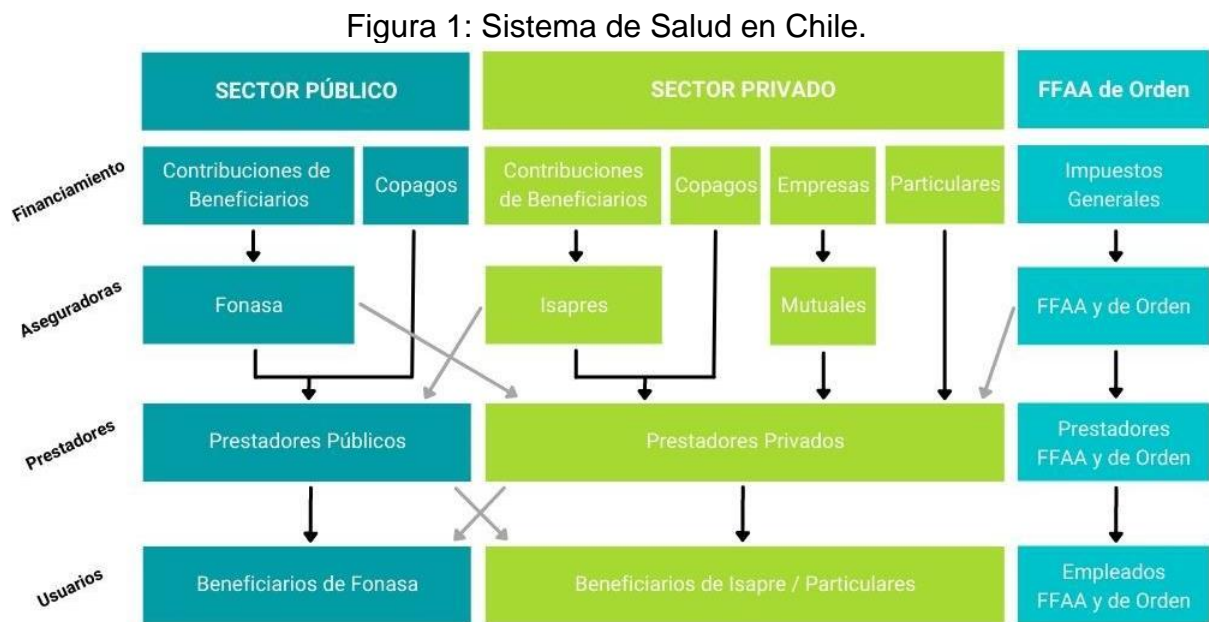
Dentro de los organismos que intervienen en el sistema de salud, el DFL N°1 señala que al Ministerio de Salud le corresponde la fijación y ejercicio de las políticas públicas en salud, y que a través de las Secretarías Regionales Ministeriales otorga las autorizaciones sanitarias respectivas para el funcionamiento de los prestadores de salud institucionales. Por su parte, el DFL N°1 también reconoce la figura de los Servicios de Salud, organismos estatales descentralizados a cargo de la gestión y desarrollo de la red asistencial que sea de su competencia según un criterio geográfico. Además, existen hospitales que, por su mayor complejidad técnica y número de prestaciones, cuentan con autonomía financiera y de gestión respecto de los Servicios de Salud, denominados Establecimientos de Autogestión en Red.

Las funciones de fiscalización corresponden a la Superintendencia de Salud, que vigila y controla la actuación de prestadores y aseguradores en materia de salud. Dicha institución realiza sus funciones a través de la Intendencia de Fondos y Seguros Previsionales de Salud y de la Intendencia de Prestadores de Salud.<sup>[2]</sup>

En el ámbito de las prestaciones de salud, hay tres actores involucrados que interactúan entre sí: prestadores, aseguradoras y usuarios. Dicha interacción determina los aranceles o precios y la calidad de las prestaciones de salud a los que puede acceder cada usuario. Por su parte, la injerencia de los usuarios en la elección del prestador depende de diversos factores, entre ellos están:

- El asegurador del que sean beneficiarios.
- El tipo de plan complementario que hayan contratado.
- La modalidad de atención.
- El contexto en que se otorgue la prestación, ya sea atención programada o urgencia.
- El tipo de prestación que se trate, puede ser hospitalaria o ambulatoria.
- El consejo del médico tratante.

La figura 1 siguiente gráfica la interacción entre los distintos actores en materia de salud en Chile:



Fuente: Elaboración propia (2022)

Adicionalmente a las aseguradoras se adjuntan los seguros complementarios, asociados a las distintas previsiones de cada usuario.

### 3.3. Descripción de Prestadores de Salud

Los prestadores de salud corresponden a aquellas personas o entidades habilitadas para otorgar prestaciones de salud, estos pueden pertenecer al sistema público o al sistema privado de salud.

El sistema público está compuesto por los prestadores pertenecientes a la red de Servicios de Salud y a los distintos establecimientos de salud pública. Los prestadores de la Red de Salud Pública corresponden únicamente a prestadores institucionales. Por su parte, el sistema privado de salud cuenta tanto con prestadores institucionales como individuales.

A su vez, los prestadores institucionales de salud, tanto públicos como privados, pueden distinguirse entre prestadores de atención abierta y de atención cerrada. Son prestadores institucionales de atención cerrada aquellos establecimientos que están habilitados para la internación de pacientes con ocupación de una cama. Por su parte, son prestadores institucionales de atención abierta aquellos centros asistenciales que sólo otorgan atención de tipo ambulatorio, sin pernoctación de pacientes.[3]

Se puede definir como prestación hospitalaria a toda aquella que, en atención a las características específicas de la atención de salud, requiera de la utilización de una cama. Por otro lado, la atención ambulatoria se realiza en general en un box de atención o sala de procedimiento, sin que sea necesario para el paciente permanecer en un centro hospitalario, esto es, utilizar una cama del establecimiento. En general, las prestaciones ambulatorias se otorgan tanto en prestadores de atención abierta como cerrada, mientras que las prestaciones hospitalarias, solo en prestadores de atención cerrada, aun cuando el paciente no pernocte.

Las prestaciones hospitalarias y ambulatorias pueden prestarse en dos contextos. El primero corresponde a aquel donde el beneficiario elige atenderse, al cual se denominará atención programada. Un segundo contexto corresponde a servicios de urgencias. Como se expondrá, las prestaciones de urgencia tienen características particulares, dado que no son prestaciones programadas sino de emergencia.

El Decreto N°37 del año 2009 del Ministerio de Salud, define el concepto de atención médica de emergencia o urgencia como toda prestación o conjunto de prestaciones que sean otorgadas, en atención cerrada o ambulatoria, a una persona que se encuentra en una condición de salud o cuadro clínico que involucre estado de riesgo vital o riesgo de secuela funcional grave y, por ende, requiere atención médica inmediata e impostergable. Esto debe ser determinado en la primera atención médica que la persona reciba. Sin embargo, hay casos en que la condición del paciente no cumple con la definición legal citada, dado que no pelagra su vida o arriesga una secuela funcional grave, pero requiere de atención inmediata, pudiendo acudir a la unidad de urgencias de prestadores de salud hospitalarios o ambulatorios.

Finalmente, es relevante indicar que los prestadores institucionales requieren contar con la autorización sanitaria para su funcionamiento, la cual, según se indicó supra, es otorgada por la Seremi respectiva. Dicha autorización conlleva la verificación de requisitos mínimos de estructura y organización, incluyendo recursos humanos, planta física, equipamiento y manuales de organización y funcionamiento.

Por otra parte, los prestadores institucionales que estén autorizados por la autoridad sanitaria pueden acudir al sistema de acreditación, el cual consiste en la evaluación periódica de los estándares mínimos de calidad, mediante el seguimiento de procesos que promuevan un mejoramiento de los prestadores. Así, la acreditación contempla la evaluación de ciertos procesos relativos a las condiciones sanitarias con que se brindan las prestaciones, seguridad de instalaciones y equipos, aplicación de técnicas y tecnologías, existencia y evaluación del cumplimiento de protocolos, competencias de los recursos humanos, entre otras materias. En particular, el sistema de acreditación contempla umbrales de puntuación en los siguientes ámbitos respecto a:

- La dignidad del paciente
- La gestión de la calidad
- La gestión Clínica
- El acceso, la oportunidad y continuidad de atención
- Las competencias del recurso humano
- Los registros
- La seguridad del equipamiento
- La seguridad de las instalaciones
- Los servicios de apoyo

En la actualidad, la totalidad de los prestadores institucionales de alta complejidad se encuentran acreditados, o están en proceso de acreditación.

La entidad a cargo del proceso de acreditación es la Superintendencia de Salud, la cual, mediante la Intendencia de Prestadores de Salud, administra dicho sistema, fiscaliza los procesos de acreditación y autoriza a las entidades acreditadoras.[2]

Los prestadores de salud pueden pertenecer al sistema público o al sistema privado de salud.

#### ● **Prestadores públicos**

Una característica relevante de los prestadores públicos, que los diferencia de los privados, se da por los mecanismos de acceso a la modalidad de atención cerrada. La Red de Salud Pública contempla un sistema escalonado de ingreso, distinguiendo entre atención de nivel primario, secundario y terciario. El tipo de atención de cada nivel varía de acuerdo al segmento de complejidad del problema de salud a resolver.

Los establecimientos de salud de nivel primario constituyen prestadores de atención abierta, y son la puerta de acceso para la obtención de prestaciones de salud, tanto en éste como en los demás niveles. Si un beneficiario necesita recibir una atención de mayor complejidad, es derivado desde el nivel primario hacia otros prestadores de servicios más complejos. Los establecimientos de nivel secundario corresponden a centros en que se entregan prestaciones médicas de una mayor especialización.

Por su parte, los establecimientos de nivel terciario, correspondientes a hospitales de alta, mediana y baja complejidad, otorgan atención cerrada u hospitalaria. Para que un beneficiario sea atendido en algún hospital, debe ser derivado desde un centro de salud del nivel secundario, o desde una unidad de urgencia.

#### ● **Prestadores privados**

Tal como ya fue señalado, el sistema de salud privado cuenta con prestadores institucionales e individuales.

Con respecto a los prestadores institucionales, y a diferencia de la Red de Salud Pública, los prestadores privados cerrados concentran prestaciones ambulatorias y hospitalarias, en un mismo lugar, sin perjuicio de que también existen centros médicos privados, que prestan únicamente atenciones ambulatorias. Así, en general las Clínicas ofrecen en un mismo recinto servicios de consulta médica, imagenología, laboratorio, procedimientos terapéuticos de baja complejidad y procedimientos quirúrgicos de mediana y alta complejidad, entre otros.

Uno de los aspectos que es propio del sistema privado de salud en Chile es que en él se advierte la existencia de algunos prestadores institucionales integrados verticalmente con otros actores de la industria de la salud, como aseguradoras privadas y mutuales de seguridad.

Por su parte, los prestadores individuales pueden ofrecer servicios de salud directamente a un usuario, o ser contratados por determinado prestador institucional. En los casos en que los médicos prestan servicios directamente, suelen contar con su propia consulta, pero requieren de instalaciones de prestadores institucionales privados para llevar a cabo procedimientos específicos, como pabellones para realizar procedimientos quirúrgicos. En ambos casos, el médico puede influir en la elección del prestador institucional por parte del usuario, ya que, si bien la determinación del prestador institucional finalmente recae en el usuario, el médico puede darle su opinión respecto de qué prestador ofrece mejor calidad, o directamente señalar que no realiza procedimientos en un determinado lugar.

Para comprender de mejor manera las prestaciones de los servicios, los podemos describir de la siguiente manera y se detallan a continuación.

- **Descripción de un Servicio Ambulatorio**

Dentro de los servicios en Salud podemos encontrar el servicio Ambulatorio, este es el tipo de cuidado en el que el paciente no tiene que permanecer en el establecimiento, tales como un chequeo anual, un análisis de sangre, pruebas de diagnóstico, tratamientos u otro tipo de procedimientos, casi cualquier tipo de cuidado puede definirse como ambulatorio. Se puede proporcionar en un hospital, así como en una Clínica sin cita previa, un centro de cirugía ambulatoria e incluso en el consultorio de la ciudad.

Los Servicios Ambulatorios son pruebas o procedimientos médicos que pueden realizarse en un centro médico sin pasar la noche allí. Muchos procedimientos y pruebas pueden realizarse en pocas horas. Los servicios ambulatorios incluyen:

Los tipos de cuidado y servicios ambulatorios incluyen:

- Pruebas de detección de enfermedades como mamografías, colonoscopias y endoscopias.
- Cirugías orales y otros procedimientos dentales, como extracciones, implantes, tratamientos de conducto e injertos de encía.

- Cirugías y procedimientos menores que no requieren cuidado médico avanzado, como cirugías láser, cirugía de mano o pie, remoción de lunares y cirugía ocular Lasik.
- Ciertos tipos de tratamientos que se utilizan para enfermedades crónicas o a largo plazo, como diálisis y quimioterapia.

- **Descripción de un Servicio Hospitalario**

Este servicio corresponde a la permanencia de un paciente en un establecimiento asistencial público o privado, ya sea hospital o Clínica, cuando exista una indicación escrita, precisa y específica del médico tratante del paciente que se trate, o cuando el prestador facture la utilización de, a lo menos, un día de cama.

Los ejemplos de cuidado para pacientes hospitalizados incluyen:

- Enfermedad grave, gripe, derrame cerebral, ataque cardíaco
- Lesión traumática
- Quemaduras graves
- Problemas de salud mental graves, tratamiento para el trastorno por uso de sustancias y sobredosis
- Enfermedades crónicas, como cáncer y EPOC, que requieren tratamiento especializado y cuidado continuo
- Algunos procedimientos cosméticos que requieren una extensa cirugía plástica o reconstrucción

- **Establecimientos dentro del servicio de salud**

El Ministerio de Salud cuenta con una amplia red de establecimientos de salud que se distribuyen abarcando todo el país.

Existen tres niveles de atención, dependiendo de la complejidad de la atención y que pueden tener dependencia municipal o del Servicio de Salud Respectivo.

- **Atención Primaria:** Los servicios de Atención Primaria, son los servicios de primer contacto de tipo promocional, preventivo, curativo y de rehabilitación para la población inscrita, que se encuentran contenidos en el Plan de Salud Familiar (PSF), en el Régimen de Garantías Explícitas en Salud (GES) y en los programas de reforzamiento.
- **Atención Secundaria:** Corresponde a los establecimientos que brindan atención ambulatoria y sólo a pacientes que hayan sido derivados desde el nivel primario o tras consultar las Unidades de Emergencia, cuando el profesional de la salud ha determinado que requiere atención de mayor complejidad.
- **Atención Terciaria:** Está constituida por los establecimientos hospitalarios. En ellos se realizan actividades de alta complejidad, aunque también tienen funciones del nivel secundario.



Se pueden clasificar los Establecimientos de la Salud como Postas y Estaciones Médicas, Postas de Salud Rural (PSR), Centros Comunitarios de Salud Mental Familiar (COSAM), Centros de Salud Urbano (CSU), Centros de Salud Rural (CSR); y en los Consultores se encuentran los Consultorios Generales Urbanos (CGU), Consultorios Generales Rurales (CGR), Centros Comunitarios de Rehabilitación (CCR) y los Servicios de Urgencia.

### **3.4. Descripción de Establecimientos de Salud en Chile**

Es importante destacar que en los tiempos antiguos, fueron de gran importancia los establecimientos en donde se trataba todo lo relacionado con los servicios de la salud, tanto así como los sanatorios, hospitales y mejorando hacia las Clínicas. Estos establecimientos eran únicos en sí mismos, describiéndose como:

- **Descripción de un Sanatorio**

Un sanatorio es un centro de salud que, de acuerdo al país, puede especializarse en diferentes aspectos. Se trata de un lugar donde los pacientes que sufren diversos trastornos y enfermedades son atendidos y pueden someterse a distintos tratamientos. Además su nombre hace referencia a sanar mentes, siendo en su mayoría pacientes crónicos mentales.[4]

- **Descripción de un Hospital**

El hospital es un establecimiento destinado al diagnóstico médico y al tratamiento de las personas que presentan una enfermedad y en la que frecuentemente se practica la investigación y la docencia. Proporcionan todo tipo de asistencia médica, operaciones quirúrgicas de alto riesgo y leves. También ofrecen estadía para los pacientes y el personal presta asistencia en todo momento, en pro de su recuperación. Depende principalmente del Estado, el cual es garante del derecho a la salud de los ciudadanos y su derecho a la vida. Deben estar ubicados en varios rincones de un país para ofrecer atención a esa población de bajos recursos, que se les hace difícil costear una Clínica. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) el hospital es parte integrante de una organización médica y social, cuya misión consiste en brindar a los ciudadanos una asistencia médico sanitaria completa, con el fin de prevenir males y curarlos. En su equipo, incluye a muchos profesionales diferentes como: médicos responsables, residentes y estudiantes de Medicina. Especialistas en las distintas ramas, personal de Enfermería titulado, auxiliares de enfermería, entre otros.[4]

- **Descripción de una Clínica**

Una Clínica es cualquier centro de salud de carácter privado, que ofrece múltiples servicios dedicados a la atención de los pacientes. Se realizan diagnósticos y

tratamientos a las personas que presentan un malestar de salud o enfermedad de gravedad. Su principal característica es que suelen ser muy modernas y cuentan con equipos de alta tecnología, complejidad y de última generación, destinados a detectar los diagnósticos en cada individuo.[4]

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (RAE), el término puede aludir a esos establecimientos que atienden casos ambulatorios de personas y también a los que quedan internados en el lugar. En ese sentido, podemos decir que en medio de las diferencias entre hospital y Clínica está la “Titularidad”: el primer establecimiento suele ser privado, en cambio el hospital siempre es público o, incluso, mixto.

El Servicio de Clínica Médica está compuesto por un equipo de profesionales que brinda asistencia médica a pacientes que consultan de manera ambulatoria (en consultorios externos), o que requieren internación por enfermedades agudas y crónicas (en sala general e internación transitoria), y realiza el seguimiento de aquellos enfermos, quirúrgicos y no quirúrgicos, que por su gravedad o alto riesgo precisaron ingresar en cuidados críticos y resolvieron su cuadro.

Dentro de la mayoría de los establecimientos de salud uno puede encontrar la llamada consulta médica, dirigida especialmente a los pacientes que desean examinarse por una posible enfermedad.

- **Descripción de una Consulta Médica**

La consulta médica es un proceso complejo y multidimensional, centrado en la relación médico-paciente, pero además es pieza clave para brindar el apoyo en cuanto a las necesidades de salud-enfermedad, sufrimiento e incertidumbre que tiene un sujeto cuando se ve afectada su integridad física, humana y emocional. La consulta ha sido y es expresión del acto médico presente desde el Corpus Hippocraticum. La consulta en el ámbito profesional médico, significa deliberación técnica y humana y, en este sentido, hace referencia a la autoridad en la consulta y al juicio experto de quien o quienes emiten juicios comunes. La consulta puede ser individual o colectiva, puede darse en ambientes rural o urbano, en el domicilio de los enfermos o en instituciones especializadas de consulta externa u hospitalaria.[5]

En general la consulta médica tiene un protocolo común en el cual el médico explora a nivel subjetivo y objetivo una necesidad (preocupación, malestar, dolor, sufrimiento, o daño) del paciente, haciendo uso de sus conocimientos, experticia, sensibilidad, intuición y conciencia para establecer un diagnóstico y establecer un plan de solución a un problema de falta de salud. Este protocolo puede tener un marco escolástico que durante siglos ha presidido la práctica de la consulta: anamnesis, exploración física, diagnóstico, pronóstico y tratamiento. Dicho protocolo no siempre se sigue en la práctica, aunque ha servido como eje para normalizar, generalizar y agilizar el objetivo de la consulta: la atención a la salud y enfermedad.

### 3.5. Descripción de las Aseguradoras de Salud en Chile

Las aseguradoras, segundo actor involucrado en la industria de la salud, tienen por objeto exclusivo el financiamiento de las prestaciones y beneficios de salud, así como las actividades que sean afines o complementarias a ese fin, y buscan contener los costos o limitar el impacto económico que tienen los servicios de salud.

En Chile, los seguros de salud se estructuran principalmente en base a dos sistemas: un seguro público, administrado por el Fondo Nacional de Salud (Fonasa), y seguros privados, administrados por las Instituciones de Salud Previsional (Isapres). La ley consagra la libertad de elegir el sistema de salud estatal o privado al cual cada persona desee acogerse, siendo excluyente la elección entre un sistema previsional u otro.

Actualmente, el 78% de la población nacional estaría afiliada a Fonasa, y el 14,4% a Isapres. El 7,6% restante corresponde a personas que no estarían afiliadas a ningún sistema (particulares), y/o a miembros de las Fuerzas Armadas y de Orden que se encuentran afiliados a su propio sistema de salud.

Tanto Fonasa como las Isapres deben asegurar a sus beneficiarios las garantías explícitas de salud (GES). Éste es un beneficio legal relativo al acceso, calidad, protección financiera y oportunidad con que deben ser otorgadas las prestaciones asociadas a un conjunto priorizado de enfermedades o condiciones de salud que señale el decreto correspondiente del Ministerio de Salud. Tanto las Isapres como Fonasa determinan los prestadores a los que sus beneficiarios deben acudir para recibir el tratamiento médico correspondiente. En caso que el prestador designado se ubique fuera de la región de residencia del beneficiario, las aseguradoras tienen la obligación de financiar los gastos de transporte.

- **Fonasa**

El Fondo Nacional de Salud presenta dos modalidades de atención para sus beneficiarios: modalidad de atención institucional (MAI) y modalidad libre elección (MLE).<sup>[6]</sup>

- **Modalidad MAI:** Corresponde a la red pública preferente, la cual está compuesta por todos los establecimientos pertenecientes a la Red de Salud Pública, tales como los hospitales, consultorios, policlínicos, postas rurales, centros de salud, entre otros. Fonasa está mandatado para asegurar a través de MAI el cumplimiento efectivo de los derechos en materia de salud de todos sus beneficiarios.
- **Modalidad MLE:** Por su parte, corresponde al acceso de beneficiarios de Fonasa a la red privada, compuesta por prestadores individuales o institucionales, incluyendo las unidades de pensionados de la red pública, que hayan suscrito un convenio con Fonasa para otorgar determinadas atenciones médicas a sus beneficiarios. En virtud de esta modalidad, los beneficiarios de Fonasa pueden elegir según sus propias preferencias y

posibilidades económicas en que prestador de salud de la red privada atenderse.

- **Isapres**

Los seguros privados de salud son administrados por las Isapres, las cuales pueden ser abiertas o cerradas. Las Isapres abiertas son aquellas que admiten la afiliación de cualquier persona, independiente de su vínculo laboral con determinada empresa o institución. Éstas concentran el 98% del total de cotizantes en el sistema privado, y son seis:

- Colmena Golden Cross S.A. (Colmena)
- Isapre Banmédica S.A. (Banmédica)
- Isapre Consalud S.A. (Consalud)
- Isapre Cruz Blanca S.A. (Cruz Blanca)
- Nueva Masvida S.A. (Nueva Masvida)
- Vida Tres S.A. (Vida Tres)

La afiliación a una Isapre se produce en virtud de la suscripción de un contrato, en el cual el usuario pacta un determinado plan de salud y su nivel y estructura de financiamiento. Dependiendo de si hace o no referencia a un prestador institucional específico, dicho plan puede presentar diversas modalidades tales como en Plan de Libre Elección, en Plan Cerrado y en Plan Preferente.

- **Otras aseguradoras**

Existen otras aseguradoras pertenecientes a regímenes de salud diversos a los antes especificados. Por una parte, las Fuerzas Armadas y de Orden (FFAA y de Orden) tienen sus propios sistemas de salud, que incluyen tanto a prestadores como aseguradoras. Los miembros de las FFAA y de Orden se incorporan automáticamente al sistema de salud de su institución, cuya afiliación persiste mientras subsista su calidad.

### **3.6. Empresas Red Salud**

Hospitalario, ambulatorio y dental, con mayor cobertura en el territorio nacional, lo que permite ofrecer a las familias chilenas el acceso a una salud de calidad, con 9 Clínicas, 26 centros médicos y 36 Clínicas dentales, desde la Región de Arica y Parinacota hasta la Región de Magallanes.

Todos sus centros médicos de atención ambulatoria y Clínicas dentales, como también las Clínicas Red Salud, se encuentran ubicadas estratégicamente en puntos de fácil acceso. Cuentan con una alta gama de especialidades médicas a lo largo del país, con

una infraestructura y equipamiento de primer nivel, junto a un grupo de colaboradores comprometidos con su propósito principal, que es el darle prioridad a sus pacientes, esforzándose día a día para una atención respetuosa y cálida.

Como parte de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC), creen en una salud inclusiva y con precios accesibles. Es por eso que trabajan en conjunto con las Isapres de Chile y con el Fondo Nacional de Salud (Fonasa) para poder tener los mejores planes y convenios en todas sus prestaciones, y así satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Misión**

Contribuir a que las personas vivan más y mejor, a través de una atención integral de salud médica y dental, centrada en el paciente y su familia. Nuestro compromiso es entregar un amplio acceso, con altos estándares de calidad, según los principios y valores de la Cámara Chilena de la Construcción.

- **Visión**

Ser un referente en salud médica y dental privada del país, reconocida por su amplia accesibilidad y prestigio; ser un muy buen lugar para trabajar, y resolver las necesidades de salud de gran parte de la población.

### **3.7. Clínica Red Salud Iquique**

Clínica Red Salud Iquique es una Clínica de alta complejidad, con una ubicación céntrica en la ciudad de Iquique, que brinda atención de excelencia a las familias de la Región de Tarapacá y sus alrededores, junto a un equipo médico y de profesionales muy comprometidos, quienes destacan su calidad profesional y competencias técnicas.

Desde que en febrero de 1992 la Clínica Iquique S.A. abrió sus puertas a la comunidad iquiqueña y regional, la institución ha sido parte activa en la comunidad. Actualmente, la oferta de servicios de Clínica Red Salud Iquique es un centro de salud de alta complejidad y reconocido prestigio quirúrgico.

Clínica Iquique S.A. fue constituida mediante escritura pública de fecha 6 de marzo de 1991, ante el notario público de Santiago, Félix Jara Cadot, con el carácter de sociedad anónima cerrada.

Clínica Iquique S.A. pasó a ocupar en el año 2018 la denominación de Clínica Red Salud Iquique, bajo la marca de Red Salud a nivel nacional.

## **4. Elaboración del Diagnóstico**

## 4.1. Descripción del Mercado

### 4.1.1. Mercado potencial

- **Variables demográficas y contexto de la Región de Tarapacá**

La región de Tarapacá se ubica al norte del país, a una distancia de 1.800 km de la capital, es considerada un destino turístico de gran atracción, tanto dentro como fuera de Chile. Su capital regional es la ciudad de Iquique, limita al norte con la región de Arica y Parinacota, al sur con la Región de Antofagasta, al Este con la República de Bolivia y al Oeste con el Océano Pacífico.

Está compuesta por dos provincias: Iquique, compuesta por las comunas de Iquique y Alto Hospicio, y el Tamarugal, compuesta por las comunas de Pozo Almonte, su capital, Camiña, Huará, Colchane y Pica.

Cuenta con una superficie total de 42.225,8 km<sup>2</sup> equivalente al 5.6% del territorio nacional e insular.

Según el Censo 2017 la población total en la región de Tarapacá alcanzaba los 330.558, de las cuales 167.793 son hombres y 162.765 son mujeres, con una densidad de 7.83 habitantes por kilómetro, en donde el 57,9% son de Iquique con 191.468 habitantes y el 32,8% son de Alto Hospicio con 108.375 habitantes.

La tasa de natalidad del país se encuentra en el rango de 1,7 nacimientos por cada mil habitantes mientras que en la de la región de Tarapacá lo supera con 2,1 nacimientos por cada mil habitantes.

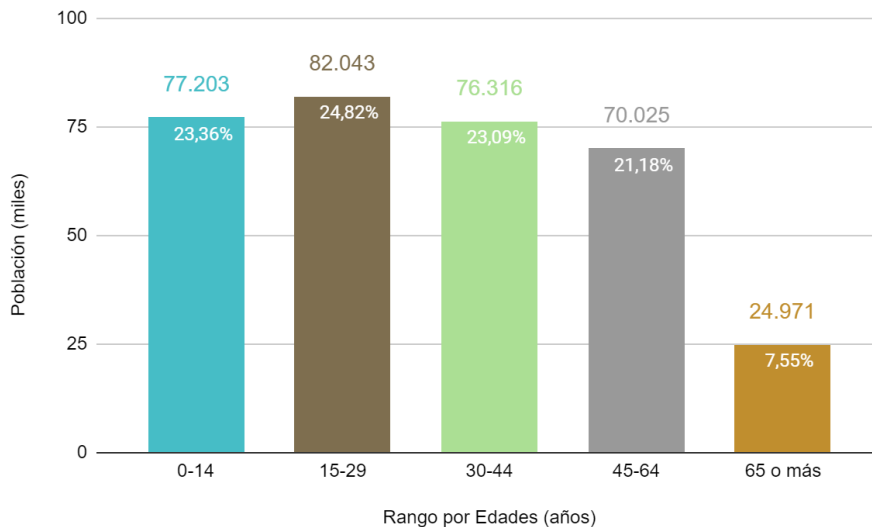
En lo que respecta a la esperanza de vida, Chile tiene la mayor expectativa de vida al nacer de Latinoamérica. Las mujeres viven en promedio 82 años y los hombres, 76.

El lugar donde se nace y vive puede sumar o restar años de vida y es precisamente ese antecedente el que revela que la calidad de vida de la región de Tarapacá es de las mejores del país. De hecho, desde el año 1990 que la región lidera este índice cada diez años, información que se puede verificar en el INE.

Las cifras son la mejor evidencia, las mujeres de nuestra región tienen una esperanza de vida de 84,4 años, la más alta del país, superando en más de dos años a la media nacional. Para los hombres, las cifras son igual de beneficiosas, la Región de Tarapacá se ubica en el segundo lugar del país con mayor esperanza de vida, con 78 años, dos por sobre la media nacional.

La población de la región está distribuida en 5 grupos etarios, según los resultados de Censo del año 2017, representado en el Gráfico 1:

Gráfico 1: Población por Grupo Etario.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Censos de Población y Vivienda, INE.

Considerando la información obtenida en los registros del Fondo Nacional de Salud de diciembre de 2020, la cantidad de habitantes en la Región de Tarapacá alcanzaría los 391.956 personas, por lo que para efectos de estimación de la población para el año 2022 se consideró este registro.[7]

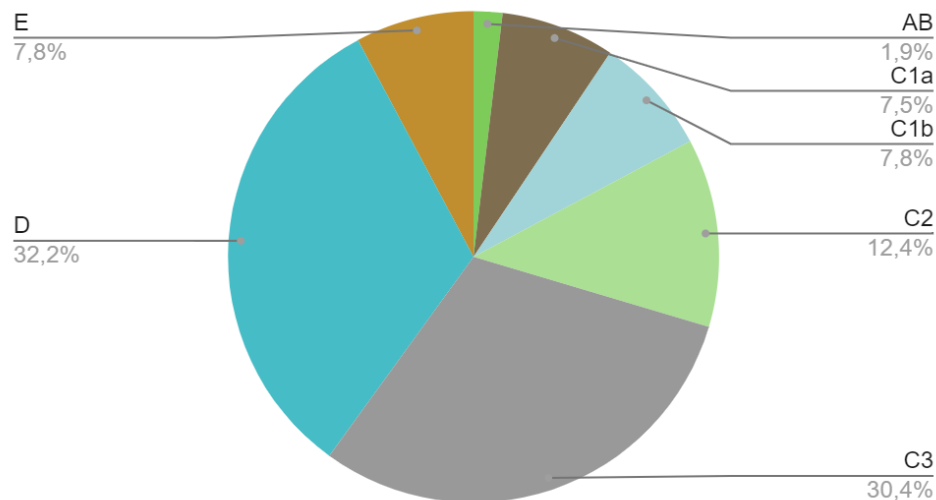
- **Grupos Socioeconómicos de la Región**

El índice socioeconómico es un puntaje que resume la información de 3 indicadores, el cual permite jerarquizar los hogares de Chile según su nivel de bienestar, y es la base para definir los grupos socioeconómicos (GSE). Estos grupos se dividen en siete categorías y se construyen con información pública, basada en la Encuesta Casen y la Encuesta de Presupuestos Familiares, esto permite actualizar los datos cada vez que se realizan alguna de estas encuestas.[8]

Las categorías se catalogan con letras, comenzando con el grupo AB, este es conocido como clase alta, el C1a como clase media acomodada, el C1b como clase media emergente, el C2 como clase media típica, el C3 como clase media baja, la D como clase media vulnerable. y por último el E como clase pobre.

Dentro de la Región de Tarapacá existe la siguiente participación por grupo socioeconómico:

Gráfico 2: Porcentaje por grupo socioeconómico de la Región



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Proporción de hogares según encuesta CASEN, 2015.

Según datos del Fondo Nacional de Salud en diciembre de 2020, el total de los habitantes en la región de Tarapacá es de 391.956, de los cuales se dividen en distintos porcentajes de grupos socioeconómicos.

Tabla 1: Cantidad de habitantes por grupo socioeconómico de la Región.

Grupo Socioeconómico	Mix por Grupo Socioeconómico	Habitantes por Grupo Socioeconómico
AB	1,9%	7.447
C1a	7,5%	29.397
C1b	7,8%	30.573
C2	12,4%	48.603
C3	30,4%	199.155
D	32,2%	126.208
E	7,8%	30.573
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>391.956</b>

Fuente: Elaboración propia. (2022)

- **PIB por sector económico de la Región**

Analizando la situación particular de la región de Tarapacá, es posible decir que la minería es por lejos el sector más relevante en términos de aporte al PIB regional, contribuyendo en un 37,6% de este valor en el año 2018.

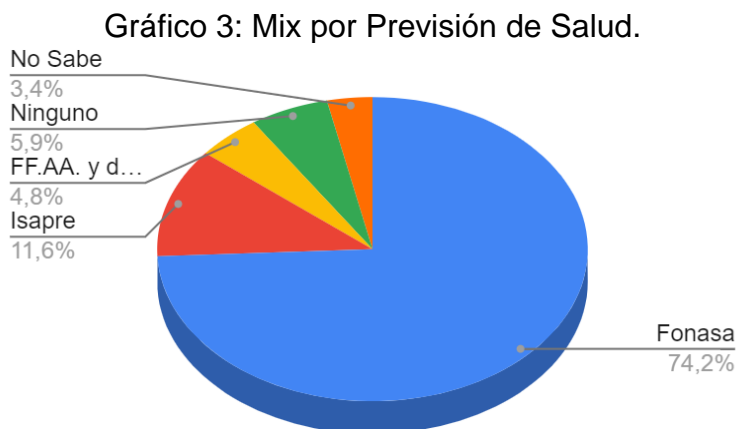
Además existen otros rubros representativos de la economía en la Región, tales como el comercio, restaurant y hotelería que contribuyen en un 10,8%, servicios financieros y



empresariales que contribuyen en un 9,7%, servicios personales que contribuyen en un 9,4% y la construcción que contribuye en un 7,6% del PIB de la Región de Tarapacá.

- **Previsión de salud por aseguradora en la Región**

Los usuarios de Salud en la región de Tarapacá se dividen por diferentes previsiones o aseguradoras de la Salud, teniendo en cuenta la cantidad de habitantes de la región de Tarapacá, esto según el Fondo Nacional de Salud en el año 2020, se agrupan en los siguientes porcentajes.



Fuente: Elaboración propia (2022).

De la misma forma, para entablar una tabla para cifras más certeras, se especificaron de la siguiente forma:

Tabla 2: Afiliados por Previsión de Salud en la Región de Tarapacá.

Previsión de Salud	Mix por Previsión de Salud	Habitantes por Previsión de Salud
<b>Fonasa</b>	74,2%	290.831
<b>Isapres</b>	11,6%	45.467
<b>FF.AA. y del Orden</b>	4,8%	18.814
<b>Ninguno</b>	5,9%	23.125
<b>No Sabe</b>	3,4%	13.719
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>391.956</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

Respecto a los afiliados por previsión, el 74,2% de la población de Iquique se encuentra afiliada a la previsión de salud de FONASA, lo que equivale a una cantidad de 290.831 beneficiarios que están divididos en cuatro tramos.

Tabla 3: Afiliados por Tramos de Fonasa.

Tramos de Fonasa	Mix por Tramos de Fonasa	Afiliados por Tramos de Fonasa
A	26,2%	76.198
B	33,8%	98.301
C	17,3%	50.314
D	22,7%	66.018
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>290.831</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

- **Cuantificación del Mercado Potencial**

La cuantificación del mercado bajo el contexto de la Clínica Red Salud Iquique puede revisarse a nivel de previsión de salud de los usuarios.

**Cuantificación por Previsión de Salud:** Considerando todo el contexto, Clínica Red Salud Iquique podría enfocar sus servicios en pacientes de Fonasa en los tramo B (98.301 afiliados), C (50.314 afiliados) y D (66.018 afiliados), sumado a pacientes afiliados a Isapre (45.467 afiliados) y también FF.AA. (18.814 afiliados).

Tabla 4: Tramos potenciales de Fonasa para Clínica Red Salud Iquique.

Tramos de Fonasa	Afiliados por tramo de Fonasa
B	98.301
C	50.314
D	66.018
<b>Total</b>	<b>214.633</b>

Fuente: Elaboración propia. (2022)

Además, tomando en consideración los tramos B,C y D de Fonasa se alcanzaría un potencial de 214.633 usuarios.

Tabla 5: Total de afiliados potenciales por Previsión.

Previsión	Afiliados por Previsión
Fonasa B	98.301
Fonasa C	50.314
Fonasa D	66.018
Isapres	45.467

<b>FF.AA. y de Orden</b>	18.814
<b>Total</b>	<b>278.914</b>

Fuente: Elaboración propia. (2022)

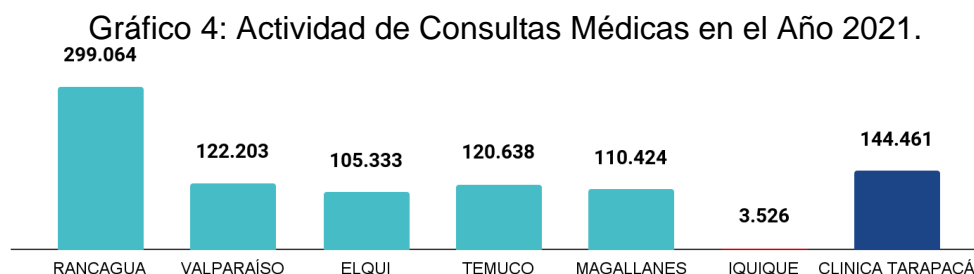
De la misma forma la totalidad de personas que se encuentran afiliadas a las previsiones de Fonasa (tramo B,C y D), además de los afiliados a Isapre y FF.AA que podrían ser los potenciales clientes para Clínica Red Salud Iquique serían 278.914 personas.

#### 4.1.2. Benchmarking

- **Comparativo a nivel de Infraestructura de Consultas Médicas**

Realizando un comparativo con las Clínicas regionales de Red Salud, incluyendo a la filial de Iquique y tomado en consideración a la competencia privada local, que es Clínica Tarapacá, se puede concluir que existe un gran diferencial en lo respecta a consultas médicas. Cabe destacar que este servicio es un motor importante de derivación para servicios ambulatorios y hospitalarios, además de ser una puerta de entrada y primer contacto de los usuarios con las distintas instituciones de salud.

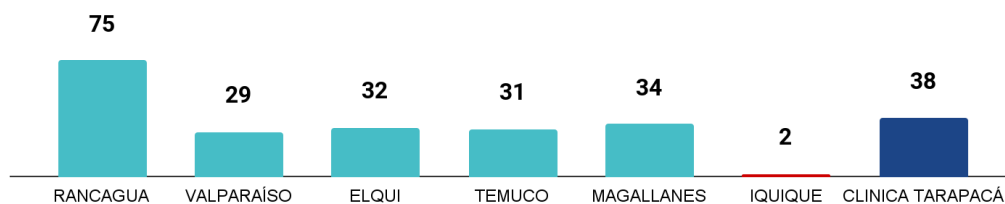
Para evidenciar de manera más clara se puede comparar que mientras que en la Clínica Red Salud Iquique tuvo una actividad de 3.526 consultas médicas en el año 2021, en tanto su competencia directa, que es Clínica Tarapacá tuvo 144.461 consultas médicas anuales, esto radica especialmente en los problemas de infraestructura de la Clínica Red Salud. al no contar con el espacio necesario para poder instalar un centro médico de mayor envergadura y poder acoger esta necesidad importante de poder contar con consultas médicas.



Fuente: Elaboración Propia (2022).

Esto nos evidencia que el problema radica en la ausencia de box de consultas médicas, ya que la Clínica Red Salud Iquique cuenta con solo 2, y su competencia directa Clínica Tarapacá con 38 box, inclusive con mayor número que las Clínicas Regionales de Red Salud.

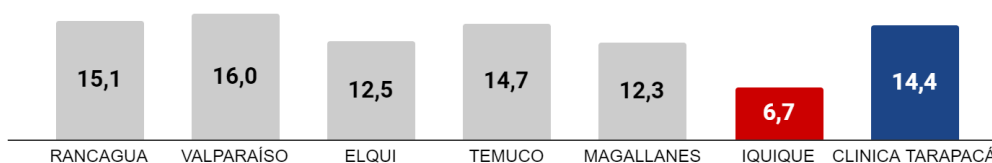
Gráfico 5: Infraestructura de las Clínicas (N° de Box).



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como consecuencia, se puede apreciar que la productividad de consultas médicas de Clínica Red Salud Iquique, es bastante más baja, tomando en consideración el resto de las filiales regionales de Red Salud y la competencia local, esto dado principalmente que Clínica Red Salud Iquique tiene una productividad del 6,7 y Clínica Tarapacá tiene más del doble, con un 14,4. Cálculos obtenidos mediante las consultas médicas, los números de box y los 22 días hábiles de trabajo al mes.

Gráfico 6: Productividad de Consultas Médicas de Clínicas Red Salud y Competencia.

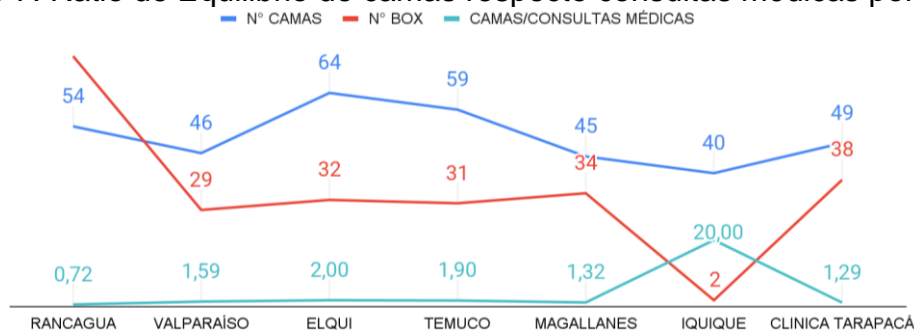


Fuente: Elaboración propia (2022).

Es por ello la importancia de este análisis comparativo entre las distintas filiales, ya que genera una oportunidad importante para Clínica Red Salud Iquique de poder contar con un centro médico que realmente pueda traccionar actividad incremental a esta Clínica.

En la misma línea anterior, considerando la baja cantidad de box de consultas médicas de Clínica Red Salud Iquique, se genera un desequilibrio respecto la cantidad de camas disponibles de esta Clínica, esto tomando un comparativo con otras filiales, donde este ratio no supera las 2 camas por cada box de consulta médica (lo tiene Clínica Red Salud Elqui).

Gráfico 7: Ratio de Equilibrio de camas respecto consultas médicas por Clínica.



Fuente: Elaboración propia (2022).

La consecuencia de lo anterior, provoca una falta de derivación a servicios ambulatorios y hospitalarios, ya que gran parte de la derivación para Clínica Red Salud Iquique proviene de centros médicos aledaños, esto pasa principalmente por no contar con médicos staff, esta denominación para Red Salud engloba a los profesionales que cuentan consulta médica y realizan toda su actividad relacionada en el mismo lugar. Sin

embargo, considerando esta realidad y dado que estos médicos son prestadores individuales de salud, no tienen ningún compromiso con esta Filial en términos de generar derivación a sus servicios.

En lo que respecta a la área quirúrgica la gran parte de la actividad de la Clínica viene de centros médicos aledaños, con un 97%, por lo que este desequilibrio se debe a que hay muy poca oferta de box considerando la cantidad de camas que hay en la Clínica (20 camas).

Además realizando la comparación con las Clínicas Regionales de Red Salud, Clínica Red Salud Iquique tiene la derivación desde consultas médicas a cirugías más baja de Clínicas regionales con un 2,78% mientras que la de Rancagua es la mayor con un 66,46%, información que se puede ver en la tabla adjunta.

Tabla 6: Mix de origen de cirugías.

Clínica	2021
Iquique	2,78%
Elqui	19,89%
Valparaíso	47,48%
Rancagua	66,46%
Temuco	51,59%
Magallanes	46,95%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Por tanto, se puede deducir que para las Clínicas Red Salud es sumamente importante que la derivación provenga de consultas médicas de la misma filial, dado que con esto se puede asegurar una medicina institucional, una mejor calidad y es más fácil poder contar con médicos staff dentro de los prestadores individuales de salud.

- **Comparativo de indicadores financieros con Clínica Red Salud Elqui**

Realizando un comparativo con Clínica Red Salud de Elqui se puede inferir que a nivel de ingresos totales por servicio en términos de mix son diferentes, principalmente la diferencia se da en lo siguiente: Clínica Red Salud Elqui tiene una diferencia de 4 puntos porcentuales por sobre Clínica Red Salud Iquique, también existe una diferencia importante en el mix de ingresos en ambulatorio, este representa un 27% de la venta para la Clínica Red Salud Iquique y para Elqui un 32%, por lo tanto existe un diferencial de 5 puntos porcentuales en temas de mix de venta; y por ende el servicio ambulatorio es una gran oportunidad a ser una nueva puerta de ingresos para la Clínica.

Tabla 7: Comparativo de Mix de ingresos por servicio.

Iquique	Elqui
---------	-------

	Ingresos	Mix Venta	Ingresos	Mix Venta
<b>Ambulatorio</b>	<b>\$2.996</b>	<b>27%</b>	<b>\$8.503</b>	<b>32%</b>
<b>Hospitalizado</b>	\$6.444	58%	\$14.356	54%
<b>Urgencia</b>	\$1.532	15%	\$3.517	14%
<b>Total</b>	\$10.972	100%	\$26.376	100%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 8: Comparativo por Clínica de Margen EBITDA por servicio.

	Iquique		Elqui	
	EBITDA por Servicio	% Margen EBITDA	EBITDA	% Margen EBITDA
<b>Ambulatorio</b>	<b>\$282</b>	<b>6%</b>	<b>\$983</b>	<b>19%</b>
<b>Hospitalizado</b>	\$1.051	17%	\$3.356	23%
<b>Urgencia</b>	\$142	1%	\$616	2%
<b>Total</b>	\$1.475	100%	\$4.955	100%
<b>% Margen EBITDA Total</b>	<b>13,4%</b>		<b>18,7%</b>	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Según la información de la tabla anterior, al compararnos con Clínica Red Salud Elqui se puede evidenciar que hay un diferencial importante a nivel de margen EBITDA total entre filiales de 5,3 puntos porcentuales y también se puede visualizar que hay una diferencia importante en Margen EBITDA en los distintos servicios tanto ambulatorio como hospitalizado, donde Clínica Red Salud Elqui saca 13 puntos porcentuales por sobre Clínica Red Salud Iquique en el servicio ambulatorio, mientras que en hospitalizado hay un diferencial de 6 puntos porcentuales lo que sin dudas genera una gran oportunidad de mejorar la eficiencia y la rentabilidad, para así llegar a tener mejores resultados por parte de Clínica Red Salud Iquique.

- **Comparativo de mix de ingresos por Aseguradoras**

Realizando un comparativo con Clínica Red Salud de Elqui se puede inferir que existen importantes diferencias en lo que respecta al mix de ingresos en las distintas aseguradoras y servicios por cada clínica.

El mix de ingresos en el servicio de urgencia de Clínica Red Salud Iquique en Isapres es del 21%, mientras que en el de Clínica Red Salud Elqui es sólo del 12%, donde hay diferencial importante de 9 puntos porcentuales, en este mismo contexto en lo que respecta a pacientes Fonasa, Clínica red Salud Iquique se mantiene bastante parejo en el mix de ingresos con respecto a Clínica Red Salud Elqui.

El caso es diferente en lo que respecta al servicio ambulatorio, tanto en Isapres, Fonasa y FF.AA, es donde Clínica Red Salud de Elqui supera ampliamente el mix de ingresos con respecto a Clínica Red Salud Iquique, esto demuestra la oportunidad que tiene esta última filial para robustecer este servicio y generar derivaciones que puedan impactar en mayores ingresos, margen y por consecuencia rentabilidad.

Tabla 9: Mix de ingresos año 2021 por asegurado de CRSI.

Aseguradora	Ambulatorio	Hospitalizado	Urgencia	Mix Iquique
<b>Isapres</b>	20%	44%	59%	40%
<b>Fonasa</b>	29%	42%	30%	37%
<b>Particular</b>	17%	9%	5%	10%
<b>Otros</b>	31%	3%	3%	10%
<b>FF.AA</b>	3%	2%	3%	2%
<b>Total</b>	<b>27%</b>	<b>58%</b>	<b>15%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 10: Mix de ingresos año 2021 por asegurado de CRSE.

Aseguradora	Ambulatorio	Hospitalizado	Urgencia	Mix Elqui
<b>Isapres</b>	36%	39%	43%	39%
<b>Fonasa</b>	46%	48%	40%	46%
<b>Particular</b>	10%	7%	4%	8%
<b>Otros</b>	6%	4%	9%	5%
<b>FF.AA</b>	3%	2%	4%	2%
<b>Total</b>	<b>32%</b>	<b>54%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Clínica Red Salud Iquique tuvo en el año 2021 un Mix de ingreso de 27%, pero si se compara con Clínica Red Salud Elqui (32%) se puede evidenciar que hay un diferencial importante a nivel de mix de ingreso con un total de 5 puntos porcentuales, donde este diferencial viene dado principalmente en servicios ambulatorios. Por tanto, se logra visualizar una oportunidad de impactar en unidades más rentables de servicios ambulatorios por el lado de Clínica Red Salud Iquique.

Tabla 11: Mix de ingresos año 2021 por aseguradora y servicio de CRSI.

Aseguradora	Ambulatorio	Hospitalizado	Urgencia	Total
<b>Isapres</b>	12%	67%	21%	<b>100%</b>

<b>Fonasa</b>	19%	70%	11%	<b>100%</b>
<b>FF.AA</b>	34%	51%	15%	<b>100%</b>
<b>Particular</b>	41%	52%	7%	<b>100%</b>
<b>Otros</b>	77%	18%	5%	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 12: Mix de ingresos año 2021 por aseguradora y servicio de CRSE.

<b>Aseguradora</b>	<b>Ambulatorio</b>	<b>Hospitalizado</b>	<b>Urgencia</b>	<b>Total</b>
<b>Isapres</b>	28%	59%	12%	<b>100%</b>
<b>Fonasa</b>	30%	60%	10%	<b>100%</b>
<b>FF.AA</b>	38%	56%	6%	<b>100%</b>
<b>Particular</b>	36%	44%	20%	<b>100%</b>
<b>Otros</b>	36%	44%	20%	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

Mix de Isapre de Clínica Red Salud Elqui en el servicio ambulatorio difiere en 16 puntos porcentuales a Clínica Red Salud Iquique, mientras que el Mix de Fonasa de Clínica Red Salud Elqui supera por un 17 puntos porcentuales a Clínica Red Salud Iquique.

## 4.2. Clientes

### 4.2.1. Identificación de necesidades e intereses de los segmentos

En base al informe de la Fiscalía Nacional Económica del año 2019, los usuarios de las diferentes aseguradoras existentes en la región de Tarapacá, buscan distintos servicios y por ende su grado de conformidad es distinto. La variedad de usuarios recurren a los diferentes centros médicos por razones diversas, ya sea por la ubicación, el precio, la rapidez y eficiencia, además se suma fuertemente la calidad del servicio y también si es que pertenecen a algún convenio en particular (planes preferentes).

Considerando las necesidades e intereses de los usuarios de la región de tarapacá, estos principalmente demandan poder acceder a las distintas prestaciones de salud en lo que respecta a prestaciones ambulatorias y hospitalarias, que pueden ser entregadas por entidades de salud públicas como privadas y de esta manera satisfacer sus necesidades



de atención, bajo este mismo alero aparece Clínica Red Salud Iquique, como una entidad privada al servicio de la región.

Clínica Red Salud Iquique, desde sus inicios se ha destacado por su calidad en los distintos servicios entregados y en esta misma línea su compromiso principal es entregar un amplio acceso, con altos estándares de calidad, según los principios y valores de la Cámara Chilena de la Construcción.

Los distintos usuarios de la región, considerando su previsión de salud pueden acceder a diferentes prestadores de salud tanto en la región de tarapacá, como así también pueden tener acceso a prestadores en otras regiones del país considerando que algunos de ellos buscan realizarse prestaciones de mayor complejidad, que por lo general son realizados por instituciones de salud de la región metropolitana.

Considerando los afiliados de las distintas previsiones de salud existentes, se puede destacar que principalmente se encuentran afiliados a Fonasa, Isapres, FFAA y Mutualidades (en el caso de las empresas), además se suman pacientes particulares que si bien buscan acceder a las prestaciones de los centros de salud, lo tienen que hacer pagando directamente al prestador y no ocupando los beneficios de estar afiliados a alguna aseguradora.

Respecto a todos los puntos enunciados anteriormente, los usuarios de la región de tarapacá tomando en consideración su previsión, buscan acceder y satisfacer sus necesidades de atención de Salud en Servicios Ambulatorios y Hospitalarios, que pueden ser realizados de manera preventiva, programada y también algunas prestaciones pueden ser de urgencia, considerando algún evento de complicación de salud del usuario.

Dado todo este contexto descrito en los puntos anteriores, se podría revisar también que para Clínica Red Salud Iquique existe un mix de ingresos por tipo de aseguradora distinto en cada uno de los servicios ambulatorios, hospitalarios y el de la urgencia que ofrece la Clínica y que se podrá inferir que algunos pacientes y aseguradoras tendrían un nivel de incidencia en las venta distinto, lo que sin duda abre la oportunidad para Clínica Red Salud Iquique de poder segmentar en términos de pacientes que se atienden y por otro lado los que no se atienden en la Clínica, esto tomando en considerando su previsión de salud y las motivaciones que implican su decisión al momento de elegir o no a Clínica Red Salud Iquique.

#### **4.2.2. Identificación de Aseguradoras e Instituciones**

- **Aseguradoras**

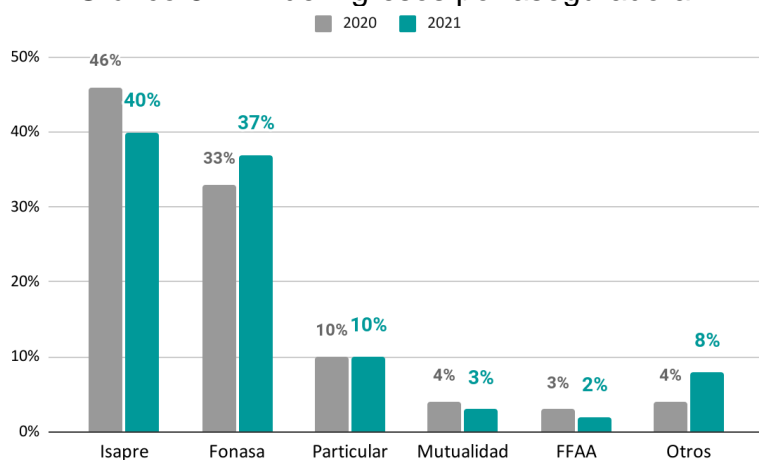
Las aseguradoras, son un actor relevante en el rubro de la salud, tienen por objeto exclusivo el financiamiento de las prestaciones y beneficios de salud, así como las actividades que sean afines o complementarias a ese fin, además, buscan contener los costos o limitar el impacto económico que tienen los servicios de salud.

El sistema de salud chileno está compuesto por una modalidad mixta de atención que se divide en dos tipos de instituciones: el seguro público, que se denomina Fonasa (Fondo Nacional de Salud), y el sistema privado, compuesto por las Instituciones de Salud Previsional, más conocidas como Isapres.

La ley consagra la libertad de elegir el sistema de salud estatal o privado al cual cada persona desee acogerse, siendo excluyente la elección entre un sistema previsional u otro.

Considerando el mix de ingresos en el año 2021 para la Clínica Red Salud Iquique se puede considerar lo siguiente: los pacientes Isapre representan el 40% de la venta total, mientras que los pacientes Fonasa presentan el 37% de la venta total.

Gráfico 8: Mix de ingresos por aseguradora.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Clínica Red Salud.

Adicional a lo anterior y de acuerdo a datos entregados por las aseguradoras, según información obtenida desde el informe de la Fiscalía Nacional Económica del año 2019, se puede evidenciar a nivel de Clínicas privadas de la región, el mix de ingreso por aseguradora, indicadores que se logran apreciar en la siguiente tabla.[9]

Tabla 13: Fuente de ingresos de las Clínicas, año 2018.

Previsión	Clínica Red Salud Iquique	Clínica Tarapacá
Fonasa	[20-30]%	[30-40]%
Isapres	[50-60]%	[20-30]%
Otras Aseguradoras	[10-20]%	[30-40]%

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida del informe de la Fiscalía Nacional Económica (FNE) del año 2019.

Según la información de la tabla anterior, Clínica Red Salud Iquique y Clínica Tarapacá son los únicos prestadores privados de atención cerrada de la Región de Tarapacá, no obstante su modelo de negocios sería diferente.

Basándose principalmente en la composición de sus clientes, Clínica Red Salud Iquique tiene mayor Mix de ingresos en afiliados de Isapres y Fonasa. En tanto, Clínica Tarapacá tendría un mayor Mix de ingresos en afiliados de Fonasa y Otras Aseguradoras (principalmente FF.AA.).

- **Fondo Nacional de Salud (FONASA)**

Es el organismo público encargado de otorgar protección y cobertura de salud a sus cotizantes y a todas aquellas personas que carecen de recursos, junto a sus respectivas cargas.

Sus principales funciones son recaudar, administrar y distribuir los recursos financieros del sector de salud, financiar las prestaciones de salud otorgadas a sus usuarios, caracterizar a las personas beneficiadas por Fonasa, administrar las cotizaciones de salud y los recursos destinados a las prestaciones, así como también, informar sobre sus derechos y los beneficios que tiene el Seguro Público de Salud.

Funciona con un sistema de reparto, donde todos los beneficiarios cotizantes aportan el 7% de sus ingresos imposables y acceden a un Plan Único de Salud, independiente del aporte y condiciones de salud.

Cabe mencionar que en los últimos tiempos Fonasa se ha posicionado como la aseguradora con más afiliados, alcanzando a nivel de la región de Tarapacá un 74,2% (290.831 afiliados), en donde el 35% de los ingresos de la Clínica Red Salud Iquique año 2021 vienen de Fonasa.

Este organismo se divide en 4 tramos diferentes:

- **Tramo A**

Incluye a personas que tienen tarjeta de gratuidad otorgada por el consultorio por ser definidos como “carentes de recursos”. Incluye a los beneficiarios de Pensiones Básicas Solidarias, los causantes del Subsidio Familiar, los miembros de las familias de Chile Solidario y los beneficiarios del programa PRAIS (programa de retornados), entre otros.

Dentro de la región de Tarapacá la cantidad de afiliados a este tramo son de 26,2% del total de Fonasa con 76.198 afiliados.

- **Tramo B**

Incluye a todas las personas cuyo ingreso imponible mensual es igual o menor a \$350.000. Tienen una bonificación del 100% en las atenciones de salud en la Red Pública (Modalidad de Atención Institucional / MAI) y acceso a compra de bonos en establecimientos privados en convenio con Fonasa (Modalidad Libre Elección /MLE).

Teniendo en cuenta que en la región de Tarapacá este tramo está compuesto por un 33,8% del total de Fonasa con 98.301 afiliados.

#### - Tramo C

Incluye a las personas que perciben un ingreso imponible mensual mayor a \$350.000 y menor o igual a \$511.000, pero con 3 o más cargas familiares pasan directamente al tramo B. Además, tienen una bonificación del 90% en las atenciones de salud en la Red Pública (Modalidad de Atención Institucional / MAI) y acceso a compra de bonos en establecimientos privados en convenio con Fonasa (Modalidad Libre Elección /MLE).

Es importante mencionar que en la región de Tarapacá el tramo C está compuesto por un 17,3% del total de Fonasa con 50.314 afiliados.

#### - Tramo D

Incluye a todas las personas que perciben un ingreso imponible mensual o mayor a \$511.000, pero con 3 o más cargas familiares pasan directamente al tramo C. Además, tienen un 80% en las atenciones de salud en la Red Pública (Modalidad de Atención Institucional / MAI) y acceso a compra de bonos en establecimientos privados en convenio con Fonasa (Modalidad Libre Elección /MLE).

Además en la región de Tarapacá, este último tramo está compuesto por un 22,7% del total de Fonasa con 66.018 afiliados.

Considerando el informe de la FNE del año 2019, se puede considerar que el porcentaje de los pacientes afiliados a Fonasa residentes en la región de Tarapacá y que se atendieron en esta ciudad, fue de un 96,6%, en tanto el resto de los pacientes se atendería principalmente en Santiago.

Tabla 14: Pacientes afiliados a Fonasa que se atienden en Iquique.

Ciudad Prestador	2015	2016	2017
Iquique	96,7%	96,2%	96,6%
Santiago	2,8%	3,3%	2,8%
Otras Ciudades	0,4%	0,5%	0,5%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Además los residentes de la ciudad de Iquique beneficiarios de Fonasa, utilizan a nivel muy marginal prestadores de otras regiones, lo que se condice con el menor poder adquisitivo de este tipo de usuarios y la menor disposición a asumir los costos de traslados asociados.

#### ● Instituciones de Salud Previsional (ISAPRE)

Son aseguradoras privadas que tienen como función principal financiar y administrar las prestaciones y beneficios de salud de aquellas personas que cotizan obligatoriamente el 7% (o más, en algunos casos) de sus ingresos mensuales para la salud.

Las Isapres ofrecen planes de salud con los cuales las personas obtienen reembolsos ante gastos médicos, descuentos y beneficios en distintas Clínicas, hospitales, centros médicos y farmacias del país.

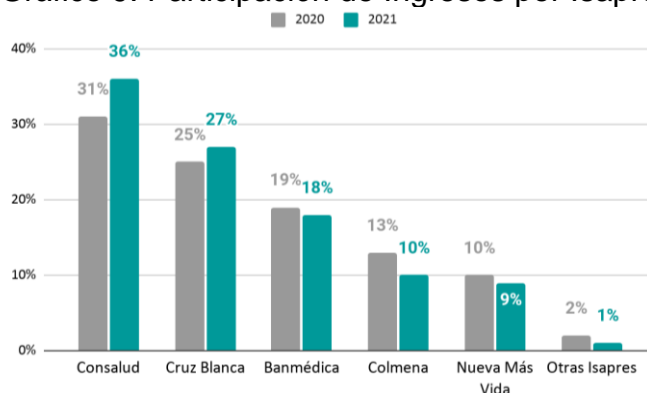
Cada plan es distinto en términos de los que cubre y a su vez cada persona es libre de contratar el que más se ajuste a su necesidad y bolsillo.

Existen dos tipos de Isapres: abiertas y cerradas. Las Isapres abiertas ofrecen un servicio a cualquier persona que quiera afiliarse voluntariamente. En cambio, las Isapres cerradas, solo prestan sus servicios a una empresa o a un grupo de empresas privadas, de forma que solo los trabajadores y los familiares que pertenecen a ellas puedan afiliarse a estas instituciones.

En Chile, las Isapres abiertas son: Isapre CruzBlanca, Isapre Nueva Masvida, Isapre Vida Tres, Isapre Banmédica, Isapre Consalud e Isapre Colmena; mientras que las Isapres cerradas son: Isapre Río Blanco, Isapre San Lorenzo, Isapre Cruz del Norte, Isapre Chuquicamata, Isapre Fundación Banco Estado e Isapre Fusat.

Siendo una aseguradora privada, Isapre tiende a atenderse en recintos médicos privados, en consecuencia la región de Tarapacá tiene 45.467 afiliados. Considerando que el 45% de los afiliados pertenecientes a Isapres que se atendieron en Clínica Red Salud Iquique en el año 2021, podemos afirmar la participación de sus aseguradoras, como se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 9: Participación de Ingresos por Isapre.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Clínica Red Salud.

Según el gráfico anterior se puede afirmar que Consalud y Cruz blanca son las mayores aseguradoras de Isapres que se atienden en Clínica Red Salud Iquique en el año 2021, con un 36% y un 27% respectivamente.

Dentro de este contexto según el informe de la fiscalía nacional económica del año 2019, un 83,2% de los usuarios de Isapres, prefieren ser tratados en el sector privado de la región de Tarapacá y según las Clínicas Privadas estas representaron un 93,8% del gasto total en este tipo de prestaciones, representando Clínica Iquique un 65,3% y Clínica Tarapacá un 28,5% del gasto total de los usuarios por este tipo de servicios, ya que la decisión de atenderse en el sector privado depende, principalmente, de su percepción

respecto a la calidad de las atenciones y del tiempo de espera para la resolución del problema médico.

Del total de afiliados de isapre que se atienden en la región de Tarapacá, un 83,2 se atiende en la ciudad de Iquique y el 15% restante se atiende en Clínicas privadas en Santiago.

Tabla 15: Relación al gasto en Salud de los afiliados de Isapres.

<b>Ciudad Prestador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Iquique	85,0%	84,3%	84,9%	84,8%	83,2%
Santiago	13,1%	13,6%	13,1%	13,2%	15,0%
Otras ciudades	1,9%	2,0%	2,0%	2,0%	1,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de información aportada por las Isapres (2019). Por otra parte los pacientes que necesitan cirugías de mayor complejidad, se van a atender a Santiago de Chile, considerando el 15% que se atiende en Santiago, siendo residentes de Iquique, un 84,2 se atiende en las siguientes Clínicas privadas: Clínica Las Condes, Clínica Alemana, Clínica Universidad Católica, Santa María, Clínica Tabancura, Clínica Indisa, Clínica Avansalud y Otros prestadores.

Tabla 16: Porcentaje de ventas totales en Servicios hospitalarios de Clínicas.

<b>Prestador</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Santiago</b>	<b>81,6%</b>	<b>79,9%</b>	<b>80,8%</b>	<b>79,9%</b>	<b>82,4%</b>
Clínica Las Condes	18,0%	17,1%	15,4%	14,9%	11,5%
Clínica Alemana	14,1%	12,1%	9,9%	12,2%	9,9%
Clínica Universidad Católica	11,0%	11,3%	7,9%	8,0%	9,5%
Santa María	8,8%	7,6%	11,3%	7,7%	10,5%
Clínica Tabancura	6,4%	6,2%	8,9%	6,4%	8,6%
Clínica Indisa	7,0%	5,2%	5,4%	4,6%	5,7%
Clínica Avansalud	4,0%	4,6%	4,9%	4,1%	5,5%
Otros prestadores	12,4%	16,0%	17,1%	22,1%	21,2%
<b>Iquique</b>	<b>17,0%</b>	<b>18,1%</b>	<b>15,2%</b>	<b>15,5%</b>	<b>14,8%</b>
Clínica Iquique	16,0%	16,3%	13,5%	13,3%	12,2%
Clínica Tarapacá	1,0%	1,7%	1,7%	2,2%	2,7%
<b>Otras ciudades</b>	<b>1,4%</b>	<b>2,0%</b>	<b>4,0%</b>	<b>4,7%</b>	<b>2,8%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del informe de la FNE publicado el año 2019.

Los usuarios que han utilizado servicios hospitalarios en Santiago, por lo general tienen un bajo uso de las Clínicas (14,8% de su gasto total en prestaciones hospitalarias el año 2018). En particular, Clínica Tarapacá no sería un actor relevante para este grupo de usuarios, por cuanto representaría sólo un 2,7% de su gasto en hospitalizaciones, como refleja la tabla anterior.

- **Otras aseguradoras**

Existen otras aseguradoras pertenecientes a regímenes de salud diversos a los anteriormente nombrados. Por una parte, tenemos a las Fuerzas Armadas (FFAA), que tienen sus propios sistemas de salud, que incluyen tanto a prestadores como aseguradoras. Los miembros de las FFAA se incorporan automáticamente al sistema de salud de su institución, cuya afiliación persiste al menos mientras subsista su calidad.

Por otra parte, hay casos en que un beneficiario de Fonasa o Isapres puede ser titular de seguros adicionales de salud. En este contexto, las mutuales de seguridad son las aseguradoras de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Asimismo, las empresas pueden ofrecer a sus trabajadores determinados beneficios de salud. Considerando el Informe de la FNE del año 2019, se puede determinar que para el caso de otras asegurados como FFAA y de Orden, mutuales de seguridad, empresas u otras, estas buscan satisfacer las necesidades y buscan solución a los problemas de sus beneficiarios residentes en la zona, por esta razón es que se limitan con respecto a la derivación, dando como consecuencia pocas derivaciones a otras regiones. Dentro de la región de Tarapacá, el porcentaje de afiliados a FF.AA y del orden corresponde a un 4,8% con 18.814 usuarios.

#### 4.2.3. Segmentación y Perfilamiento

Para revisar las distintas oportunidades en términos de clientes por aseguradoras, se realizó una revisión completa en los mix de venta por aseguradora y sus respectivos servicios, en base a lo anterior se pudo determinar segmentos potenciales de clientes que son: Pacientes que se atienden en Clínica Red Salud Iquique con Alta y con Baja frecuencia, además de identificar Pacientes que no se atienden en Clínica Red Salud Iquique por falta de servicio o por no tener convenio comercial, en base a esto se puede determinar lo siguiente con la respectiva tabla:

Tabla 17: Mix de ingresos de CRSI por Aseguradora y Servicio.

Aseguradora		Venta Total 2021 MM\$	Mix Total	Venta por Cliente / Servicio			Mix de Venta de la Aseguradora por Servicio vs Venta Total			Mix de Venta del Servicio por Aseguradora		
				Ambulatorio	Hospitalizado	Urgencia	Ambulatorio	Hospitalizado	Urgencia	Ambulatorio	Hospitalizado	Urgencia
Isapres	Otras Isapres	37	0,3%	4	20	13	0,1%	0,3%	0,9%	10,0%	53,2%	35,7%
	Consalud	1.527	13,9%	178	1.045	305	5,9%	16,2%	19,9%	11,6%	68,4%	19,9%
	Cruz Blanca	1.171	10,7%	143	797	231	4,8%	12,4%	15,0%	12,2%	68,1%	19,7%
	Banmédica	811	7,4%	109	538	164	3,6%	8,3%	10,7%	13,4%	66,3%	20,2%
	Colmena	462	4,2%	61	287	114	2,0%	4,5%	7,4%	13,2%	62,1%	24,6%

	Nueva Más Vida	413	3,8%	50	283	80	1,7%	4,4%	5,2%	12,2%	68,4%	19,4%
FONASA	Tramos B, C y D	4.084	37,2%	1.078	2.598	409	35,9%	40,3%	26,7%	26,4%	63,6%	10,0%
FFAA	Fach	7	0,1%	7	0	0	0,2%	0,0%	0,0%	98,6%	0,0%	1,4%
	Jeafosale	96	0,9%	2	56	39	0,1%	0,9%	2,5%	1,9%	58,2%	40,2%
	Sanidad Naval	46	0,4%	46	0	0	1,5%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%
	Capredena	3	0,0%	0	0	3	0,0%	0,0%	0,2%	3,3%	0,0%	96,7%
	Dipreca	33	0,3%	22	9	1	0,7%	0,1%	0,1%	67,7%	28,9%	2,9%
Particulares	Convenios	803	7,3%	711	91	1	23,7%	1,4%	0,1%	88,5%	11,4%	0,1%
	Pacientes	1.120	10,2%	468	574	78	15,6%	8,9%	5,1%	41,8%	51,3%	7,0%
Mutualidades	Achs	11	0,1%	0	11	1	0,0%	0,2%	0,0%	0,3%	94,7%	5,0%
	Mutual de Seguridad	231	2,1%	114	107	10	3,8%	1,7%	0,7%	49,3%	46,4%	4,3%
	IST	54	0,5%	1	4	49	0,0%	0,1%	3,2%	1,9%	7,5%	90,5%
	ISL	66	0,6%	6	23	37	0,2%	0,4%	2,4%	8,4%	35,4%	56,1%
	Total	10.975	100,0%	2.999	6.444	1.532	100,0%	100,0%	100,0%	27,3%	58,7%	14,0%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Se considera los siguientes criterios segmentación de Clientes:

**Pacientes que se atienden en Clínica Red Salud Iquique.**

Pacientes que se atienden con Alta Frecuencia: Se considera de acuerdo al mix de venta por aseguradora con respecto al total de venta de servicio, este tiene que ser mayor o igual a un 2%, además tiene que superar el mix de ingreso con respecto al mix total y a la venta total de cada aseguradora, en cuanto a pacientes, Fonasa debe ser superior al 27%.

Pacientes que se atienden con Baja Frecuencia: Estos son clientes que tienen una venta que es muy baja, menor al 2% y mayor al 1% respecto al mix total de venta por servicio. Además su mix de venta en el servicio ambulatorio es menor al 27%.

**Pacientes que no se atienden en Clínica Red Salud Iquique.**

Su mix de venta total es menor al 1% del total, a su vez la venta por aseguradora en cada uno de los servicios es menor o igual a un 1%.

Estos segmentos de pacientes no se atienden por:

Falta Oferta de Servicio: No se cuenta con el servicio ni con tratamientos de mayor complejidad que son requeridos por el cliente.



Sin Convenio comercial: Dado que no se tienen acuerdos comerciales, por lo que los pacientes van a otros centros de salud o a la competencia.

Se consideran las siguientes tablas comparativas para la segmentación de Clientes para Clínica Red Salud Iquique:

Tabla 18: Glosa para pacientes que si se atienden en CRSI.

Clasificación	Glosa	Detalle
<b>AF</b>	Con Alta Frecuencia	Mix de Venta por Servicio de cada Aseguradora / Venta Total por Servicio $\geq$ 2%
<b>AF</b>	Con Alta Frecuencia	Mix de Venta en servicios Ambulatorios de cada Aseguradora / Venta Total de cada aseguradora $\geq$ 27,3% (Mix Total Ambulatorio CRSI)
<b>BF</b>	Baja Frecuencia	Mix de Venta por Servicio Aseguradora / Venta Total por Servicio $\leq$ 2% y $>$ 1%
<b>BF</b>	Baja Frecuencia	Mix de Venta en servicios Ambulatorios de cada Aseguradora / Venta Total de cada aseguradora $<$ 27,3% (Mix Total Ambulatorio CRSI)

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 19: Clasificación de pacientes que no se atienden en CRSI.

Clasificación	Detalle
<b>Falta Oferta de Servicio</b>	Pacientes no se atienden por falta de Servicio (Ambulatorio: Consultas Médicas y Procedimientos - Hospitalizados: Tratamientos de Mayor complejidad).
<b>Sin Convenio Comercial</b>	Aseguradoras no cuentan con acuerdo comercial con CRSI en algunos servicios, por lo que son derivados a otros Centros o la competencia.

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 20: Tabla utilizada para la segmentación de clientes por aseguradora y servicio.

Aseguradora		Mix Total	Pacientes que se Atienden			Pacientes que No se Atienden					
			Ambulatorio	Hospitalizado	Urgencia	Falta de Oferta de Servicio			Sin Convenio Comercial		
						Ambulatorio	Hospitalizado	Urgencia	Ambulatorio	Hospitalizado	Urgencia
Isapres	Otras Isapres	0,3%				X			X	X	
	Consalud	13,9%	BF	AF	AF	X	X				
	Cruz Blanca	10,7%	BF	AF	AF	X	X				
	Banmédica	7,4%	BF	AF	AF	X	X			X	
	Colmena	4,2%	BF	AF	AF	X	X				

	Nueva Más Vida	3,8%	BF	AF	AF	X	X		X	X	X
FONASA	Tramos B, C y D	37,2%	BF	AF	BF	X	X				
FFAA	Fach	0,1%				X				X	X
	Jeafosale	0,9%				X			X		X
	Sanidad Naval	0,4%				X				X	X
	Capredena	0,0%				X			X	X	X
	Dipreca	0,3%				X				X	X
Particulares	Convenios	7,3%	AF	BF	BF	X	X				X
	Pacientes	10,2%	AF	AF	BF	X					
Mutualidades	Achs	0,1%				X			X	X	X
	Mutual de Seguridad	2,1%	AF	AF	BF	X					X
	IST	0,5%				X			X	X	
	ISL	0,6%				X			X		

AF : Alta Frecuencia   
 BF : Baja Frecuencia   
 X : No se atienden   
 X : No se atienden

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tomando en consideración el mix de ingresos por servicio según cada aseguradora y los principales intereses de los distintos pacientes se puede complementar el análisis de segmentación de clientes de la siguiente manera:

### **Pacientes que se atienden en Clínica Red Salud Iquique**

Dentro de este segmento, se pueden generar dos aperturas que serían las siguientes: Pacientes que se atienden con Alta Frecuencia en los Servicios de la Clínica y Pacientes que se atienden pero con muy baja frecuencia o tasa de uso.

- **Pacientes que se atienden con Alta Frecuencia:**

- Derivaciones exclusivas de pacientes por médicos fidelizados con Clínica Red Salud Iquique, en donde 22 médicos tienen actividad exclusiva.

- Los pacientes cuentan con una amplia información enviada por correo y también por la página web de Red Salud, la cual es constante, rápida y expedita, en donde los pacientes pueden acceder a agendar las distintas prestaciones tanto ambulatorias como hospitalarias. (Base de datos con cinco mil pacientes).
- En general los pacientes han tenido una buena experiencia y son usuarios frecuentes de los distintos servicios, consideran a Clínica Red Salud Iquique un lugar donde se entrega medicina de calidad y buena atención de Salud, por lo que les gusta esta atención.
- Existen convenios comerciales que facilitan el ingreso de pacientes (Isapres, Empresas y Mutualidades). Isapres, Particulares y Otros tienen el 60% de los ingresos.
- Los pacientes necesitan mayor resolutiveidad y complejidad, por lo que prefieren Clínica Red Salud Iquique que a la competencia privada local. Según el informe de la FNE del 2019.
- En base a información obtenida del Informe de la Fiscalía Nacional Económica del año 2019, las principales aseguradoras que prefieren al sector privado y en este caso en particular a la Clínica Red Salud Iquique corresponden a las Isapres, ya que estas ofrecen accesos y planes de cobertura según los requerimientos del usuario con el fin de satisfacer su seguridad por una atención y servicio de calidad. Los diferentes usuarios de esta aseguradora consideran que los servicios ofrecidos por el sistema público, no resultan atractivos como sustituto para el sistema privado, en función del tiempo, la calidad y el resultado.
- Los pacientes que ocupan con Alta Frecuencia los servicios de la Clínica, son aquellos que sus aseguradoras se encuentran en convenio y se le facilita en gran medida su ingreso.
- Algunos de estos son pacientes Isapres, que son los que tienen mayor mix de venta para CRSI y son los que tienen mayor frecuencia de atención, estos demandan principalmente servicios hospitalizados, que representa un 67% del total de la venta, urgencias que equivalente al 21% del total de la venta y le sigue en menor proporción los servicios ambulatorios con un 12% del total de la venta Isapres.
- Los servicios ambulatorios que demandan son Procedimientos, Imagenología, Laboratorio y Vacunatorio.
- Los servicios hospitalarios que demandan estos pacientes son cuando requieren una cirugía o en efecto cuando se requiere hospitalización en la unidad de paciente crítico, está última son pacientes con enfermedades de larga data o enfermedades crónicas.

- **Pacientes que se atienden con Baja Frecuencia:**

- En el caso de los pacientes Fonasa, estos se atienden principalmente en el servicio de Hospitalizado y no en otros servicios de la Clínica (70% del mix de ingresos de Fonasa).
- Existen algunos convenios que no cubren plenamente todos los servicios de la Clínica (Fonasa, - Isapres: Nueva Mas Vida, Cruz Blanca - Mutualidades: ISL, IST).
- La aseguradora del paciente, no se encuentra en total convenio con Clínica Red Salud Iquique, esto principalmente pasa con pacientes afiliados a FFAA, Isapres cerradas y algunas mutualidades cómo IST, algunos pacientes afiliados a Isapres que se atienden en Santiago (un 16,8% de los pacientes de Isapre realiza casi la totalidad de su tratamiento en Santiago).
- Baja oferta médica de especialistas y servicios de Clínica Red Salud Iquique, por lo que no logra cubrir la necesidad de los pacientes y genera migración de estos a otros centros (sólo 2 Box de Consultas Médicas).
- Organizaciones del sector Público que tienen licitación sólo en algunos servicios de la Clínica (2% del Mix: Capredena, Dipreca, Fach, Jeafosale y Naval).
- De igual manera el sector público y en especial los usuarios pertenecientes a Fonasa, no dejan de lado la idea de entrar al sector privado, pero según sus limitaciones financieras, Fonasa presenta un mayor atractivo por tener un costo significativamente menor, pero en general se atienden con muy baja frecuencia.
- Algunos pacientes afiliados a Fonasa y la mutual ISL que sólo utilizan el servicios de urgencias, siendo además el servicio con menor margen EBITDA de Clínica Red Salud Iquique.
- Sólo para algunos tratamientos o consultas esporádicas que lo hacen en Clínica Red Salud Iquique (un 12,2% del total de los pacientes que se atienden en Santiago).
- Empresas, Organizaciones y/o Particulares que no tienen convenio con la Clínica Red Salud Iquique.
- Paciente esporádicos que sólo ocupan los servicios de Clínica Red Salud Iquique de manera excepcional, principalmente utilizan el servicio de Urgencias y Cirugías no programadas.

### **Pacientes que no se atienden en Clínica Red Salud Iquique**

Dentro del segmento de pacientes que no se atienden en Clínica Red Salud Iquique, se puede deducir lo siguiente:

- **Pacientes que No se atienden en CRSI: Sin convenio comercial**
  - Pacientes Fonasa: No se atienden principalmente ya que los modelos de libre elección son de mayor costo y quedan fuera de precios en Hospitalizado (63% de las cirugías son PAD de Fonasa).
  - Falta de información a pacientes, dado que algunos no saben que se pueden atender en la Clínica ya que fueron convenios cerrados recientemente (214 mil pacientes de tramos B, C y D de Fonasa).

- Pacientes Isapres: No tienen convenios de plan preferente por lo que optan por la competencia o centros de otras regiones (Santiago).
  - Pacientes de Mutualidades: Inexistencia de convenios vigentes (ACHS, IST), lo que conlleva que el 100% de éstos se derive a la competencia en servicios ambulatorios y hospitalarios.
  - Licitaciones de FFAA y sector Público adjudicadas de manera exclusiva con la competencia.
  - Empresas con convenios preferentes en la competencia especialmente empresas mineras (37% del PIB regional).
  - Limitaciones y derivación exclusiva de pacientes por parte de las aseguradoras a la competencia o Clínicas de Santiago.
- **Pacientes que No se atienden en CRSI: Falta de oferta de servicio**
    - Al no contar con un centro médico relevante y que sea atractivo para los pacientes. La competencia directa cuenta con 38 box de consulta Médica.
    - Falta de consultas médicas y procedimientos ambulatorios con especialistas, contando con solo 2 box de consulta médica y escasez de procedimientos.
    - No se cuenta con el servicio o tratamiento requerido por el paciente en la Clínica, lo que provoca que un 16,8% se realice los procedimientos en otros establecimientos o en otras ciudades.
    - Los pacientes no se atienden, dado que no se cuenta con el instrumental, equipamiento médico y la infraestructura acorde a la demanda (sólo hay 47 camas disponibles).
    - Existe una baja resolutivez en la oferta médica ya que se efectúan sólo tratamientos de mediana y menor complejidad, por tanto para tratamientos de mayor nivel de complejidad se realizan en otras ciudades o en el hospital regional.
    - Si bien se cuenta con la oferta de algunos servicios y procedimientos, muchas veces el paciente no se atiende por no saber que existen las prestaciones ya que la base de datos solo cubre el 2% del mercado potencial.
    - El médico subespecialista no se encuentra en convenio con CRSI, en consecuencia, el paciente se atiende sólo en la competencia de manera exclusiva.

Considerando todo el contexto de los distintos segmentos de los Clientes que tiene actualmente Clínica Red Salud Iquique, se visualizan bastantes oportunidades de mejoras en poder robustecer los convenios con las aseguradoras, principalmente Isapres, Fonasa y en algunas otras aseguradoras como las FFAA y mutualidades, donde se puede trabajar arduamente para lograr mejoras de ampliación de prestaciones y mejoras contractuales. En esta misma línea también surge la oportunidad de ampliar nuevos segmentos de clientes que actualmente no se atienden en la Clínica o tienen muy baja frecuencia de uso de esta, de esta manera se podría impactar positivamente en los ingresos de la Clínica, sumando una mayor cantidad de Clientes y usuarios.

Adicional a lo anterior, se visualiza una gran oportunidad en un segmento de clientes que no se atiende en la Clínica o tiene una baja frecuencia de atención por no contar con los servicios que ellos requieren, principalmente se da en consultas médicas, algunos procedimientos y tratamientos de mayor complejidad que por lo general se realiza con médicos especialistas en otras ciudades como Santiago, esto también limita en gran medida los convenios con aseguradoras y es ahí donde la competencia que es Clínica Tarapacá, logra sacar una ventaja principalmente con el servicio de consultas médicas.

En resumen el poder contar con una oferta médica nutrida para Clínica Red Salud Iquique, asociado a nuevo centro médico para esta filial, podría aportar de manera relevante en fortalecer los convenios actuales con las aseguradoras, pero también el poder capturar nuevos segmentos de clientes que actualmente no están siendo atendidos del todo en Clínica Red Salud Iquique.

### 4.3. Competencia

#### 4.3.1. Identificación y Caracterización de Competidores

Dentro de la zona los prestadores institucionales de atención cerrada son Clínica Red Salud Iquique, Clínica Tarapacá y Hospital de Iquique, estos son pertenecientes a la Red de Salud Pública. Podemos decir que el Hospital de Iquique corresponde a un establecimiento de autogestión en red. Este sería un centro de referencia con un mayor grado de resolutivez para prestaciones complejas respecto de otros centros de la Red de Salud Pública y de prestadores privados de la Región.

Dentro de la Región de Tarapacá existen distintos prestadores de Salud, tanto públicos como privados, en el cual podemos decir lo siguiente:

Existen diferentes prestadores de salud en la Región de Tarapacá, en donde existen dos Clínicas privadas que son la Clínica Red Salud Iquique y Clínica Tarapacá y dos establecimientos de salud públicos que son el Hospital de Alto Hospicio, el cuál aún no está en funcionamiento (90% de avance) y el Hospital Regional que tiene gran parte de los servicios. En este contexto los únicos dos prestadores en la región de Tarapacá que cuenta con la oferta completa de servicios son el Hospital Regional de Iquique y Clínica Tarapacá, en donde Clínica Red Salud Iquique si bien cuenta con una amplia oferta de servicios, no cuenta con consultas médicas o es irrelevante este servicio, donde sin dudas cuenta con una brecha respecto a su competencia directa que es Clínica Tarapacá.

A continuación se puede apreciar una tabla comparativa con la oferta de servicios de los principales prestadores de salud públicos y privados de la Región de Tarapacá:

Tabla 21: Prestadores de Salud en la Región de Tarapacá.

Privados		Públicos	
Clínica RedSalud Iquique	Clínica Tarapacá	Hospital Regional	Hospital de AH (90% de avance)

<b>Sup. Total</b>	4.468 m2	7.300 m2	33.199 m2	42.421 m2
<b>Box de Consultas Médicas</b>	2	38	20	16
<b>Box de Urgencia</b>	11	18	20	9
<b>Camas</b>	46	49	440	235
<b>Pabellones</b>	5	5	12	7
<b>Unidad Paciente Crítico</b>	5	2	52	12

Fuente: Elaboración propia en base a información levantada por CRSI en el año 2021.

Adicionalmente a lo anterior, se puede deducir que a nivel de Clínicas privadas, si bien se encuentra concentrado sólo en sólo 2 actores, el modelo de negocio de estas Clínicas es totalmente diferente en términos de su mix de ingresos por aseguradora, esto tomando en consideración el informe de la FNE del año 2019, donde se da cuenta que Clínica Red Salud Iquique tiene mayor Mix de ingresos en afiliados de Isapre y Fonasa y por otro lado Clínica Tarapacá tiene mayor Mix de ingresos en afiliados de Fonasa y Otras Aseguradoras (principalmente FF.AA.).[9]

Tabla 22: Participación por Aseguradoras en Clínica de la Región de Tarapacá.

<b>Previsión</b>	<b>Clínica Iquique</b>	<b>Clínica Tarapacá</b>
<b>Fonasa</b>	<b>[20-30]%</b>	<b>[30-40]%</b>
<b>Isapre</b>	<b>[50-60]%</b>	<b>[20-30]%</b>
Consalud	[*]	[*]
Cruz Blanca	[*]	[*]
Banmédica/Vida tres	[*]	[*]

Colmena	[*]	[*]
Nueva Mas Vida	[*]	[*]
<b>Otras Aseguradoras</b>	<b>[10-20]%</b>	<b>[30-40]%</b>
Dirección Previsión Carabineros	[*]	[*]
Asociación Chilena de Seguridad	[*]	[*]
Jeafosale	[*]	[*]
Armada de Chile	[*]	[*]
Fuerza Aérea de Chile	[*]	[*]
Particulares	[*]	[*]
Cormudesi	[*]	[*]



Municipalidad de Alto Hospicio	[*]	[*]
Mutual de Seguridad	[*]	[*]
Otros	[*]	[*]
<b>Total (MM CLP)</b>	<b>[*]</b>	<b>[*]</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

Adicionalmente y tomando en consideración el informe de la FNE del año 2019, se puede concluir otros aspectos y atributos sumamente importantes en relación a las Clínicas privadas de la región y que se detalla a continuación:[9]

- El estilo de gestión de ambas Clínicas permiten inferir que Clínica Tarapacá sería un prestador de menor calidad que Clínica Iquique.
- Considerando la encuesta Activa Research, evidencia que los principales motivos para escoger un prestador privado en Iquique son las recomendaciones de los médicos (44%) y la calidad de las prestaciones (19%).
- Según Clínica Tarapacá, consideró expresamente un mayor aprovechamiento y gestión del personal disponible como un mecanismo para ahorrar costos y de esta manera traspasar a sus pacientes.

- **Entorno Competitivo en Consultas Médicas.**

Al referirse a procedimientos y servicios ambulatorios, se comprenden las prestaciones de salud que no requieren hospitalización y permiten una integración más rápida del paciente a sus labores cotidianas, se realizan en general en un box de atención o sala de procedimiento, sin que sea necesario para el paciente permanecer en un centro hospitalario, esto es, utilizar una cama del establecimiento.

Respecto a lo anterior en la región de Tarapacá existen seis centros médicos que representan la mayor participación de mercado en consultas médicas:

- **Clínica Tarapacá:** El recinto está situado en Barros Arana 1550. Es una Clínica que cuenta con un centro médico de 38 box de consultas, la cual tiene una participación del 46,7% de los principales centros médicos de la región, con un estimado de 12.038 consultas médicas mensuales.<sup>[10]</sup>
- **Centro Médico y Dental Red Salud:** Este centro médico y dental está ubicado en Eleuterio Ramírez 1162. Además, cuenta con 11 box de consultas la cual tiene una participación del 9,1% de los principales centros médicos de la región, con un estimado de 2.344 consultas médicas mensuales.
- **Centro Médico Costanera:** Está ubicado en Av. Arturo Prat Chacon 1082-1090. Esta Clínica cuenta con 23 box de consultas la cual tiene una participación del 14,7% de los principales centros médicos de la región, con un estimado de 3.789 consultas médicas mensuales.
- **Centro Médico Iquique:** Este centro médico está ubicado en Av. Arturo Prat Chacon 1170 y además cuenta con 21 box de consultas el cual tiene una participación del 13,5% de los principales centros médicos de la región, con un estimado de 3.480 consultas médicas mensuales.
- **Centro Médico Galeno:** El recinto está ubicado en Ernesto Riquelme 776. Este centro médico cuenta con 14 box de consultas el cual tiene una participación de 9,1% de los principales centros médicos de la región, con un estimado de 2.345 consultas médicas mensuales.
- **Kimed:** Está ubicado en Aníbal Pinto 1125 y cuenta con 6 box de consultas el cual tiene una participación del 6,9% de los principales centros médicos de la región, con un estimado de 1.778 consultas médicas mensuales y atendiendo principalmente pacientes traumatológicos.

Todos estos centros médicos hacen un total de 113 box de consultas médicas de los principales centros de salud de la región, esto con un promedio mensual de 25.778 de actividad en consultas médicas, de las cuales Clínica Tarapacá tiene una participación de mercado estimada de un 47% en Consultas médicas, lo que sin dudas lo ratifica y la posiciona como el competidor más fuerte en este servicio.

Tabla 23: Participación de Actividad en Consultas Médicas año 2021

	N° de Box	Consultas Médicas	% CM
<b>Clínica Tarapacá</b>	38	12.038	46,7%
<b>Centro Médico Costanera</b>	23	3.789	14,7%
<b>Centro Médico Iquique</b>	21	3.480	13,5%
<b>Centro Médico Galeno</b>	14	2.345	9,1%
<b>Centro Médico Dental Red Salud</b>	11	2.344	9,1%
<b>Kimed</b>	6	1.778	6,9%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Además, podemos decir que hay un total de 295 derivaciones en total a intervención quirúrgica en las Clínicas, de las cuales el 76,5% de intervención quirúrgica mensual de Clínica Red Salud provienen de derivaciones de estos centros médicos aledaños descritos anteriormente.

Dentro de la competencia de otros servicios ambulatorios podemos encontrar los siguientes:

- **Procedimientos:** Endomédica.
- **Toma de muestras de Laboratorio:** Laboratorio Arauco, Laboratorio Costanera S.A., Laboratorio Clinicum Automatizado, Laboratorio Automatizado Biogénesis, Laboratorio Automatizado Hermac, Bioclinic, entre otros.
- **Centros de Imagenología:** Centro Radiológico Tamarugal, Centro Radiológico Norte Grande, Centro Radiológico PRAT, Centro Radiológico Tamarugal, Clinicum, Centro Radiológico Costanera, entre otros.
- **Vacunatorios:** Clínica Tarapacá, Vacunatorio Sonrisa Infantil, Sapu Cirujano Videla, Cecof Esmeralda, Estadio Tierra de Campeones, Sapu Cirujano Guzmán, Centro de Salud familiar Cirujano Aguirre, entre otros,
- **Servicio de Urgencia:** Hospital regional Dr. Ernesto Torres Galdames, Clínica Tarapacá, Centro de Salud familiar Sur, Centro de Atención Integral IST, Sapu Sur, Servicio Atención primaria de Urgencia, entre otros.

### ● Entorno Competitivo en Hospitalario

El proceso de prestación hospitalaria es el conjunto de actividades Clínicas y administrativas que se llevan a cabo en el Servicio de Hospitalización asignado. Tiene como objetivo brindar el apoyo clínico necesario en la atención progresiva del paciente según su estado de gravedad, es decir, toda aquella que en atención a las características específicas de salud, requiera de la utilización de una cama.

Podemos decir que la región de Tarapacá es una de las más atractivas para crecer en lo hospitalario, ya que, es una de las de las dos regiones con menor oferta de camas, teniendo 1,4 camas por cada 1000 habitantes, esto preocupa en un futuro ya que en el año 2025 será la región peor ofertada, esto dado que podría llegar a ese año solo a 1,8 camas por cada mil habitantes, en tanto el promedio nacional será de 2,5.

Según las inversiones consideradas para la región de Tarapacá en lo que refiere a proyectos hospitalarios de alta complejidad, sólo se cuenta con 1 proyecto en construcción que se encuentra ubicado en la comuna de Alto Hospicio.

Gráfico 10: Oferta de Camas por cada 1.000 Habitantes.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ministerio de Salud. (2022)

El entorno competitivo hospitalario en que se encuentra inmerso Clínica Red Salud Iquique consta de:

- **Clínica Tarapacá:** Nace el año 1998 y está situada en calle Barros Arana 1550, cuenta con una superficie total de 7.300 m<sup>2</sup>, con 49 camas disponibles, 5 pabellones y 5 camas en la Unidad de Paciente Crítico.[10]
- **Hospital Regional Dr Ernesto Torres Galdames:** Comenzó su construcción el año 1992 y está situado en Av. Héroe de la Concepción 502, cuenta con 7.300 m<sup>2</sup> de superficie, con 440 camas disponibles, 12 pabellones y 36 camas en la Unidad de Paciente Crítico.[11]
- **Hospital Alto Hospicio:** Comenzó su construcción el año 2018 y tiene una fecha de apertura estimada en mayo de 2022. Está situado en la Av. Mártir Detective José Cubillos 26, contará con 42.421 m<sup>2</sup> de superficie, tendrá 235 camas y 7 pabellones, no contará con Unidad de Paciente Crítico.
- **Clínica Red Salud Iquique:** Nace el año 1992 con el nombre de Clínica Iquique, está ubicada en O'Higgins 103, cuenta con 4.468 m<sup>2</sup> de superficie, con 40 camas disponibles, 5 pabellones y 7 camas en la Unidad de Paciente Crítico.

Tabla 24: Entorno Competitivo en Hospitalario.

	Superficie Total	Camas	Pabellones	Unidad de Pacientes Críticos
<b>Clínica Red Salud Iquique</b>	4.468 m <sup>2</sup>	40	5	7
<b>Clínica Tarapacá</b>	7.300 m <sup>2</sup>	49	5	5
<b>Hospital Regional</b>	33.199 m <sup>2</sup>	440	12	52
<b>Hospital Alto Hospicio</b>	42.421 m <sup>2</sup>	235	7	12

Fuente: Elaboración propia (2022).

### **4.3.2. Análisis de la Propuesta de Valor de la Competencia**

Existen dos prestadores de Salud del sector privado en la Región de Tarapacá, Clínica Red Salud Iquique y Clínica Tarapacá, esta última se encuentra vinculada al grupo de Red InterClínicas S.A. Organización privada conformada por Clínicas ubicadas dentro del territorio nacional. Cuenta con servicios de urgencia, unidad de exámenes, área de maternidad y hospitalización.

Sus equipos siempre orientados al logro y con visión estratégica se auto impusieron el objetivo de transformarla en una entidad de salud con buen servicio y un gran nivel de resolución hasta convertirse en la primera alternativa para los habitantes de la primera región.

Se considera que en el año 2020 tuvieron un crecimiento importante en infraestructura, logrando también aumentar la complejidad de sus prestaciones, esto trae como consecuencia un crecimiento importante a su centro médico, convirtiéndose en el centro médico más moderno de la zona norte del país. Esta apertura permitió aumentar en un 50% la capacidad de atención, contando con un nuevo y completo servicio de Urgencia, una Unidad de Exámenes con equipamiento que permite la realización de evaluaciones con tecnología avanzada y un área de maternidad y hospitalización.

Según el informe de la fiscalía nacional económica del año 2019, Clínica Tarapacá cuenta con un mix muy alto de pacientes Fonasa y FF.AA, no así pacientes Isapres.

Pero considerando que ha crecido fuertemente en servicios disponibles e infraestructura de box de urgencias y consultas médicas, ha logrado ser atractiva para pacientes afiliados a Isapres, logrando generar una puerta de entrada con los servicios de urgencia y consultas médicas. Con esta forma le permite alimentar la actividad quirúrgica y los diferentes servicios de la Clínica.

Además, Clínica Tarapacá ha logrado plasmar su estrategia asociada a un mercado masivo con las distintas aseguradoras, pero principalmente pacientes Fonasa. También ha logrado ir generando convenios importantes con distintas empresas y organizaciones de la región, vendiendo una propuesta complementaria de servicios a la comunidad. En línea con su propósito, tanto su misión como visión, tienen como objetivo entregar servicios accesibles para toda la población, caracterizándose por su confiabilidad y calidez.

Según el informe de la FNE del año 2019, Clínica Tarapacá utiliza un mecanismo para rebajar costos, en la administración, operación de la Clínica y en el área quirúrgica, esto se considera un mayor aprovechamiento de la situación, además demuestran una menor disposición a pagar al personal como mecanismo para ahorrar costos. Considerándose expresamente como una Clínica low cost, que tiene como fin la accesibilidad pero comprometiendo la calidad en algunos servicios.

### **4.4. Oferta Médica**

Se hizo una revisión exhaustiva de distintas fuentes de información a través de diversos

portales de oferta médica en la Región de Tarapacá, en los cuales se logró identificar que existe un potencial de 347 médicos acreditados, de los cuáles un 66% son hombres y un 34% son mujeres, además el 70% de los médicos se encuentra concentrado en la especialidad de Medicina General, Cirugía General, Pediatría y Traumatología, por otra parte solamente el 3,3% de los médicos que son menores de 35 años demuestran actividad en la Clínica, la información anterior es muy relevante, ya que demuestra que aumentaría fuertemente la Oferta Médica de Clínica Red Salud Iquique.[12]

Tabla 25: Levantamiento de Médicos por Especialidad en la Región de Tarapacá.

Especialidad	Género		Total Médicos	
	% H	% M		
Medicina General	28%	43%	115	33%
Cirugía	14%	8%	41	12%
Ginecología	10%	8%	33	10%
Medicina Interna	10%	7%	31	9%
Pediatría	5%	9%	23	7%
Traumatología	9%	1%	22	6%
Oftalmología	4%	3%	12	4%
Neurología	3%	3%	10	3%
Anestesista	2%	4%	10	3%
Imagenología	2%	1%	6	2%
Psiquiatría	2%	2%	6	2%
Otorrino	1%	3%	5	2%
Dermatología	2%	1%	5	1%
Patología	2%	0%	5	1%
Otras Especialidades	6%	9%	23	7%
<b>Total</b>	<b>66%</b>	<b>34%</b>	<b>347</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información propia de Red Salud (2022).

Es importante destacar que el total de los potenciales médicos acreditados de prospección realmente serían 273, ya que actualmente existen 55 médicos (15,8%) que ya han tenido algún grado de actividad quirúrgica o han prestado algún servicio a Clínica Red Salud Iquique, adicionalmente hay 19 médicos que sobrepasan los 70 años de edad, por lo que no deben ser considerados, ya que se encuentran en un etapa de salida.[12]

Considerando lo anterior, existiría un potencial de 273 médicos, cuyas especialidades se encuentran acreditadas y además son menores de 70 años, por lo que podrían ser eventualmente incluidos en la propuesta de centro médico de Clínica Red Salud Iquique.

Sumado a otra variable muy importante para los profesionales médicos, según una encuesta que realizó Clínica Red Salud en el año 2021 a un grupo 87 médicos cirujanos que realizaban su actividad quirúrgica y además contaban con consulta médica en las respectivas Clínicas de Red Salud, se pudo determinar que para efectos prácticos es muy importante la motivación y la experiencia del médico al momento de elegir un prestador de salud en donde realizar su actividad, esto se debe principalmente a distintas variables y factores, de las cuales destacan a continuación:

- **¿Qué factores son relevantes para que un Médico elija incorporarse a un Centro de Salud Privado?**
  - 85% de los Médicos les acomoda realizar toda su actividad en un mismo Centro (Consultas Médicas, Procedimientos y Cirugías).
  - El 87% de los profesionales, valora el poder utilizar el agendamiento de pacientes mediante plataformas digitales, asegurando una buena actividad.
  - No hay costos y tiempos asociados a la administración, como sí lo es al ser un prestador particular o individual.
  - Un 70% de los médicos destaca que al pertenecer a una Red de Clínicas, hay un mayor acompañamiento del profesional en las distintas especialidades y procedimientos.
  - Poder ser Médico preferente, teniendo prioridades en el agendamiento de cirugías, sobre todo en los bloques más demandados.
  - Constante capacitaciones en deberes y derechos de los pacientes.
  - Temas Higiénicos: El 95% de los Médicos señala que es importante contar con Estacionamientos y alimentación.

#### **4.5. Análisis interno**

##### **4.5.1. Historia de Clínica Red Salud Iquique**

Tiene una ubicación estratégica, ya que posee un emplazamiento cerca de Universidades, Hoteles y Centros, Clínica Red Salud se ubica en una de las avenidas principales, como lo es Avda. Arturo Prat con intersección en Avda. Libertador Bernardo O'Higgins #103, de alto flujo dentro de la ciudad, es una zona turística, ya que se encuentra cerca de un paseo peatonal y cerca de Playa Cavancha, además, se ubica a una cuadra del casco histórico de la ciudad.

La Historia de Clínica Red Salud se describe a continuación:

- **Año 1989: Clínica Schwarzmann**

En el año 1989 se hizo la apertura a la comunidad de Iquique con el nombre de Clínica Schwarzmann.

- **Año 1992: Apertura Clínica Iquique S.A.**

Durante el año 1991 un grupo representado por Isapre Consalud, Mutual de Seguridad e Isapres Banmédica y Compensación, decidió comprar la antigua Clínica Schweitzer y la bautizaron como Clínica Iquique. Esta nueva institución de salud abrió sus puertas a la comunidad iquiqueña el año 1992.

- **Año 2008: Compra terreno aledaño**

Se suman 420 m<sup>2</sup>, donde se ubican las actuales oficinas de administración y servicio al cliente.

- **Año 2012: Huelga de trabajadores**

El 22 de agosto de 2012, producto del proceso de negociación colectiva, el sindicato de trabajadores de Clínica Iquique inicia una huelga, alcanzando un acuerdo con la empresa el 11 de septiembre de ese mismo año, reanudando las operaciones normales de la Clínica.

- **Año 2018: Cambio de Marca**

Nace Red Salud como marca que agrupa las Clínicas y centros médicos y dentales a lo largo de Chile, sustentada en una extensa campaña publicitaria. Asimismo, se concreta el lanzamiento de una nueva página web redsalud.cl y un sistema de agenda y call center únicos para todas las filiales de Red Salud.

- **Año 2019: Operación de Venta Frustrada**

La Fiscalía Nacional Económica (FNE) prohibió la adquisición de Clínica Iquique (perteneciente a Red Salud de la Cámara Chilena de la Construcción) por parte de Red InterClínica (controladora de Clínica Tarapacá), debido a que esta fusión hubiese generado un monopolio en los servicios privados de hospitalización en la Región de Tarapacá.

- **Año 2020: Nueva Administración**

El 24 de febrero del año 2020 asume una nueva administración. Además, se comienza la definición e implementación de protocolos de protección y seguridad para hacer frente a la inminente llegada del coronavirus a Chile. Se articula un gobierno de emergencia en distintos frentes y se diseña un plan de abastecimiento sostenible para garantizar los elementos de protección personal necesarios.

#### 4.5.2. Oferta e Infraestructura por Servicio

La oferta de servicios de Clínica Red Salud Iquique se compone 4.468 m<sup>2</sup> de cinco pabellones quirúrgicos, once Box para atención de urgencia, cuarenta camas MQ-GO (Médico quirúrgico - Gineco Obstetra), siete camas UPCA (Unidad de Paciente Crítico de Adulto) y tres camas UTI NEO (Unidad de Tratamiento Intermedio Neonatal).[13]

Tabla 26: Infraestructura de Clínica Red Salud Iquique al año 2021.

Infraestructura	2018	2019	2020	2021
Nº pabellones habilitados	4	4	4	5
Nº camas instaladas (censables)	50	46	46	48
Nº box consultas médicas	0	3	3	2
Nº Clínicas dentales	N/A	N/A	N/A	N/A
Nº box toma de muestras	4	4	4	4
Nº equipos de imágenes	4	4	4	4
Nº salas de procedimientos generales habilitadas	1	1	1	3



Infraestructura	2018	2019	2020	2021
N° pabellones habilitados	4	4	4	5
N° camas instaladas (censables)	50	46	46	48
M2 construidos	4.884	4.884	4.884	4.884

Fuente: Elaboración propia (2022).

La unidad de apoyo cuenta con camas UCI (Unidad de Cuidados Intensivos) y camas UTI (Unidad de Tratamiento Intermedio) y las mejores condiciones de seguridad, monitorización avanzada y atención de enfermería y kinesioterapia, entre otros, a pacientes quirúrgicos programados o aquellos que por complicaciones de la intervención misma o inesperadas requieren un mayor nivel de cuidado.

Clínica Red Salud como red privada de servicios de salud, ofrece atención en especialidades médicas más requerida para todos los pacientes, equipadas con tecnología de última generación tanto para exámenes diagnósticos como para procedimientos no invasivos de alta resolutivez, así como también personal técnico y médico altamente capacitado.

La Clínica ofrece diversos servicios, tales como:

- **Urgencia:** Servicio preparado para atender las 24 horas del día, contando para ello con médicos especialistas, profesionales clínicos, servicios de apoyo diagnóstico y pabellones quirúrgicos que permite dar respuestas rápidas y eficientes a problemas de salud simples, de mediana o de alta complejidad.
- **Hospitalización:** Prestación de los cuidados básicos y especializados de manera integral y con altos estándares de calidad, a través de un cómodo y completo servicio de hotelería hospitalaria, además de equipamiento tecnológico y staff de profesionales capacitados para el manejo de pacientes de mediana y alta complejidad en hospitalización en Unidades Críticas.
- **Laboratorio:** Cuentan con una red de laboratorios a lo largo del país, especialistas en el diagnóstico, tratamiento y control de tratamientos de diferentes patologías. Cada uno de ellos utiliza técnicas y equipamientos del más alto nivel, lo que les permite garantizar procedimientos seguros y resultados precisos. En las Unidades de Tomas de Muestras de Red Salud podrás acceder a un extenso menú de exámenes, orientados a pacientes ambulatorios y hospitalizados, con los más altos estándares de calidad, y equipados con avanzada tecnología de la mejor calidad.
- **Pabellones:** Cuenta con pabellones de última generación.
- **Imagenología:** Cuenta con exámenes de: Ecografías, Mamografías, Rayos X, Resonancia Magnética, Scanner, Densitometría y Medicina Nuclear.
- **Procedimientos:** Dentro de los procedimientos encontramos: P. Cardiológicos, P. Dermatológicos, P. Gastroenterológicos, P. Ginecológicos y Obstétricos, y P. Otorrinolaringológicos.

- **Vacunatorio:** Al igual que sus servicios médicos y dentales, los Vacunatorios Red Salud también se pueden encontrar a lo largo del país, en Clínicas y Centros Médicos. En ellos se puede acceder a vacunas del Programa Nacional de Inmunización (PNI), Particulares e Internacionales.

#### 4.5.3. Revisión de actividad y ocupación por servicio

Clínica Red Salud Iquique presenta un evolutivo favorable en el año 2021, en lo que respecta a la ocupación, donde aumenta 17 puntos porcentuales con respecto al año 2020, también existió un aumento considerable en actividades tales como: los egresos totales, los partos, cesáreas y las consultas en urgencia, aunque en este último servicio el aumento no logra alcanzar la actividad previa a la pandemia. Destaca también el gran crecimiento en la actividad de intervenciones quirúrgicas, dado la inclusión de nuevos médicos. Además la incorporación de nuevos convenios, hace que la actividad de exámenes de imágenes y Laboratorio haya crecido fuertemente, en este mismo contexto también hubo un incremento importante en las actividad de consultas médicas.

Tabla 27: Indicadores de ocupación y actividad por servicio al año 2021.

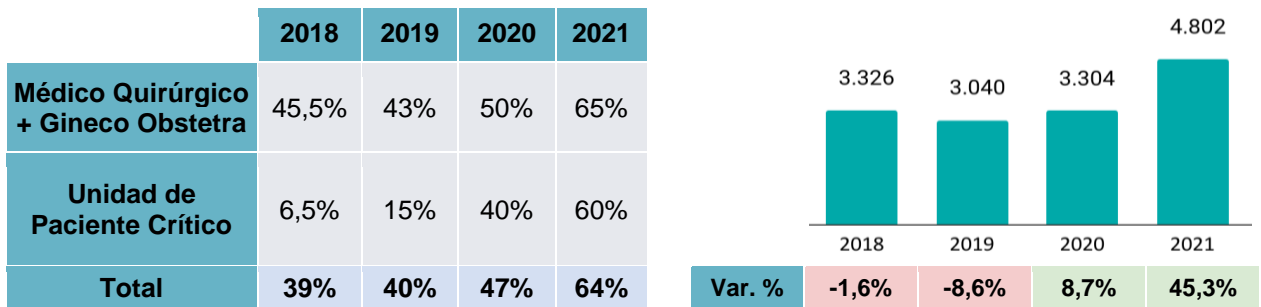
Actividad	2018	2019	2020	2021
<b>Ocupación</b>	40%	39%	47%	64%
<b>N° de egresos totales</b>	3.705	3.548	3.684	4.860
<b>N° de intervenciones quirúrgicas</b>	2.648	2.475	2.412	4.114
<b>N° de partos y cesáreas</b>	984	857	1.059	1.152
N° cesáreas	781	657	887	888
<b>N° consultas médicas</b>	15.546	82	781	3.526
<b>N° de consultas Urgencia</b>	24.138	25.237	19.066	22.076
<b>N° Total exámenes (laboratorio e imágenes)</b>	163.887	160.984	192.947	427.176
N° de exámenes laboratorio	140.746	140.466	181.094	405.576
N° exámenes imágenes	23.141	20.518	11.853	21.600

Fuente: Elaboración propia (2022).

Según los registros, se puede evidenciar que existió un quiebre tanto en la actividad quirúrgica como en la ocupación por servicio, creciendo fuertemente, esto se debe a una gestión importante en la oferta y prospección de médico, sumado a licitaciones que impactaron en el resultado. Dentro de esta misma línea, la tasa de ocupación, tanto en Médico Quirúrgico, Gineco Obstetra y en la unidad de paciente crítico tuvieron aumentos significativos a partir del año 2020 y que siguieron dando frutos el año 2021.

Tabla 28: Indicadores de ocupación y actividad de cirugías

Ocupación
-----------



Fuente: Elaboración propia (2022).

Como se mencionó anteriormente, hubo un aumento significativo en la actividad y ocupación entre los años 2020 y 2021; con respecto a la ocupación en Médico Quirúrgico y Gineco Obstetra hubo un aumento del 15% y en Unidad de Paciente Crítico hubo un aumento del 20%.

#### 24.5.4. Indicadores financieros y ventas

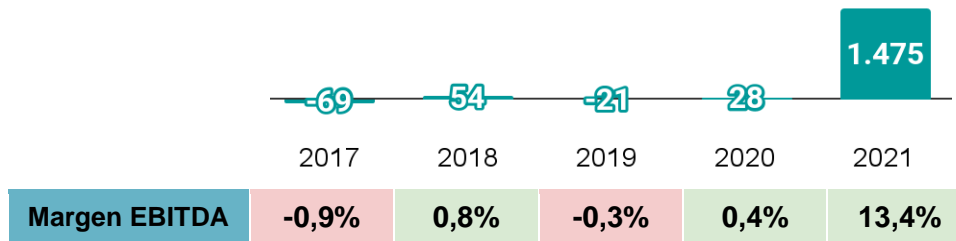
Los indicadores financieros y ventas totales sumaron en el año 2021 10.972 millones en donde el mix de ingreso fue de 58% hospitalario y 42% ambulatorio, de esta misma forma se puede identificar la participación de habitantes por comuna.[13]

Gráfico 11: Ingresos por año de Clínica Red Salud Iquique MM(\$).



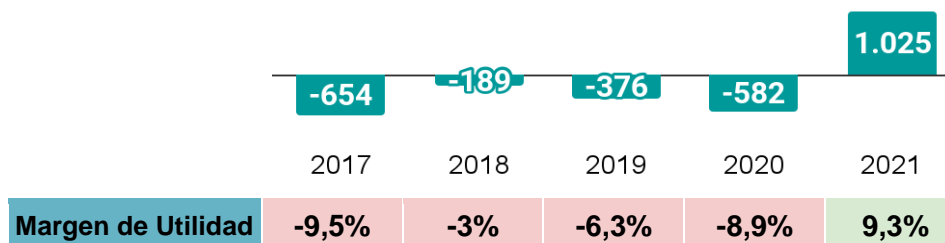
Fuente: Elaboración propia (2022).

Gráfico 12: Margen EBITDA Clínica Red Salud Iquique MM(\$).



Fuente: Elaboración propia (2022).

Gráfico 13: Margen de Utilidad por año de Clínica Red Salud Iquique MM(\$).



Fuente: Elaboración propia (2022).

La Clínica Red Salud Iquique tuvo un crecimiento histórico en el año 2021 de un 68,8% en Venta a comparación del año 2020, además de un buen Margen Ebitda de un 13,4%.

## 4.6. Análisis del entorno

### 4.6.1. Análisis Pestel

- **Factores Políticos**

En Chile, la salud representa un área de alto interés para la ciudadanía. La Encuesta del Centro de Estudios Públicos de noviembre de 2015, 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.

Debe destacarse que una reforma sectorial en salud ha sido considerada en la propuesta del actual gobierno, con el establecimiento de la Comisión Asesora Presidencial para la Reforma al Sistema Privado de Salud. Sin embargo, a pesar de ser ampliamente anunciada, no existen nociones concretas de un proyecto de ley por parte del gobierno o si esta acción realmente se materializa en un plazo determinado.

Un punto interesante es cómo este descontento macro también se observa a nivel micro en la interacción de profesionales de salud y pacientes en la atención Clínica, donde se cuestiona además la perspectiva ética de la profesión por la captura de intereses económicos.

En lo que respecta al actual proceso constituyente, se destacan normas que regulan el derecho a la salud y que le dan forma constitucional al Sistema Nacional de Salud. En tanto, por primera vez, la Constitución propone que los pueblos y naciones indígenas tengan “derecho a sus propias medicinas tradicionales, a mantener sus prácticas de salud y a conservar los componentes naturales que las sustentan”

Sumado a lo anterior, las Clínicas privadas en Chile, no se encuentran ajenas a los cambios políticos y sociales que se han ido conociendo en los procesos constituyentes actuales y que sin dudas podrían repercutir en los prestadores privados de salud, eliminando el lucro y regulando mucho más a estas entidades. En la misma línea con lo anterior, este nuevo proceso constituyente estaría promoviendo el fin de las isapres y creando sólo una única aseguradora que sería el fondo nacional de salud (FONASA), lo

que claramente complicaría a los prestadores privados y colapsaría el sistema público de salud, para contextualizar se describirán algunos efectos de este cambio:

#### **Artículo 14.- Derecho a la salud. (Puntos más relevantes)**

- Toda persona tiene derecho a la salud y bienestar integral, incluyendo su dimensión física y mental.
- El Sistema Nacional de Salud será de carácter universal, público e integrado.
- El Sistema Nacional de Salud podrá estar integrado por prestadores públicos y privados. La ley determinará los requisitos y procedimientos para que prestadores privados puedan integrarse al Sistema Nacional de Salud.

Los efectos tras el posible cambio de la constitución pueden ser:

#### **Posibles cambios en el modelo de salud**

- Del modelo de aseguramiento (corto/mediano plazo)

##### Término de Isapres

- Costas por congelación de precios de planes (en manos del Poder Judicial la ejecución de la nueva ley)
- Reducción del plan por cambio en tabla de factores (Poder Judicial)
- No ajuste (o no suficiente) del GES en octubre

##### Fonasa 2.0

- Incertidumbre con respecto a MLE.
  - Importante presión en precios.
  - “Nuevo” mercado de seguros complementarios (ex isapre + otros).
- Del modelo prestador de salud (mediano/ largo plazo)
    - Mayor énfasis en lo preventivo y posible migración a modelo de administración de poblaciones en el largo plazo.
    - Posible evolución a un sistema público fuerte en la alta complejidad y un sistema privado con mayor foco en baja y mediana complejidad.
    - Salud dental no considerada hasta ahora en los cambios.

#### **Posible impacto en prestadores:**

- Reducción de sus márgenes de utilidad por aumento de Pacientes de Fonasa.
  - (Menor ticket medio)
- Disminución de la inversión en tecnología por menores ingresos.
  - Menores márgenes podrían limitar la inversión en técnicas novedosas y no necesariamente más rentables.
- Es probable que pacientes o seguros busquen productos paquetizados a bajo costo.

- Considerar la incertidumbre en cuanto al relacionamiento con seguros y médicos. Buscarán negociar paquetes y aranceles medicoquirúrgicos que se incluyan en el valor de la prestación.
- Se deberán desarrollar técnicas quirúrgicas que permitan producir a menor costo sin perder calidad.
  - Desarrollar cirugía mayor ambulatoria.
  - Insumos más económicos.
  - Desarrollar práctica clínica estandarizada.

Finalmente, con fecha de 4 de septiembre del 2022 se votó para la propuesta de nueva constitución, la cuál se rechazó con un 61,86%, por lo que a momento el país se está en espera de un nuevo proceso constituyente.

Existen posibles cambios en el modelo de salud asociado a una nueva adecuación de planes autorizada por la superintendencia de salud y planes de salud de Isapre con alzas de precios entre 1,4% y 7,6%.

### ● Factores Económicos

La inflación y el tipo de cambio son factores muy importantes a considerar, debido a que puede impactar fuertemente en términos de costos en este rubro, dado principalmente a un incremento en los salarios del personal, insumos médicos y también instrumental clínico, en el cual ha tenido variaciones importantes en el último tiempo, principalmente por la importación de estos.

A su vez la Ley 21.456, publicada el 26 de mayo de 2022 en el Diario Oficial, establece que el ingreso mínimo mensual para trabajadores mayores de 18 años y de hasta 65 años será de \$400.000 desde este 1 de agosto.

De la misma manera se busca establecer como ley una jornada de 40 horas semanales, iniciativa que es apoyada e impulsada por el Gobierno de Chile. Mientras la normativa sigue cumpliendo sus trámites legislativos, el ministerio del Trabajo está destacando con un sello a las empresas que empiezan a implementar las 40 horas semanales a sus trabajadores, este sello trae consigo beneficios y exigencias para obtenerlo.

Además es relevante mencionar que existen varios factores económicos negativos que se han visualizado en los últimos tiempos, tales como:

- Según BCI estudios se estima una alta probabilidad de que Chile caiga en recesión en los últimos trimestres de este año 2022, además aseguró que el Consejo del Banco Central de Chile podría subir la tasa de política monetaria (TPM) en 200 puntos básicos.
- También según el informe de Finanzas Públicas se espera una baja de estimaciones de crecimiento del PIB a 1,5%.
- Existe un alza significativa de precios en los países del mundo, en especial en el rubro de los alimentos.

Cabe mencionar que en la región de Tarapacá la minería es por lejos el sector más relevante en términos de aporte al PIB regional, contribuyendo en un 37,6% de este valor en el año 2019.

Las negociaciones con los acreedores es un tema importante, debido a que CRSI puede tener intenciones de ampliarse en infraestructura y tecnología, no obstante, las tasas de créditos y leasing están altísimas a causa de la inflación y políticas del banco central, por ende cuesta más el poder responder ante una eventual mayor deuda o adquirir compromisos financieros relevantes.

Con respecto a las negociaciones con Isapres, es una variable que depende de los acuerdos que se puedan lograr con estas aseguradoras y que también viene considerado sólo el ajuste base por concepto de IPC, pero que algunas ocasiones este ajuste no alcanza a compensar el real aumento de insumos médicos o mayor costo de personal involucrado en las distintas prestaciones realizadas. Se suma a lo anterior que las isapres en general pasan un muy mal momento financiero en la actualidad, esto principalmente dado por el exceso de licencias de sus afiliados y también por el no realizar las respectivas alzas en los planes de salud de las personas.

Sin lugar a dudas los aspectos económicos son fundamentales al momento de tomar decisiones de inversión, financiamiento y también el poder llegar con buenos acuerdos de precios de compra con los distintos acreedores y proveedores, por lo que considerando lo anterior, cada inversión debe tener una buena evaluación económica para tomar mejores decisiones, sobre todo en el rubro de salud que se encuentra bastante regulado en las tarifas de las prestaciones, por lo que el retorno de la inversión podría ser en una mayor tiempo para Clínica Red Salud Iquique.

- **Factores Sociales**

La valoración de la ciudadanía en los temas de salud como un problema de alta relevancia para el país y sobre todo toma mucho más relevancia en la región de tarapacá, esto se enmarca en una percepción crítica con respecto al desempeño del sistema de salud y sus actores e instituciones, dando cuenta de un descontento importante con respecto del escenario actual del país en estas materias. En estudios de la Superintendencia de Salud destaca que más del 90% de la población se identifica con las afirmaciones en que el sistema de salud chileno necesita “cambios fundamentales” o debe “reconstruirse por completo”, con un aumento de insatisfacción durante los últimos años tanto en beneficiarios del sistema público como privado de salud.

En esta línea debe destacarse que una reforma sectorial en salud ha sido considerada en la propuesta del actual gobierno, con el establecimiento de la Comisión Asesora Presidencial para la Reforma al Sistema Privado de Salud. Sin embargo, a pesar de ser ampliamente anunciada, no existen nociones concretas de un proyecto de ley por parte del gobierno o si esta acción realmente se materializa en un plazo determinado, luego de seguidillas de postergaciones. Además se realiza una crítica ciudadana y política a la gestión y liderazgo de la autoridad sanitaria, ante el inminente fracaso durante este mandato en la promesa icono del gobierno de Sebastián Piñera en la construcción de

hospitales (20-20-20, se propone entregar 20 hospitales, comenzar a construir otros 20 y dejar licitados para su futura construcción igual cantidad).

Considerando el contexto local, en estos momentos la Región de Tarapacá se encuentra en una de las peores en Chile durante el año 2020, evaluada por el Ministerio de Salud, en donde el 75 % requerido para aprobar Iquique tuvo un 62%, ubicándose en el último lugar del ranking, lo que sin duda muestra grandes brechas locales en los que respecta el rubro de la salud en la Región de Tarapacá.

### ● **Factores Tecnológicos**

Uno de los principales desafíos que se han puesto las Redes de Salud del país en los últimos años es compartir información entre los distintos niveles de atención, para generar trazabilidad y visualizar una historia Clínica completa de los pacientes, con el principal propósito de entregarles una atención más segura, entendiendo que esta mostraría información personal relevante para la toma de decisiones de los equipos de salud, donde surgen dos herramientas.

- Inteligencia sanitaria: Profundiza la Transformación Digital en Salud, con una base de registros clínicos de más de una década y la incorporación de nuevos espacios de registro, como la Teleconsulta, ponen a disposición de los equipos de salud y las autoridades sanitarias una gran cantidad de información relevante para la toma de decisiones.
- Apps de salud personal: Otro de los avances tecnológicos que marcan la salud pública, son las aplicaciones móviles o portales de pacientes que permiten a las personas acceder a información relevante de su historial clínico electrónico, como sus últimas atenciones, fármacos en uso o próximos controles, cuyo propósito fundamental es fomentar el autocuidado y el empoderamiento de las personas.

### ● **Factores Ecológicos**

En la región de Tarapacá nos encontramos con los siguientes factores ecológicos que podrían generar algún tipo de impacto y que podrían repercutir a la industria de la salud:

- Contaminación por parte de la planta de tratamiento de aguas servidas.
- Contaminación por parte de la industria avícola.
- Contaminación por parte de los gases generados por el excesivo sobrepoblamiento de automóviles en la región.
- Contaminación por parte de derrames de sustancias químicas.
- Contaminación por parte del vertedero municipal.
- Contaminación por parte de las industrias azufreras.

### ● **Factores Legales**



Es importante destacar que en el año 2005, entra en vigencia la nueva Ley de Autoridad Sanitaria y la Ley de Garantías Explícitas en Salud (AUGE), pilares fundamentales del nuevo sistema de Salud Chileno.

La prestación de servicios de salud en Chile se encuentra regulada en diversos cuerpos normativos, siendo el más relevante de ellos el Decreto con Fuerza de Ley N° 1 de 2006 del Ministerio de Salud. A grandes rasgos, dicha norma regula:

- Los organismos públicos de salud, a quienes les compete la provisión de servicios y la supervisión del funcionamiento del sistema de salud.
- El ejercicio del derecho constitucional a la protección de la salud.
- El sistema privado de salud y las aseguradoras.

Otro decreto a considerar es El Decreto N°37 del año 2009 del Ministerio de Salud, que define el concepto de atención médica de emergencia o urgencia como toda prestación o conjunto de prestaciones que sean otorgadas, en atención cerrada o ambulatoria, a una persona que se encuentra en una condición de salud o cuadro clínico que involucre estado de riesgo vital o riesgo de secuela funcional grave y, por ende, requiere atención médica inmediata e impostergable. Esto debe ser determinado en la primera atención médica que la persona reciba.

La Ley N°20.584 regula los derechos y deberes de las personas en relación con acciones vinculadas a su atención de salud, la cual entró en vigencia el 1 de octubre de 2012. Las disposiciones de ésta, se aplicarán a cualquier tipo de prestador de acciones de salud, sea público o privado. Asimismo, y en lo que corresponda, se aplicarán a los demás profesionales y trabajadores que, por cualquier causa, deban atender público o se vinculen con el otorgamiento de las atenciones de salud. Para el otorgamiento de prestaciones de salud todo prestador deberá haber cumplido las disposiciones legales y reglamentarias relativas a los procesos de certificación y acreditación, cuando corresponda.

La Ley N°19.966 establece un régimen de garantías en salud, donde se establece como un instrumento de regulación sanitaria que forma parte integrante del régimen de prestaciones de salud.

Considerando las leyes revisadas anteriormente, se puede deducir que el rubro de la salud en Chile se encuentra altamente regulado, además de que se encuentran establecidos los límites y responsabilidades de los prestadores de salud públicos y privados a lo largo de todo el territorio nacional. Lo que sí, es importante mencionar que se encuentran evaluando cambios importantes en el sistema de salud, por parte del gobierno de turno, además de ser empujado también por la convención constitucional y que este tipo de decisiones podría generar serias complicaciones para los prestadores de salud privada del territorio nacional, considerando restricciones importantes a su funcionamiento y también a nivel tarifario.

#### **4.6.2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Considerando lo colapsado que está el sistema de salud público en la Región de Tarapacá, existe un bajo impacto a nivel de entorno competitivo tanto en prestadores públicos como en privados. En tanto, la principal amenaza se podría reflejar en términos de tarifas agresivas en el valor de las prestaciones que pudiera interponer Clínica Tarapacá y que esto pueda impactar en términos de venta a Clínica Red Salud Iquique principalmente en servicios no regulados en precios y en segmentos de clientes más sensibles a esta variable a nivel de prestadores privados de salud.

A nivel de prestadores públicos, se podría considerar que tales amenazas de mayor competitividad son de nivel bajo para prestadores de salud privados, ya que según la apertura del nuevo hospital de Alto Hospicio sólo ayudaría a descongestionar el Hospital regional de Iquique, que podría traer consigo beneficios mutuos a nivel de derivaciones de pacientes hospitalarios a través de tratos directos, dado que la segmentación de estos pacientes que se atienden en estos centros de salud, por lo general ocupan con muy baja frecuencia a los prestadores de salud privada o en efectos no pueden atenderse en estos centros por su previsión de salud.

Un punto importante a destacar en el rubro de la salud y que muchas veces limita el ingreso de nuevos competidores tanto en el sector privado como en el público, radica principalmente en las altas barreras de entradas existentes, esto dado que este rubro requiere cuantiosas inversiones en equipamiento e infraestructura para poder contar con un estándar mínimo de atención, sumado a todos los procesos de certificación y acreditación que se deben dar a probar en las distintas entidades regulatorias de la salud en Chile y la región.

- **Amenaza de nuevos productos**

Los nuevos productos si bien pueden aportar de manera significativa a los pacientes y en su tratamiento, estos podrían generar un impacto económico para los prestadores privados con efectos en la canibalización de algunas prestaciones más rentables o también una pérdida de ingresos. Esto se puede dar principalmente con algún medicamento puntual que permita reemplazar algún procedimiento o intervención quirúrgica.

Por otra parte, un factor a considerar es la inminente llegada de nuevas aplicaciones de salud para personas, en donde permiten a las personas acceder a prestaciones de salud de manera virtual y de esta manera evitar la concurrencia de pacientes a los diferentes centros de salud, clínicas y hospitales, por lo que es vital para las organizaciones de salud estar a la vanguardia con lo que respecta a nuevas tecnologías que simplifican los cuidados de los pacientes y eviten la migración de estos.

Sin embargo el nivel de amenaza de estas nuevas aplicaciones es bajo para este rubro y para Clínica Red Salud Iquique, ya que los pacientes que mayormente se atienden en la clínica y en centros privados, buscan una atención y servicio de calidad, por lo que prefieren ir directamente al centro de salud de manera presencial.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En lo que respecta a proveedores, existe poder de negociación de medio, ya que sus precios mayoritariamente se encuentran estandarizados con las distintas instituciones de salud. Tal es el caso de farmacias y laboratorios que son proveedoras de insumos y fármacos para los distintos Hospitales y Clínicas. Adicional a esto, se encuentran las empresas que ven distintas especialidades en específico, tal es el caso son las compañías que prestan el soporte para prestaciones traumatológicas, otorrinolaringológicas, neurológicas, entre otras. Por lo general todos estos costos por parte de los distintos proveedores son traspasados directamente al paciente y además son informados con antelación para evitar distorsiones de precio importantes. Es importante destacar, que a nivel general de proveedores, existen buenas condiciones de crédito con sus clientes, inclusive extendiendo de manera considerable el tiempo y dando facilidades de pago holgadas.

Es importante poder transparentar, que en algunas ocasiones algunos proveedores han generado complicaciones con algunos insumos, generando daños irreversibles en costos y daños reputacionales para las distintas instituciones de salud, dado que muchas veces este tipo de problemáticas afectan directamente a los usuarios y pacientes. Un ejemplo significativo de lo anterior lo vemos en la clorhexidina y el alcohol gel, donde hubo una limitación de la producción, debido a que se comercializó de un lote defectuoso, lo que generó complicaciones importantes a la continuidad operacional de Clínicas y Hospitales a nivel nacional.

Además se puede determinar que al existir una gran oferta en el área de salud, los proveedores de cierta manera te limitan, es por ello que siempre existe la posibilidad de encontrar nuevos proveedores pero con la incertidumbre de si el cambio podría afectar la calidad o el precio, según esto el nivel de negociaciones con proveedores es medio.

Por otra parte, en lo que concierne a acreedores, a causa de problemas económicos tales como inflación, volatilidad de los mercados, costos logísticos y también la fuerte alza del combustible entre otros, ha generado complicaciones importantes y aumento de la incertidumbre en el mercado, lo que ha significado aumentos de las tasa de interés afectando directamente a la deuda con instituciones financieras, aumentando la deuda tanto en créditos y leasings.

- **Poder de negociación de consumidores**

Si nos enfocamos en los prestadores de salud privados y en los servicios ambulatorios y hospitalarios que estos ofrecen, se puede concluir que el poder de negociación de los consumidores es bajo, esto dado principalmente a que los valores están establecidos por las distintas aseguradoras y prestadores de salud públicos como privados.

Las aseguradoras tienen una lista de precios que fueron convenidos de manera previa con los prestadores de salud, por lo cual los pacientes acceden a prestaciones con valores definidos en términos de precios y que por lo general se encuentran publicados.

Es importante señalar, que los aranceles con las aseguradoras se negocian cada año y las condiciones con cada una de estas (Isapres, FF.AA., Fonasa, Mutualidades), esto a no ser que sean prestaciones particulares y que no estén en acuerdo o convenio, además de tener precios establecidos y conocidos para los consumidores y usuarios de salud en general.

Es importante destacar que Clínica Red Salud Iquique tiene el gran desafío de abrir el mercado a los distintos pacientes y aseguradoras, esto con el fin de que los servicios disponibles sean alcanzables para todos los pacientes, esto alineado a su propósito, disponibilizando sus servicios a los pacientes afiliados a las distintas aseguradoras con tarifas convenidas previamente, además de poder contar y convenir gran parte de las prestaciones de servicios asociadas a los servicios actuales y algunos nuevos servicios que se podrían dar con un eventual centro médico.

Para finalizar esto, es importante destacar que por lo general el paciente está muy empoderado, y hace valer su derechos a través de instituciones reguladoras, como lo son la superintendencia de salud y organizaciones que regulan a las distintas instituciones de salud, por lo que es importante entregar información relevantes y clara a los pacientes, cosa de evitar cualquier inconveniente a nivel de tarifario y de falta de servicios por parte de los prestadores de salud.

Además en el nuevo proceso constituyente se estaría promoviendo el fin de las isapres y creando sólo una única aseguradora que sería el fondo nacional de salud (FONASA), lo que claramente complicaría a los prestadores privados y colapsaría el sistema público de salud, en donde los consumidores privados se verían afectados de manera significativa.

- **La rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores a nivel de centros de alta complejidad en la región de Tarapacá es baja, esto dado a que existen solo dos Clínicas privadas, que son Clínica Tarapacá y Clínica Red Salud Iquique, además de que en el sector público sólo se considera el Hospital regional de Iquique. Se suma a lo anterior, la próxima apertura del hospital de Alto Hospicio considerada para el año 2023, pero que este último hospital que se va a incorporar, no va a generar una competencia mayor a los prestadores privados de la región, principalmente por el tipo de pacientes que atienden enfocadas a GSE más necesitados de la región, también es importante destacar el gran asedio que tienen los prestadores públicos hoy en día, en especial el hospital regional de Iquique, que inclusive se encuentra al borde del colapso y muy mal evaluado a nivel nacional.

La competencia a nivel de Clínicas privadas difiere a nivel de manera importante a nivel de servicios, por un lado CRSI tiene un mayor Mix de ventas en servicios hospitalarios, dado que no tiene centro médico relevante y por otra parte Clínica Tarapacá, donde gran parte de su estrategia se enfoca en fortalecer lo ambulatorio, a través de un centro médico que pasa a ser muy relevante, aunque Clínica Tarapacá se ha ido fortaleciendo con la incorporación de mayor complejidad en las distintos servicios y unidades de pacientes críticos a través de ampliación en infraestructura y equipamiento de mayor tecnología,

pero todavía sigue siendo reconocido por la comunidad como un competidor de menor calidad que Clínica Red Salud Iquique.

Además se puede agregar que Clínica Red Salud Iquique es reconocido como un prestador de salud que se ha destacado por su calidad en los distintos servicios entregados y en esta misma línea su compromiso principal es entregar un amplio acceso, con altos estándares de calidad, en cambio Clínica Tarapaca utiliza un mecanismo para rebajar costos en la administración, operación y en el área quirúrgica; Considerándose expresamente como una Clínica low cost, que tiene como fin la accesibilidad pero comprometiendo en algunas oportunidades la calidad en algunos de los servicios entregados.

## **5. Síntesis del diagnóstico inicial y Matriz FODA**

### **• Síntesis del diagnóstico inicial**

En función de la información recabada en el diagnóstico inicial, se pueden deducir distintas oportunidades para Clínica Red Salud Iquique tomando en consideración el objetivo general y los específicos enunciados desde un principio y que vienen apalancados a una Evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica de un plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, asociado a la incorporación de un nuevo centro médico en la región de Tarapacá, que permita alcanzar al tercer año una utilidad total de al menos MM\$2.800 (CLP), con un margen Ebitda de un 17% respecto los ingresos.

En base a lo anterior se pueden evidenciar y deducir algunas oportunidades e información relevante de los principales prestadores de salud de la región y también un diagnóstico interno de la Clínica, competencia, además de un benchmark con clínicas de Red Salud, por lo que a continuación se resumen los principales hallazgos y oportunidades:

#### **1. Indicadores demográficos de la Región:**

Buena proyección de la población, considerando los datos demográficos de la región de Tarapacá, según el INE para el año 2025 se proyecta un crecimiento del 24,3% , lo que se traduce en 410 mil habitantes aproximadamente. Adicionalmente a esto, la tasa de natalidad (2,1%) y la esperanza de vida (84 años) tanto para hombres y mujeres de la región superan ampliamente el promedio nacional.

Otro factor importante a considerar, es que la minería es por lejos el sector más relevante en términos de aporte al PIB regional, contribuyendo en un 37,6% del aporte total, lo que sin lugar a dudas implica un mayor ingreso per cápita en comparación con otras regiones.

#### **2. Mercado Potencial:**

Las aseguradoras con mayor cantidad de afiliados en la región son Fonasa (74,2%), Isapres (11,6%) y FFAA (4,8%). Respecto a los pacientes Fonasa, que podrían ser atendidos en Clínicas privadas son de los tramos B, C y D, que representan 214.333

afiliados, considerando también a Isapres son 45.467 afiliados y por último FFAA con 18.814 afiliados, por lo que el mercado potencial en la región son 278.914 personas . Para Clínica Red Salud Iquique se genera un gran oportunidad de generar alianzas para atraer estos pacientes, generando convenios con sus aseguradoras y sumando nuevos servicios para generar una oferta más atractiva de cara al afiliado.

### **3. Pacientes:**

Según el informe de la FNE del año 2019, se puede considerar que gran parte de los afiliados de las distintas aseguradoras se atienden en la región de Tarapacá y esto se puede dar de la siguiente manera:

- Isapre 83,2% y fuera de la región un 16,8%.
- Fonasa un 96,6% y fuera de la región un 3,4%.
- Otras aseguradoras un 99,5% y fuera de la región un 0,5%.

Según el informe de la Fiscalía Nacional Económica del año 2019, un 83,2% de los usuarios de Isapre, prefieren ser tratados en el sector privado de la Región de Tarapacá y según este informe las Clínicas Privadas estas representaron un 93,8% del gasto total en este tipo de prestaciones, representando Clínica Red Salud Iquique un 65,3% y Clínica Tarapacá un 28,5% del gasto total de los usuarios por este tipo de servicios, dentro de este mismo contexto Clínica Red Salud Iquique tiene una mayor participación de mercado en isapres, además de ser un segmento de clientes más rentable para las Clínicas en general. Además los residentes de la ciudad de Iquique beneficiarios de Fonasa, utilizan a nivel muy marginal prestadores de otras regiones, como hipótesis esto principalmente viene dado por su menor nivel de ingresos y otras aseguradoras buscan dar una solución a problemas de salud de sus beneficiarios residentes en la zona.

### **4. Entorno Competitivo:**

Considerando el informe de la FNE del 2019, se destaca el entorno competitivo considerando que existen 4 centros de alta complejidad, 2 públicos y sólo 2 clínicas privadas existentes en la región, en donde estas se destacan por que sus modelos de negocio son diferentes. Por el lado de Clínica Red Salud Iquique tiene mayor Mix de ingresos en afiliados de Isapre (60%) y Fonasa (30%). En tanto, Clínica Tarapacá tiene mayor Mix de ingresos en afiliados de Fonasa (40%) y Otras Aseguradoras (40% principalmente FF.AA.). Además según el informe de la FNE del 2019, se evidencio que los usuarios de las aseguradoras privadas buscan la calidad sobre la accesibilidad, un lugar donde sentirse seguros con los servicios, es por ello que Clínica Red Salud Iquique se posiciona como favorita en esta cualidad, ya que desde sus inicios se ha destacado por su calidad en los distintos servicios entregados.

### **5. Benchmark con Clínica RedSalud Elqui**

A nivel financiero, Clínica Red Salud Iquique tuvo en el año 2021 una utilidad de MM\$ 1.025, con un margen EBITDA de un 13,4%, pero si se compara con Clínica Red Salud Elqui se puede evidenciar que hay un diferencial importante a nivel de margen EBITDA total con 5,3 puntos porcentuales, donde este diferencial viene dado principalmente en

servicios ambulatorios, con 13 puntos porcentuales de Ebitda. Por tanto, se logra visualizar una oportunidad de impactar en unidades más rentables de servicios ambulatorios por el lado de Clínica Red Salud Iquique, ya que representa el 73% de sus ingresos principalmente en los servicios hospitalizados y la urgencia, en donde se contrapone con la Filial de Elqui la cual tiene un mix ingresos más cargado a lo ambulatorio, siendo más rentable en este servicio.

A nivel de mix de ingresos para Clínica Red Salud Iquique, estos provienen principalmente de usuarios afiliados de Isapres con un 40% y Fonasa sólo con un 37%, por lo que cuenta con oportunidades de poder aumentar el mix ingresos en otras aseguradoras como por ejemplo FFAA, donde pesa sólo el 2%.

## **6. Experiencia y Oferta Médica**

Se suma a lo anterior. es que existe un potencial de 273 médicos acreditados que podrían ser incluidos en un eventual Centro Médico, considerando la baja oferta médica y competencia en la región. Además existen ciertos factores relevantes que consideran los médicos para incorporarse a un centro de salud:

- Al 85% les acomoda realizar el total de su actividad en un mismo centro médico(consultas médicas, cirugías).
- Al 87% les acomoda que haya agendamiento con plataformas digitales.
- El 70% destaca que es beneficioso poder pertenecer a una Red de Clínicas reconocidas a nivel nacional.
- El 97% señala que es importante contar con estacionamiento y alimentación.
- Existe un total de 273 médicos que podrían ser potenciales prospectos para ser incorporados a CRSI.

## **7. Infraestructura y Oferta de Servicios**

En Infraestructura y oferta de servicios, se genera una oportunidad importante para Clínica Red Salud Iquique de poder contar con un centro médico que realmente pueda traccionar actividad incremental a esta Clínica, dado que tiene un desequilibrio respecto la cantidad de camas disponibles, ya que solo hay 2 box de consulta médica (20 Camas por Box de consulta médica en la actualidad). Se suma otro punto muy importante, es que presenta brechas en la derivación a cirugías, ya que sólo un 2,78% proviene de las consultas médicas de Red Salud, por lejos el más bajo de las Clínicas Regionales.

En infraestructura Clínica Red Salud Iquique cuenta con un espacio limitado de 4.468 m<sup>2</sup>, existe una gran oportunidad de poder incorporar nuevos servicios, pero se necesita espacio y actualmente en Clínica Red Salud Iquique no hay oportunidad de crecer internamente, por lo que no hay opciones de ampliación ni de hacer modificaciones ya que la estructura está a su capacidad máxima, por lo tanto hay que evaluar la opción de compra de un espacio alternativo. Considerando las opciones disponibles en las inmediaciones de la clínica el único espacio que se podría incorporar es este nuevo proyecto inmobiliario que es el centro médico Bulnes, dando resultado la oportunidad de incorporar un centro médico completo. Por lo que es de suma importancia para poder

incorporar nuevos servicios, adquirir un espacio adicional para asegurar la derivación en servicios ambulatorios y hospitalarios.

## **8. Segmentación de Clientes**

Dentro de todo el contexto se ha logrado identificar distintos segmentos de clientes, que son los siguientes:

- **Pacientes que se atienden en Clínica Red Salud Iquique:**

Se pueden diferenciar en dos tipos:

- Pacientes que se atienden con Alta Frecuencia en CRSI.
- Pacientes que se atienden con Baja Frecuencia en CRSI.

- **Pacientes que no se atienden en Clínica Red Salud Iquique:**

Se pueden diferenciar en dos tipos:

- Por falta de Oferta de Servicio.
- Sin convenio comercial.

Considerando todo este contexto revisando anteriormente y la síntesis de las principales oportunidades detectadas, se podría generar una propuesta de valor atractiva para Clínica Red Salud Iquique y que logre impactar en su negocio en términos financieros, sumado a generar una propuesta de valor estratégica, apalancada principalmente a la incorporación de nuevos servicios para esta filial.

## **9. Opciones de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique**

Con el fin de evaluar las distintas opciones de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, tanto en su terreno actual como también en sus inmediaciones, se puede deducir que para la eventual incorporación de un nuevo proyecto inmobiliario con un centro médico que pueda impactar en resultados financieros de Clínica Red Salud Iquique, es necesario poder sumar espacios adicionales a esta propuesta, dado que actualmente la infraestructura y el terreno actual de la clínica no lo permite, principalmente asociado a no tener espacios disponibles para una eventual edificación. Considerando esta situación, en las inmediaciones de Clínica Red Salud Iquique aparece la oportunidad de un nuevo proyecto inmobiliario comercial al costado de la clínica denominado Centro Médico Bulnes y que además podría conectar directamente, lo que sin dudas podría generar una propuesta interesante al momento de buscar opciones para ejecutar un posible plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique. Cabe destacar que en las inmediaciones de la Clínica, sólo se visualiza la opción del centro médico Bulnes como una opción viable de crecimiento, dado que las otras propiedades aledañas que conectan con la clínica no se visualiza interés por parte de sus dueños de querer vender o arrendar estos bienes raíces en un corto o mediano plazo.



Inicialmente se evaluaron distintas opciones de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, de las cuales resaltan las siguientes:

Tabla 29: Opciones de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique.

				
	<b>Canchas Wilson</b>	<b>Mordojovich</b>	<b>Desde cero</b>	<b>Proyecto CM Bulnes</b>
<b>Servicios a Incorporar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crecimiento global</li> <li>● Mejor distribución de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Imagenología</li> <li>● Consultas Médicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Urgencia</li> <li>● Consultas Médicas</li> <li>● Hospitalización</li> <li>● Servicios Ambulatorios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Consultas Médicas</li> <li>● Servicios Ambulatorios</li> <li>● Dental</li> </ul>
<b>Disponibilidad</b>	<b>No Disponible</b> Asociación de 120 personas no interesadas en vender ni arrendar.	<b>No Disponible</b> No se encuentra interesado en vender ni arrendar.	<b>No hay opciones de espacios disponibles</b>	<b>Opción Disponible</b>
<b>M2 de Crecimiento</b>	620 M2	540 M2	7.549 M2	2.370 M2

Fuente: Elaboración propia (2022).

## 10. Implicancias del crecimiento para Clínica Red Salud Iquique

Para Clínica Red Salud Iquique, ante un eventual plan de crecimiento asociado a la incorporación de un nuevo centro médico, podría generar una propuesta de valor interesante y estratégica para Red Salud en la región y además conectaría de manera natural con los servicios actuales de la Clínica y que por lo demás podría tener impactos positivos en términos de derivación a los servicios ambulatorios, hospitalarios y urgencia.

Considerando todo lo anterior expuesto, se podrían ver implicancias positivas no sólo para Red Salud en la región, si no que también se podría robustecer la oferta médica, incentivando una salud de calidad y beneficiando a los habitantes de la región, con mayores prestaciones de salud disponibles y accesibles.

A nivel competitivo, un plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, lograría generar una oferta de servicios adicional en lo ambulatorio, logrando mejorar su posición a nivel de oferentes de salud en la región. Dado que se logra visualizar un entorno competitivo bajo a nivel de prestadores de Salud en la región, se podría deducir que en caso de no poder concretar un plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, este

podría ser un incentivo para centros particulares y Clínica Tarapacá de seguir creciendo en términos de prestaciones ambulatorias y oferta médica.

- **Análisis FODA**

A continuación, se presenta el análisis FODA con respecto a los pacientes que se atienden con Alta Frecuencia, con Baja Frecuencia en Clínica Red salud Iquique y los pacientes que no se atienden en la Clínica Red Salud Iquique, ya sea por falta de oferta por servicios o por que no existe el convenio comercial.

En primera instancia se muestran las fortalezas y oportunidades, así como también sus debilidades y amenazas para cada segmento.

### **Pacientes que se atienden con Alta Frecuencia en CRSI**

#### **Fortalezas:**

- Calidad en la atención hacia los pacientes.
- Lugar reconocido por entregar una salud de calidad por parte de usuarios habituales o de alta frecuencia.
- Buenos convenios comerciales que facilitan el ingreso a los distintos servicios.
- Alto mix de venta en afiliados Isapre (40%), siendo más rentables para la Clínica.
- Amplia información en la página web para acceder a prestaciones ambulatorias y hospitalarias.
- Reconocen la fortaleza de la marca Red Salud, que es parte de la CCHC y el soporte a nivel nacional en términos de medicina institucional.
- Mayor resolutivez y complejidad respecto a la competencia y prestadores privados de la región.
- Derivación exclusiva de pacientes por parte de 22 Médicos que se encuentran fidelizados.

#### **Oportunidades:**

- Aumentar el ticket promedio en pacientes afiliados a Fonasa en el servicio de Hospitalizado, que representa el 40,3% del mix de ingresos en este servicio.
- Ampliar la oferta de servicios del centro médico y aumentar la derivación a distintos servicios ambulatorios.
- Mejorar infraestructura, tecnología y equipamiento médico, tomando como referencia Clínicas de otras regiones.
- Aumentar el mix de ingresos para pacientes isapres en los servicios ambulatorios, dado que sólo representan un 12% del mix de ingresos, en comparación con el 27% que representa para CRSI.
- Aumentar derivación al servicio de urgencia para pacientes y convenios particulares, dado que representan un bajo mix de ingresos.
- Ampliación a nivel de infraestructura de CRSI, mejorando la experiencia de los pacientes (estacionamientos, salas de espera, etc).

**Debilidades:**

- Baja amplitud de oferta médica al no contar con consultas médicas.
- Limitado Staff Médico, teniendo una baja oferta de especialidades.
- Escasa resolutivez a nivel de prestaciones médicas, dado la falta de especialistas y médicos staff.
- Problemas de experiencias de pacientes al no contar con estacionamientos.
- Desequilibrio de camas respecto a consultas médicas, teniendo un ratio de 20 Camas por Box de consulta médica, siendo el más alto de Red Salud.
- Baja derivación de cirugías desde consultas médicas de Red Salud, representado sólo un 2,78%.
- Constante migración de pacientes Isapres a otras ciudades para recibir tratamiento de mayor complejidad, representando un 16,8%.
- Baja oferta de camas e infraestructura en general, donde se limita en ocasiones el acceso a habitaciones singles para pacientes.

**Amenazas:**

- Ampliación de Clínica Tarapacá con nuevas prestaciones, servicios y tecnología.
- Mejora considerable de los procesos de calidad y seguridad del paciente por parte de Clínica Tarapacá.
- Migración de médicos fidelizados con CRSI a la competencia.
- Agresividad comercial por parte de la competencia, adjudicando convenios que son de CRSI.
- Problemas financieros de las distintas aseguradoras, generando retrasos en los pagos de prestaciones a CRSI.
- Derivación exclusiva de pacientes a Clínicas de Santiago por parte de aseguradoras.
- Limitación de tarifas de prestaciones de salud por parte de instituciones regulatorias y Fonasa, afectando el nivel de ingresos y rentabilidad de CRSI.

**Pacientes que se atienden con Baja Frecuencia en CRSI****Fortalezas:**

- Grupo RedSalud y que es parte de la CCHC, con soporte a nivel nacional en términos de medicina institucional. (9 clínicas y 36 centros médicos)
- Entrega una salud de calidad, siendo reconocido en la Región por parte de los usuarios y prestadores. (informe FNE 2019)
- Ubicación estratégica, inserta en el pleno casco histórico de la ciudad de Iquique y además es de fácil acceso.

**Oportunidades:**

- Bajo mix de venta en pacientes Isapre en servicios ambulatorios. (representa el 20% del mix de ingresos VS un 36% de CRSE)
- Bajo mix de venta de pacientes Fonasa en algunos servicios, dado que concentran el 63,6% en hospitalizado.

- Staff disponible de Médicos para prestaciones y especialidades ambulatorias. (CRSI con un 27% del mix vs 32% CRSE).
- Brechas de infraestructura y experiencia, que podrían ser un factor de diferenciación importante de mejora.
- Existen oportunidades de gestión comercial con empresas e instituciones locales, para los servicios de hospitalizado y urgencia. (89% mix de venta, solo en servicio ambulatorio)

#### **Debilidades:**

- 88% del mix de venta de pacientes Isapre se concentran en los servicios de Hospitalizado y Urgencias, teniendo solo un 14% de mix de venta y baja derivación a servicios ambulatorios.
- Bajo mix de venta en pacientes Fonasa en servicios de urgencias representando solo un 10%, dado el mayor costo de las prestaciones y la baja bonificación por parte de la aseguradora.
- Desequilibrio de camas respecto a consultas médicas. (20 camas por box vs CR6 con 1,6 camas por box)
- No se cuenta con estacionamiento para médicos y pacientes.
- Baja venta en convenios particulares, dado que algunas prestaciones son derivadas a la competencia. (Consultas médicas).

#### **Amenazas:**

- Migración total de médicos concurrentes y pacientes a la competencia.
- Disminución de poder adquisitivo de pacientes que afecten la actividad de la filial.
- Problemas financieros de las aseguradoras, generando retrasos en los pagos.
- Fuga de pacientes a otras regiones, derivado por parte de aseguradoras.

### **Pacientes que no se atienden en CRSI: Falta de oferta por servicios**

#### **Fortalezas:**

- Clínica Red Salud Iquique es un prestador reconocido por los médicos y la comunidad por entregar un servicio de calidad. Según el informe de la FNE del 2019.
- Alto mix de venta en afiliados Isapre (40%), siendo el segmento de mayor ingresos y más rentable de la clínica.
- Potencia de la marca RedSalud.

#### **Oportunidades:**

- No cuenta con un centro médico relevante que sea más atractivo para los pacientes.
- Baja cantidad de box de consultas médicas teniendo una baja oferta de especialidades y procedimientos.

- Equipamiento médico, instrumental e infraestructura limitada generando oportunidades con prestadores privados de otras regiones.
- Desequilibrio de camas con respecto a box de consultas médicas (20 camas por box) generando una limitación de ingresos de pacientes.

**Debilidades:**

- Limitada Oferta Médica, dado que tienen su actividad exclusivamente en la competencia, ya que son Staff de ellos.
- Baja resolutivez en la oferta médica dado que se efectúan sólo tratamientos de mediana y menor complejidad, por tanto gran parte de los pacientes son derivados a otras regiones (16.8).
- Limitación de infraestructura y espacio en servicios ambulatorios y hospitalarios.
- Limitada oferta de procedimientos y especialidades.

**Amenazas:**

- Agresividad comercial de la competencia que no permita a Clínica Red Salud Iquique prospectar a nuevos clientes de aseguradoras y empresas. (bajo mix de ventas)
- Incorporación por parte de la competencia de nuevas especialidades y procedimientos de mayor complejidad logrando capturar pacientes Isapres que actualmente se van a Santiago o al Hospital Regional.
- Mejora en prácticas clínicas de la competencia logrando un mayor estándar, generando una mayor competencia en la región.
- La ampliación de Clínica Tarapacá, teniendo mayor facilidad para incorporar nuevos servicios y prestaciones logrando una mayor robustez a su propuesta de negocios.

**Pacientes que no se atienden en CRSI: Sin convenio comercial**

**Fortalezas:**

- Acreditación total del personal clínico y médico, dado esto la comunidad prefiere a Clínica Red Salud Iquique.
- Médicos concurrentes que atienden de manera exclusiva en CRSI, se encuentran validados, dan seguridad y son reconocidos por los usuarios y la comunidad en general.

**Oportunidades:**

- Nula comunicación a usuarios que no se atienden en CRSI.
- Bajo mix de ingresos en pacientes Fonasa ya que principalmente no se atienden dado que los modelos de libre elección son de mayor costo y quedan fuera de precios en Hospitalizado.
- Bajo mix de ingresos en pacientes afiliados a FF.AA dado que representan

- solo el 1,7% de los ingresos totales de la filial.
- Dar a conocer los servicios a la comunidad, de forma que los mismos pacientes presionen a las aseguradoras para incorporar convenios.
- Baja información a la comunidad respecto a los servicios y convenios de CRSI, considerando el bajo mix en algunas aseguradoras, pudiendo ver una oportunidad de mejora en términos de derivación.
- Baja incorporación de convenios y prestaciones por servicios en mutualidades, tales como ACHS e IST.
- Baja mix de ingresos en pacientes particulares principalmente en servicios de hospitalizado y urgencias considerando empresas y organizaciones.

**Debilidades:**

- Sin convenio preferente en Isapre Banmedica que representa el 7,4% de la venta.
- Sin convenio comercial en Isapre Nueva Mas Vida que representa el 3,8% de la venta en el año 2021.
- Pacientes Fonasa: No se atienden principalmente ya que los modelos de libre elección son de mayor costo, al ser de mayor valor más alto tiende a disminuir la frecuencia de atención.
- Pacientes Isapres: No tienen convenios de plan preferente por lo que optan por la competencia o centros de otras regiones (Santiago).
- Limitaciones y derivación exclusiva de pacientes por parte de las aseguradoras a la competencia o Clínicas de Santiago.

**Amenazas:**

- Licitaciones de FFAA y sector público que puedan ser adjudicadas de manera exclusiva con la competencia.
- Mayor prestación de servicios de la competencia en términos de complejidad que impacten en el ámbito comercial y que asegure una mayor derivación de mutualidad, Isapres y empresas de la región.
- Aumento progresivo de la gestión comercial de la competencia logrando impactos en las distintas aseguradoras y tirando a pacientes de interés en la región.

## **6. Diseño de la estrategia**

### **6.1. Selección de segmento objetivo**

Considerando los segmentos revisados anteriormente se puede considerar que el mayor potencial se da en segmentos de pacientes que se atienden con baja frecuencia y también en pacientes que no se atienden en Clínica Red Salud Iquique por diversos motivos que se detallan a continuación:

#### **Pacientes que se atienden en Clínica Red Salud Iquique**

Dentro de este segmento se puede deducir y considerar lo siguiente:

- **Pacientes que se atienden con Baja Frecuencia en Clínica Red Salud Iquique:** Esto principalmente asociado al no contar con los servicios clínicos requeridos por el pacientes y se suma también que la aseguradora del paciente sólo tiene convenios en algunos servicios (FFAA, Mutualidades).

### **Pacientes que no se atienden en Clínica Red Salud Iquique**

Dentro de este segmento, se pueden generar dos aperturas que serían las siguientes:

- **Sin convenio comercial:** Pacientes que sus aseguradoras no tienen convenio comercial con Clínica Red Salud Iquique, por tanto las prestaciones son realizadas de manera exclusiva en la competencia, por lo que se da bastante en planes preferentes de isapre, mutualidades, FFAA, estas últimas por lo general vienen amarradas por licitaciones.
- **Falta de oferta del servicio:** Pacientes que no se atienden en Clínica Red Salud Iquique por falta de servicios, principalmente asociado a falta de procedimientos tanto en servicios hospitalarios como ambulatorios, en este último al no contar Clínica Red Salud Iquique con el centro médico no se dispone de la oferta de profesionales para realizar las distintas prestaciones requeridas por los usuarios.

## **6.2. Diseño de propuesta de valor**

Considerando el diagnóstico anterior asociado a distintas variables de la industria de la salud, entorno competitivo y oferta médica en la región, además de realizar un benchmark con el resto de clínicas regionales de Red Salud, se propone accionar 7 variables importantes que serán parte de la propuesta de valor presentada, cosa de que puedan impactar de buena manera en los indicadores financieros de Clínica Red Salud Iquique y además puedan mejorar la experiencia de los pacientes, entregando una salud de calidad, accesible y disponible para los habitantes de la región tarapacá, donde también se busca ser un referente nivel de prestadores de salud privados en la zona norte del país y en la línea de que se puedan satisfacer las necesidades y cumplir con los requerido por los segmentos objetivos declarados anteriormente en este informe.

- **Incorporación de un Centro Médico:**

Como se concluye la importancia y relevancia de lo que son los centros médicos para las clínicas de Red Salud en términos de derivación a los servicios ambulatorios, hospitalarios e inclusive la misma urgencia, sumado a que generan los primeros acercamientos con los prestadores de salud privados y ser la puerta de ingreso desde las consultas médicas para los pacientes.

Dado lo anterior, para Clínica Red Salud Iquique se genera una oportunidad estratégica de poder incorporar un centro médico, además de mejorar la resolutividad y competitividad para Red Salud en la región.

Para llevar a cabo el plan de crecimiento asociado a la incorporación de un nuevo centro médico para Clínica Red Salud Iquique, es necesario tener un crecimiento inmobiliario en las inmediaciones de la actual Clínica, cosa de construir este nuevo centro médico, donde al realizar un levantamiento y benchmark con Clínicas de Red Salud sobre los servicios requeridos y su necesidad de espacio, se logra identificar una necesidad de 2.370 M2 para incorporar los distintos servicios asociados a un centro médico y que puedan ser relevantes en términos de derivación, además que debe estar conectado internamente con Clínica Red Salud Iquique, lo que permitiría reforzar y potenciar los servicios ambulatorios y hospitalarios, de esta manera ayudaría a generar una mayor extensión de línea de productos y de oferta relevante para la Clínica.

Sólo para reforzar en un centro médico y que además es importante destacar que para lograr una mayor derivación constante a los servicios de la clínica es necesario contar con médicos staff, es decir que puedan estar insertos en el mismo centro médico, es por ello la importancia de la incorporación del centro médico, para que logre cubrir una necesidad higiénica de la clínica y que logre generar un efecto de tracción de nuevos pacientes, además de tener un impacto positivo en los ingresos.

- **Mayor y mejor oferta de Servicios:**

Para lograr una mayor y mejor oferta de servicios de Clínica Red Salud Iquique es necesario poder contar con médicos que se encuentren acreditados ante la superintendencia de salud de Chile, además que logren tener una disponibilidad horaria de al menos 12 hrs semanales para realizar prestaciones ambulatorias, sumado a que se pueda tener una extensión importante de especialidades médicas, esto con el fin de hacer más atractiva la propuesta de valor y de esta manera robustecer la oferta médica y que también pueda ir de la mano con la amplitud de servicios y prestaciones, logrando que la propuesta de Red Salud en la región pueda ser más robusta, además de generar una mayor derivación a los servicios hospitalarios de la Clínica, que es uno de los que necesita una fuerte derivación de servicios ambulatorios, especialmente desde consultas médicas, considerando que es el primer contacto con los pacientes.

Adicionalmente para lograr una correcta correlación y derivación entre la actividad del centro médico, asociado a consultas médicas y su posterior impacto en la mayor actividad quirúrgica de la Clínica, es necesario poder contar con distintas especialidades médicas que aporten al mix quirúrgico y también a los servicios ambulatorios, por lo que toma relevancia el hecho de poder tener consultas médicas de distintas especialidades de impacto, entre ellas las de mayor relevancia son las de Ginecología y Obstetricia, Cirugía General, Traumatología, Urología, Otorrinolaringología y Oftalmología, estas entre otras especialidades quirúrgicas. Además es muy necesario ir complementando la oferta del centro médico con algunas especialidades médicas no quirúrgicas, dado que éstas también derivan bastante a servicios muy rentables de la Clínica como lo son el laboratorio e imagenología.



Es importante considerar que en la región de Tarapacá, se encuentra muy carente de oferta médica de especialistas, por lo que toma mucha relevancia poder considerar dentro de la propuesta un trabajo focalizado en poder apoyar a la región con especialistas de otras regiones de Red Salud, por lo que esta acción sumaría un gran aporte a la oferta de especialidades de la región, además de considerar profesionales médicos bien evaluados para apoyar la propuesta de Red Salud Iquique, lo que sería muy bien percibido por los habitantes de la región.

Considerando todo lo descrito anteriormente, además de sumar el entorno competitivo en la región de Tarapacá y el benchmark con Clínica Red Salud Elqui, se genera un gran oportunidad, además de la necesidad de una mejora considerable con respecto a la oferta de servicios ambulatorios de Clínica Red Salud Iquique, además de que logren generar un aporte real a la propuesta de valor e impacte en términos de experiencia del paciente, actividad en los distintos servicios de la Clínica y también a nivel de los indicadores financieros de la Filial.

Respecto los servicios considerados para Clínica Red Salud Iquique, se tomó en cuenta el benchmark de servicios e Infraestructura de Clínicas regionales de Red Salud y los ratios de infraestructura óptimo de estas entidades de salud, además de tomar en consideración la situación particular de Clínica Red Salud Iquique en base a su oferta de servicios hospitalarios, con esto se logró considerar lo siguiente para el nuevo centro médico de Clínica Red Salud Iquique.

**Consultas Médicas:** 34 los box de consultas médicas, donde se considera que un 54% de la oferta médica deben ser especialidades quirúrgicas.

**Laboratorio:** se pasaría de 4 puntos de punción en la actualidad a un número de 8 puntos de punción considerando el nuevo centro médico. Cabe destacar que este incremento viene dado considerando principalmente por el aumento de consultas médicas y también tomando en cuenta la infraestructura óptima de Clínicas regionales de Red Salud.

**Gimnasio de Kinesiología:** este sería un servicio que podría aportar de buena manera en el nuevo centro médico, dado que tomando en consideración la derivación desde consultas médicas es bastante alta en las clínicas regionales de Red Salud. En este servicio se tiene considerado un gimnasio de kinesiología que esté inserto en el mismo lugar físico del nuevo centro médico, conectando y generando derivación natural desde las consultas médicas de los profesionales del centro.

**Clínica Dental de Red Salud:** este servicio aportaría en gran medida a generar una oferta complementaria, además de aportar significativamente en términos de flujo de pacientes, logrando generar un efecto positivo en términos de derivación y ventas. Para este servicio se tiene considerado 11 box de clínicas dentales, siendo un número de infraestructura que se encuentra en un ratio adecuado para el tamaño de la plaza de la región. Cabe destacar que el servicio Dental no estaría considerado en los ingresos y estados financieros para Clínica Red Salud Iquique, dado que es una unidad de negocios adicional, por tanto sólo vendría considerado un efecto en ingresos no operacionales por arriendo de los 450 m<sup>2</sup> considerados en el nuevo centro médico Bulnes.

- **Medicina Institucional con la incorporación de Médicos Staff:**

Es importante destacar que para lograr una medicina institucional, integral y en red es necesario para Clínica Red Salud Iquique poder contar con médicos staff, por definición de Red Salud un médico staff es el que tiene consulta médica y a su vez realiza su actividad quirúrgica en la misma clínica o prestador de salud, por lo que toma mucha relevancia el hecho de poder complementar y robustecer la propuesta, con médicos que puedan estar fidelizados y comprometidos con la institución, de esta forma serán los mismos médicos institucionales que van a entregar una atención de calidad, además de mejorar el servicio y la experiencia del paciente, junto con promover prácticas clínicas estandarizadas y medicina basada en evidencia, dado que se podrían utilizar los estándares de Red Salud para buscar una mejor medicina para la región, de esta forma asociar a una mayor derivación en servicios ambulatorios y hospitalarios, principalmente por el impacto del centro médico, dándole la chance a los médicos de que puedan tener su atención inicial con el paciente a través de las mismas consultas médicas, siendo el punto inicio e higiénico para avanzar en medicina institucional.

Sumado al desarrollo de medicina institucional en Clínica Red Salud Iquique, es necesario poder solicitar a los profesionales médicos que tengan la mayor cantidad de horas disponibles tanto de consultas médicas como actividad quirúrgica en la filial, de esta manera la gran tarea de Clínica Red Salud Iquique, será poder llenar las agendas y horas disponibles de los profesionales, con esto abordado y funcionando de buena manera, se podrían tener buenos resultados y un mayor compromiso entre la clínica y el paciente a través del médico.

Respecto algunos indicadores de Clínicas regionales de Red Salud y en especial tomando como referencia a Clínica Red Salud Elqui, se pudo evidenciar que para determinar de manera referencial la cantidad de médicos necesarios para un eventual centro médico, es necesario poder tomar en consideración el ratio actual de Médicos por box que tiene Clínica Red Salud Elqui, de acuerdo a este indicador, el ratio es de 2,8 médicos por box de consulta médica.

Al considerar el ratio de médicos por box de consulta médica de Clínica Red Salud Elqui y considerando la infraestructura de los 34 box que están siendo evaluados para el nuevo centro médico de Clínica Red Salud Iquique, se tendría una necesidad de 95 profesionales médicos, de los cuales 51 profesionales médicos deberían ser especialidades quirúrgicas. Adicionalmente, para cubrir esta necesidad de médicos se tendría que realizar una gestión comercial con la base de 273 médicos potenciales y que se encuentran disponibles en la región, además de que cumplan el perfil para poder ser ingresados a este nuevo centro médico. Sumado a lo anterior, se debería potenciar fuertemente el trabajo colaborativo a nivel de Red Salud, con médicos que pudieran venir desde otras regiones a apoyar con disponibilidad de horas, logrando una propuesta atractiva de médicos staff e institucionales.

- **Amplitud de Oferta Médica y Mejor Resolutividad:**

Se considera poder entregar una oferta médica de profesionales que pueda satisfacer las necesidades en la región, esto considerando la alta fuga de pacientes a otras regiones para poder satisfacer sus necesidades de salud. Para ello se tiene considerado

incorporar profesionales de distintas especialidades con el fin de tener una mayor cobertura de prestaciones, además de sumar prestaciones de mayor complejidad que actualmente son derivadas a otras ciudades o también al sector público de la región como lo es el Hospital regional de Iquique.

Para llevar a cabo y concretar un aumento de resolutiveidad de prestaciones por parte de Clínica Red Salud Iquique, es necesario poder apalancar un trabajo en red y se debe evaluar la propuesta de que profesionales médicos puedan venir de otras ciudades a realizar consultas médicas y prestaciones dentro de la filial, esta acción sumada a que se puede lograr concretar convenios importantes con profesionales médicos de Santiago y de otras regiones, generando un plan de cobertura estandarizado de prestaciones y de esta manera logre impactar positivamente a la medicina y a los pacientes en la región, pudiendo así satisfacer sus necesidades de salud con una medicina de calidad.

Respecto a la amplitud de oferta médica para Clínica Red Salud Iquique, es necesario poder accionar un plan local de prospección y búsqueda de nuevos profesionales médicos considerando una eventual incorporación del centro médico para Clínica Red Salud Iquique, además es necesario un fuerte énfasis en lograr resultados satisfactorios de disponibilidad de especialidades con médicos que actualmente se encuentran radicados en la región, dado que muchos de ellos se encuentran en etapa de devolución de becas en el sector público, por lo que también estos profesionales en paralelo buscan tener actividad privada para aumentar sus ingresos, por lo que de está manera toma mucha fuerza el generar herramientas y tener la disponibilidad de un nuevo centro médico para Clínica Red Salud Iquique, considerando la gran oportunidad que tiene en prospectar médicos locales que residan en la región y también complementar la oferta con profesionales médicos que pudiesen iterar visitas y generar actividad incremental para Clínica Red Salud Iquique, teniendo como objetivo principal ampliar la oferta médica y resolutiveidad.

Tomando en consideración todas estas acciones descritas anteriormente, además de tener una mayor oferta médica y resolutiveidad, esta gestión descrita anteriormente generaría una diferenciación importante con la competencia privada en la región, además de que el servicio de hospitalizado sería potenciado, esto dado que aumentaría de manera considerable la actividad quirúrgica de Clínica Red Salud Iquique, sumado a que se podrían obtener cirugías de mayor complejidad, generando esto también una una mayor resolutiveidad y mayor complejidad en términos de especialidades y subespecialidades y de esta misma forma se podría evitar la fuga de pacientes que actualmente se atiende en otras regiones.

- **Mejorar la Experiencia del paciente:**

En relación a los aspectos internos de la Clínica y a nivel de infraestructura, es sumamente relevante la experiencia del paciente por lo que se propone mejorar en términos generales y globales los servicios ambulatorios, hospitalarios y la urgencia, esto a su vez busca impactar la calidad en la atención y la posterior recomendación de los usuarios, con el el fin de hacer sustentable la propuesta de valor en el tiempo.

Respecto a lo anterior, las mejoras a nivel global para cada uno de los servicios de la Clínica serían las siguientes:

- **Hospitalario:** Mejorar considerablemente la hotelería e Infraestructura de la clínica, además de poder ampliar y mejorar las áreas comunes donde actualmente son utilizados por los pacientes y sus acompañantes las distintas zonas hospitalarias de la clínica.  
La mejora en hotelería implicaría también, algunas mejoras relevantes en lo que respecta al mobiliario y equipamiento de habitaciones según el estándar de clínicas de Red Salud.  
En lo que engloba a la infraestructura de la Clínica, la mejora estaría asociada a una renovación y mejora considerable de las habitaciones, baños, además de mejorar los estándares de enfermería y el de los médicos.
- **Ambulatorio:** Mejorar la señalización y orientación hacia de los servicios ambulatorios, además de generar mejoras considerables en las zonas de descanso y salas de espera para los pacientes. Adicionalmente se considera la incorporación de tótems y tecnología de vanguardia, con el fin de poder monitorear la atención, tiempos de espera y el servicio de cara al paciente.
- **Urgencia:** Se considera el poder mejorar la infraestructura de los box de urgencia, esto a través de una mejora en el look & Feel, iluminación y mejora en las zonas de pacientes.  
Lo anterior, se suma a poder mejorar el equipamiento médico que engloba a camillas y otros equipos que pudieran ser renovados por obsolescencia o también la incorporación de nuevos equipos y elementos que impacten en la experiencia del usuario.

Con estas mejoras en infraestructura y experiencia, se espera que el nuevo centro médico y la actual clínica, se complementen de manera armoniosa tanto en sus servicios como en su infraestructura, logrando una experiencia gratificante y única para el paciente en la región de Tarapacá.

- **Estacionamientos:**

Tomando como referencia la incorporación del nuevo centro médico de Clínica Red Salud Iquique y la situación actual de la Clínica, se visualiza una necesidad de un amplio espacio físico que considere estacionamientos para este prestador de salud privada, cosa que se tome como una ventaja competitiva y una diferenciación importante con los otros prestadores de salud tanto públicos como privados de la región, de esta manera se podría generar una mejor experiencia para los pacientes, funcionarios y profesionales médicos, estos últimos que vienen a realizar su actividad quirúrgica y también las consultas médicas.

Incorporando estacionamientos, se podría mejorar significativamente la experiencia de los usuarios, incorporando un servicio adicional y de la misma forma se busca ser la primera Clínica privada en la región en contar con estacionamiento disponible para sus pacientes, funcionarios y profesionales médicos.

considerando lo anterior, el nuevo centro médico de Clínica Red Salud, podría contar con estacionamientos y tendría 240 calzos de parking pagado, donde sin dudas se espera suplir la necesidad que tienen los pacientes, funcionarios y profesionales médicos, además de una mejora considerable en experiencia para los usuarios, dado que tendrían un acceso más rápido y eficiente al centro de salud, mejorando su experiencia de visita de manera considerable.

- **Gestión Comercial:**

Para Clínica Red Salud Iquique y lo considerado dentro de su plan de crecimiento, es muy importante poder lograr contar un plan comercial robusto y que pueda satisfacer las necesidades de los distintos segmentos de pacientes que se han detallado anteriormente en el informe, esto sumado a un trabajo focalizado con cada una de las aseguradoras, considerando la inclusión del nuevo centro médico para Clínica Red Salud Iquique, lo que sin dudas va a generar un atractivo distinto y va a generar una mayor presión por parte de los pacientes hacia las aseguradoras, dado la escasez de oferta médica en la región y la necesidad de los pacientes de poder acceder a prestaciones de salud de calidad, accesibles y disponibles.

Respecto las principales gestiones comerciales a nivel de aseguradoras, serían las siguientes:

- **Isapres:** Incorporar un plan integral de prestaciones, logrando convenir al menos un 90% de las prestaciones ambulatorias, hospitalarias y de Urgencia. Es importante considerar que con la incorporación del nuevo centro médico se deben sumar todas las prestaciones asociadas de consultas médicas, procedimiento y kinesiología, por lo que se deben convenir con un mínimo de 6 meses con las distintas aseguradoras.
- **Fonasa:** Convenir con la aseguradora del Fondo Nacional de Salud todas las prestaciones ambulatorias consideradas para el nuevo centro médico, además es muy importante que se genere un convenio comercial de los profesionales médicos con Fonasa, cosa de que puedan ser prestadores de esta institución en lo que respecta prestaciones ambulatorias, urgencias y Hospitalarias, en esta última toma mucha fuerza que estén convenidos los honorarios médicos de las cirugías y visitas hospitalarias para los pacientes, de esta manera se podría tener mayor cobertura a nivel de prestaciones de salud por parte de Clínica Red Salud Iquique.
- **Mutualidades:** Es importante realizar un gestión comercial agresiva que pueda incentivar la mayor derivación a los distintos servicios de la Clínica, además de poder prospectar a los clientes que no se atienden en la Clínica por tener un convenio comercial como por ejemplo ISL, Achs e IST. Es importante generar una buena propuesta comercial que impacte en mayor derivación, además de mejorar el flujo y experiencia en la gestión de pacientes de mutualidades por parte de Clínica Red Salud Iquique.
- **FFAA:** Lograr poder adjudicar licitaciones con las distintas entidades de las FFAA, esto considerando la mayor oferta de servicios que podría entregar Clínica Red Salud Iquique al incorporar el nuevo centro médico, esto

ayudaría a potenciar y hacer más atractiva la oferta de Clínica Red Salud Iquique. Con una mayor extensión de servicios, sumado a precios competitivos en términos de los valores de las prestaciones a ofertar a las FFAA, se podrían concretar posibles adjudicaciones sin inconvenientes, sumado a que se podría realizar compras y ventas ágiles en el portal de Chilecompras.

Adicionalmente al trabajo y gestión comercial con las distintas aseguradoras por parte de Clínica Red Salud Iquique, se debe considerar realizar una gestión importante a nivel de prospección de nuevas empresas y organizaciones, esto sumando a la incorporación de nuevos convenios en la región para Clínica Red Salud Iquique. Para ello, va ser importante poder sumar esfuerzos en ejecutivos de ventas que logren ampliar la base de convenios e incorporar nuevas empresas, logrando impactar en servicios de mayor rentabilidad de la Clínica. Cabe destacar que el mayor foco de prospección y búsqueda de nuevos convenios, deberá ir enfocado en organizaciones con una dotación mínima de 40 colaboradores.

### **6.3. Definición de estrategia competitiva**

Basándonos en la información recopilada en el diagnóstico la estrategia competitiva va a estar dirigida principalmente en atacar a los segmentos que actualmente se atienden con baja frecuencia o no se atienden en la clínica, este último considerando la falta de oferta de servicios o el hecho de no contar con convenios comerciales con los clientes o aseguradoras.

Además es clave potenciar y robustecer las distintas áreas de la Clínica incluyendo el área comercial, operacional y administrativa, que junto con el área de ciclo de ingresos de pacientes ayude a administrar eficientemente la nueva oferta de servicios disponible y poder capitalizar la demanda con mayores ingresos para Clínica Red Salud Iquique, para esto va ser fundamental poder asociar estrategias de relacionamiento y gestión comercial junto con las distintas aseguradoras, empresas y distintas organizaciones de la región.

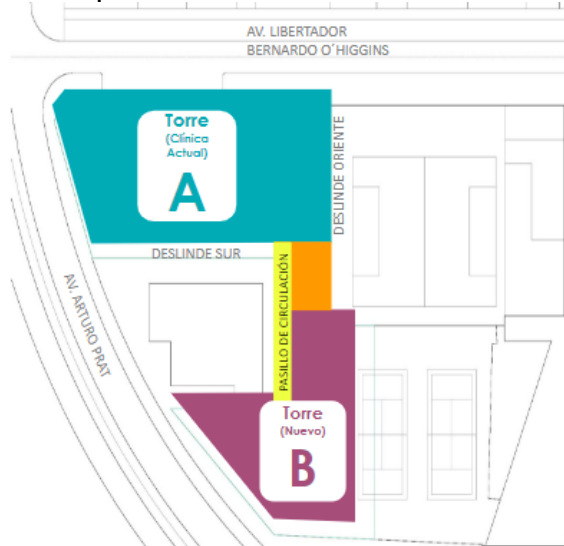
Se puede definir que la estrategia competitiva para Clínica Red Salud Iquique viene asociada a una propuesta de incorporación de un Nuevo Centro Médico en un espacio que se encuentra colindante, donde se podría crear un proyecto inmobiliario de catorce pisos ubicado en calle Manuel Bulnes con la avenida Arturo Prat, con esto la Clínica podría evaluar la compra o leasing de este espacio, lo que impactaría en términos financieros, a nivel de negocio y a nivel de distintas unidades de la filial.

Los nuevos servicios que se podrían incorporar en este posible edificio serían: consultas médicas, procedimientos, imagenología, toma de muestras, kinesiología, oficinas administrativas, bodegas, servicio dental y estacionamientos.

Para tener una mejor idea de la estructura se elaboró la siguiente ilustración en donde la torre "A" vendría siendo la Clínica actual y la torre "B" sería el nuevo Centro Médico con

2.370 M2, en donde ambos edificios estarán conectados internamente mediante un pasillo de circulación de 3 metros en el primer piso.

Ilustración 1: Propuesta de Crecimiento Inmobiliario de CRSI.



Fuente: Elaboración propia (2022).

#### 6.4. Desarrollo del layout e infraestructura

Basándonos en la estrategia competitiva de una ampliación estructural en un espacio colindante a Clínica Red Salud Iquique, como propuesta de crecimiento del posible centro médico, tomando en cuenta solo los pisos 1, 2 y 3 se puede dar un tentativo de la siguiente manera:

- **Primer piso:** Considera 452 M2 emplazados por Av. Arturo Prat, con espacio para los servicios de Centro Médico y Toma de muestra, además de la implementación de 7 Box de consultas médicas.
- **Segundo piso:** Podría tener una superficie de 1.134 M2 para los servicios del Centro Médico contando con 27 Box de consultas médicas.
- **Tercer piso:** Se podría considerar una superficie total de 870 M2, de los cuales se usarían 784 M2 para los servicios de Odontología y Kinesiología, se podrían considerar 11 Box dentales y un gimnasio de Kinesiología, además de oficinas administrativas y salas de reuniones.

#### 6.5. Propuesta y definición de servicios

Considerando lo anterior mencionado se puede detallar la nueva estructura de mix de servicios destacando ciertos aspectos claves dentro de cada área:

- **Box de consultas Médicas y Procedimientos:** Actualmente existen solo 2 Box y se busca aumentar la cantidad a 34 Box de los cuales 7 box estarían habilitados para realizar procedimientos, además se desea que la sala de espera llegue a ser de 144 M2.
- **Imagenología:** Se busca que esta área tenga una capacidad de 114 M2, ya que actualmente existen 4 salas de imagenología, las cuales contienen: Rayos X, Eco, Scanner y Mamógrafo, se desea agregar un Nuevo Resonador Magnético el cuál ocuparía un espacio de 90 M2.
- **Toma de Muestras:** Actualmente existen 4 puntos de punción y se busca aumentar al doble (8), además esta área compartiría Sala de Espera con el área de imagenología, lo que mejoraría significativamente la experiencias del paciente.
- **Kinesiología:** Se considerarían 220 M2 para esta área, ya que Clínica Red Salud Iquique busca añadir a sus servicios un Gimnasio de Kinesiología.
- **Oficinas Administrativas y Bodegas:** Se busca que exista un espacio de 600 M2 para estas áreas, ya que actualmente hay muchos problemas de espacios para los administrativos, por que no existen salas de reuniones, además el espacio actual en bodega es insuficiente, lo que provoca serios problemas para resguardar las fichas de pacientes.
- **Dental:** Añadir un espacio para Consultas dentales de Red Salud, lo que no proporciona ingresos directos a Clínica Red Salud Iquique, pero es beneficioso en temas de integración y propuesta de valor.
- **Estacionamientos:** En la actualidad Clínica Red Salud Iquique no cuenta con estacionamientos, por lo que considerando los calzos en promedio habría espacio para 108 estacionamientos exclusivos.

Tomando en consideración los distintos centros médicos de las clínicas regionales de Red Salud se considera una distribución y complementariedad acorde para cada servicio, dado un correcto layout el cual ha tenido resultados beneficiosos en algunas clínicas de Red Salud por ejemplo en las Clínica de Red Salud de Rancagua y en Elqui, donde el despegue a nivel de ingresos y derivación a los distintos servicios ha sido totalmente incremental, siendo un gran aporte para las clínicas antes mencionadas.

Adicionalmente este nuevo proyecto inmobiliario podría generar una mayor holgura de espacio a los servicios de la actual Clínica, sumado que se podría cumplir con los temas regulatorios asociados y el estándar de infraestructura de Clínicas de Red Salud, por lo que la propuesta de crecimiento con el nuevo centro médico de Bulnes, podría generar sólo efectos positivos para la propuesta de valor de Red Salud en la región.

Considerando lo antes expuesto, la distribución del nuevo centro médico por nivel sería el siguiente:

Tabla 30: Distribución de los servicios por nivel del Nuevo Centro Médico.

	Servicio	Necesidad (M2)	Salas de Espera (M2)	Total (M2)
1	Centro Médico	268	120	452



	Laboratorio	64		
<b>2</b>	<b>Centro Médico</b>	1.034	100	1.134
<b>3</b>	Odontología	420	100	784
	Kinesiología	150		
	Oficinas y Salas de Reuniones	114		
		<b>2.050</b>	<b>320</b>	<b>2.370</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

## 6.6. Lineamientos de implementación

Considerando los lineamientos de implementación se pueden considerar los siguientes puntos:

- Tomando en cuenta las condiciones del posible proyecto inmobiliario, que es un proyecto inmobiliario que cuenta con 14 pisos, de los cuales 7 serán considerados como estacionamientos, lo que entregaría un valor agregado importante para el sector, centros médicos aledaños y a su vez para la misma Clínica, hay que considerar que este nuevo centro médico debe estar directamente conectado con la Clínica desde su interior, logrando de esta forma asegurar la derivación a los distintos servicios y el correcto flujo de circulación de pacientes.
- Considerando lo anterior, por parte de la inmobiliaria es necesario que entreguen previamente la superficie de cada uno de los espacios a ofertar para los niveles del nuevo edificio.
- La inmobiliaria podría ofertar estos nuevos espacios ya sea para venta, arriendo o leasing, pero sin dudas por la opción para Clínica Red Salud Iquique, sería la compra de estos espacios, considerando que es una política de activos de empresas Red Salud.
- Sumado a lo anterior, es importante señalar que además de solicitar que la inmobiliaria entregue una propuesta asociada a la cantidad de metros cuadrados para los distintos espacios del edificio, es sumamente importante asegurar que este espacio se adecue a las condiciones técnicas que requieren los cumplimientos normativos y políticas de infraestructura de las Clínicas de Red Salud.
- Para seguir con el proyecto se debe realizar una evaluación económica por parte de Clínica Red Salud Iquique, para realizarla se deben calcular los ingresos, costos y gastos, además de las fuentes de financiamiento y tasas de interés, asociadas a créditos que se puedan solicitar, gastos asociados al proyecto y revisar los

indicadores financieros que implican la inversión de este proyecto inmobiliario, una vez se tenga la evaluación esta debe pasar por ciertas validaciones, debe existir una aprobación por parte del directorio Clínica Iquique S.A y del directorio de empresas Red Salud S.A, que es una aprobación importante ya que a partir de esta se puede obtener la documentación necesaria y aprobaciones para la firma de la compra y venta del inmueble y el comienzo de la construcción del proyecto.

- El proceso de construcción cuenta con un periodo estimado de 18 meses para su posterior entrega y finalización del proyecto en lo que respecta a la obra gruesa, adicionalmente se necesitan 6 meses más para la habilitación del nuevo centro médico, en lo que respecta a la implementación del mobiliario, infraestructura y equipamiento médico asociado a este centro.
- Adicionalmente es necesario poder validar distintos procesos implementación internos, como lo son los procesos de conexión de sistemas tecnológicos, sistemas computacionales, además de asegurar el correcto funcionamiento de procesos de operatividad interna como lo son programas Medic, His y Lis, que son claves para una institución de salud.
- Es importante señalar que se debe tener un plan que aborde la experiencia y orientación de los futuros pacientes, por lo cual es necesario poder definir ciertos flujos de circulación y señaléticas para este nuevo centro médico que estará conectado internamente con Clínica Red Salud Iquique, por lo cual es muy importante señalar la nueva ubicación de los servicios.
- Como etapa final se debe considerar el poder obtener la autorización de la resolución sanitaria y además contar con las patentes comerciales necesarias, una vez la documentación lista, se deben considerar la habilitación en el servicio de impuestos internos. Con lo anterior abordado y funcionando, se pueden habilitar e incorporar las prestaciones con las distintas aseguradoras y los convenios que estas tienen, en paralelo se debe contar con todos los sistemas operativos y programas antes mencionados funcionando dentro del nuevo centro médico.
- Es importante considerar que todo el proceso de habilitación e implementación del nuevo centro médico será liderado desde área de infraestructura de Red Salud a nivel corporativo, además tendrá un apoyo local desde la subgerencia de operaciones y la unidad de calidad y seguridad del paciente de Clínica Red Salud Iquique, con esto se busca un trabajo colaborativo con el fin de asegurar el marco normativo, estándar de infraestructura y cumplir con los tiempos considerados de habilitación del nuevo centro médico.
- Respecto el costo de habilitación e implementación de la infraestructura del nuevo centro médico de Clínica Red Salud Iquique que estará ubicado en el nuevo edificio aledaño denominado “Centro Médico Bulnes”, este costo será absorbido por parte de la inmobiliaria dueña del proyecto y que se encuentra considerado dentro del valor por metro cuadrado de venta a público de cada uno de los inversionistas que van a adquirir espacios en este nuevo proyecto inmobiliario.

## **7. Evaluación de la factibilidad económica**

### **7.1. Proyección de Ingresos**

Considerando el Nuevo Centro Médico, la mejora en Infraestructura podría tener un impacto importante en Productividades en los distintos servicios y podría ser un motor de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, teniendo en cuenta que el Nuevo Centro Médico podría aportar de buena manera tanto a los servicios Ambulatorios, Hospitalarios y Urgencias.

Para poder realizar una correcta proyección de ingresos, se tomó en consideración algunos indicadores de actividad y ticket medio de Clínicas regionales de Red Salud y además se tomó en cuenta la infraestructura óptima por servicio de cada una de estas clínicas con el fin de poder realizar un espejo con Clínica Red Salud Iquique y poder determinar la infraestructura necesaria considerando la disponibilidad de crecimiento, cabida y también validando el proyectado de demanda por servicio, dado el historial de Clínicas regionales de Red Salud y en particular Clínica Red Salud Elqui.

Tomando en cuenta todo lo dicho anteriormente, sumado a las consideraciones de cada servicio de Clínica Red Salud Iquique, se pueden resumir los principales highlights por servicio que se esperan con la incorporación del nuevo Centro Médico Bulnes, por lo que serían los siguientes:

- **Box de consultas médicas y procedimientos:**
  - Proyectado: 2025 de acuerdo a Promedio de Clínica Red Salud Elqui.
  - Promedio de las 6 Clínicas Regionales Red Salud: 12,9.
  - Considerando los 34 Box de Consultas Médicas en Nuevo Centro Médico Bulnes se considera una productividad por box de 11,2 consultas médicas por Box.
  
- **Pabellones:**
  - En ámbitos de infraestructura habría 5 pabellones habilitados.
  - Un proyectado a 2025 de acuerdo al Promedio de las 6 Clínicas Regionales Red Salud de 5,4.
  - Se consideran 608 IQ (cirugías) en promedio mensual.
  
- **Imagenología:**
  - La proyección del Promedio de Clínica Red Salud Iquique al año 2025 es mayor al Promedio de las 6 Clínicas Regionales Red Salud en base a productividades de Clínica Red Salud Elqui, excepto en Ecotomografías.
  - Se considera la incorporación de 1 Resonador Magnético, 1 Equipo de Rayos X y 1 Eco.
  
- **Puntos de punción:**
  - Se tendrían 6 puntos de punción y con el Nuevo Centro Médico se contaría con 2 adicionales.

- Se considera para el 2025 una productividad de 56,8.

- **Médico Quirúrgico y Gineco Obstetra:**

- Ampliación de 40 a 50 camas de Médico Quirúrgico y Gineco Obstetra.
- Incorporación de 10 camas adicionales por creación de Unidad Cirugía Mayor Ambulatoria.
- Se considera un crecimiento de un 38% en días cama de 780 DC a 1.078 DC, considerando un incremento por cirugías desde Consultas Médicas.
- En promedio 167 IQ incrementales con Consultas Médicas.

Para efectos de cálculo de la actividad de los distintos servicios se consideró cierta productividad promedio, considerando las 6 Clínicas Regionales de Red Salud y también tomando ciertos parámetros asociados a estas Clínicas y a Clínica Red Salud Elqui.

Tabla 31: Indicadores de Productividad con proyección 2025.

Servicio	Indicadores de Productividad			
		Productividad de las 6 Clínicas Regionales Red Salud	Real 2021 CRSI	Proyección CRSI al 2025 con Nuevo CM
Box de Consultas Médicas y Procedimientos		12,9	2,4	11,2
Pabellones Quirúrgicos		5,4	4,3	5,5
Imagenología	Scanner	25,9	10,6	21,9
	Radiografía	31,6	17,0	28,9
	Ecotomografía	10,01	11,6	13,6
	Mamografía	13,4	4,6	9,8
	RNM	13,8	-	11,9
Puntos de Punción de Laboratorio		40,5	56,6	56,8
Médico Quirúrgico y Gineco Obstetra	MQ + GO	62%	65%	72%
	UPC	55%	60%	68%
	<b>Total</b>	<b>61%</b>	<b>64%</b>	<b>69%</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

## Productividades

- Proyectado 2025: 50% de rendimiento Clínica Red Salud Elqui y ajuste ticket valor futuro.
- El promedio con Centro Médico Dental es 13,1 (Cons. por Box al Día) y Clínica Red Salud Iquique más el Nuevo Centro Médico Bulnes es 13,6 al año 2025.
- En ámbitos de infraestructura hay 5 pabellones habilitados, la productividad fue calculada en base a Cirugías (IQ) por pabellones al día en horarios hábiles.
- Proyectado para Clínica Red Salud Iquique en el año 2025 es de 5,5, mientras que el promedio de las 6 Clínicas Regionales de Red Salud es de 5,4.
- Proyectado para el año 2025 en base a productividades de Clínica Red Salud Elqui, excepto en Ecotomografía (Promedio de Clínica Red Salud Iquique es mayor al Promedio de las 6 Clínicas Regionales de Red Salud).
- Actividad: en base a las tasa de derivación actuales de Centro Médico Dental.
- Para el año 2025 el promedio con Centro Médico Dental es de 57,0, mientras que el promedio de Clínica Red Salud Iquique más el Nuevo Centro Médico Bulnes es de 57,4.

Considerando que la construcción del Nuevo Centro Médico se realizaría durante los años 2023 y 2024, se consideran la siguientes actividades y productividades en tanto en servicios hospitalarios como en ambulatorios:

Tabla 32: Indicadores de Actividad y Productividad en Servicios Hospitalarios.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Cirugías	4.630	6.488	6.688	6.701	6.936	6.999	7.022	7.093	7.121	7.196
Productividad anual de Cirugías	4,8	5,1	5,3	5,3	5,5	5,6	5,6	5,6	5,7	5,7
Días Cama Médico Quirúrgico	7.826	8.631	9.149	10.206	13.134	13.397	13.571	13.707	13.844	13.941
% Ocupación Médico Quirúrgico	54%	59%	63%	68%	72%	73%	74%	75%	76%	76%
Días Cama Unidad Paciente Crítico	620	1.447	1.476	1.609	1.641	1.646	1.651	1.659	1.672	1.686
% Ocupación Unidad Paciente Crítico	34%	57%	58%	63%	64%	64%	65%	65%	65%	66%

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 33: Indicadores de Actividad y Productividad en Servicios Ambulatorios.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Consultas Centro Médico	2.473	3.636	59.268	60.758	96.715	98.639	101.105	103.531	105.602	108.770
Exámenes de Laboratorio	394.015	445.577	592.404	598.328	600.974	612.994	631.384	669.267	689.345	710.025

Pacientes Laboratorio por tomas al día	55,8	63,1	56,0	56,5	56,8	57,9	59,7	63,2	65,1	67,1
Exámenes de Imagenología	18.404	20.815	25.755	26.786	33.980	35.339	36.753	38.223	39.752	41.342
Imágenes por Equipo al día	10,2	11,6	14,3	14,9	18,9	19,6	20,4	21,2	22,1	23,0

Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 34: Indicadores de Actividad en el Servicio de Urgencias.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Consultas Médicas de Urgencia (consultas/box/día)	21.482	22.143	22.697	23.377	23.962	24.561	25.175	25.804	26.449	27.111

Fuente: Elaboración propia (2022).

### **Ticket Medio:**

Para efectos de calcular los Ticket Medio en los distintos servicios se toma como referencia los Ticket Medio en los servicios de Clínica Red Salud Iquique y también se toman las referencias de Clínica Red Salud Elqui según los Ticket Medio de cada uno de sus servicios para efectos de cálculo de ingresos, considerando que la construcción del Nuevo Centro Médico se realizaría durante los años 2023 y 2024.

### **Ticket Medio en Servicios Hospitalarios**

- **Hospitalizado Médico Quirúrgico:**
  - Reajuste anual en promedio de un 3,5%.
  - El promedio del porcentaje de ocupación entre los años 2025 y 2031 será de 65%.
- **Unidad de Paciente Crítico:**
  - Menor ticket 2022 por baja de canasta de Medicamenpacientes larga estadía.
  - Mayor promedio de estadía por complejidad de IQ.
- **Pabellón:**
  - Se considera un aumento en la complejidad de las cirugías.
  - El promedio mensual de 600 IQ para el año 2025, por mayor derivación del Centro Médico Bulnes.
- **Exámenes de Laboratorio:**
  - Mayor derivación de pacientes externos (isapre-particular) desde consultas médicas.
  - Cálculo de actividad en base a tasas de derivación del Centro médico Dental.

Tabla 35: Ticket Medio en Servicio Hospitalario.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Hospitalizado</b> Ticket	\$138.896	\$168.456	\$173.510	\$178.715	\$184.076	\$189.599	\$195.287	\$201.145	\$207.180	\$213.395	\$219.797

<b>Médico Quirúrgico</b>	Actividad	7.826	8.631	9.149	10.206	11.710	12.286	12.440	12.857	12.996	13.086	13.293
<b>Unidad Paciente Crítico</b>	Ticket	\$521.031	\$470.345	\$484.455	\$501.411	\$516.454	\$534.530	\$550.565	\$567.082	\$585.229	\$603.956	\$623.283
	Actividad	620	1.447	1.476	1.535	1.536	1.601	1.605	1.613	1.626	1.639	1.652
<b>Pabellón</b>	Ticket	\$339.002	\$382.003	\$393.463	\$405.661	\$418.642	\$431.620	\$445.431	\$459.685	\$474.395	\$489.101	\$503.774
	Actividad	4.630	6.488	6.688	6.701	6.936	6.999	7.022	7.093	7.121	7.196	7.490
<b>Exámenes de Laboratorio</b>	Ticket	\$5.933	\$5.327	\$5.753	\$5.983	\$6.342	\$6.596	\$6.794	\$7.032	\$7.257	\$7.474	\$7.699
	Actividad	394.015	445.577	601.316	606.678	607.029	620.912	660.960	724.182	766.868	821.414	862.301

Fuente: Elaboración propia (2022).

### Ticket Medio en Servicio Ambulatorio

- **Exámenes de Imagenología:**
  - Cambio en el Mix de Exámenes pasando de rayos simples a imágenes complejas (tac, rnm).
- **Consultas Centro Médico:**
  - Caída en el Ticket Medio por aumento de pacientes Fonasa.
  - Se considera una actividad similar al 45% de Clínica Red Salud Elqui.

Tabla 36: Ticket Medio en Servicio Ambulatorio.

		2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Exámenes de Imagenología</b>	Ticket	\$38.639	\$37.127	\$38.983	\$41.322	\$45.454	\$49.091	\$50.564	\$52.080	\$53.643	\$55.252	\$56.910
	Actividad	18.404	20.815	25.755	26.786	26.790	34.302	33.793	34.655	35.290	35.302	37.342
<b>Consultas Centro Médico</b>	Ticket	\$30.403	\$33.481	\$16.975	\$17.484	\$18.009	\$18.549	\$19.105	\$19.678	\$20.269	\$20.877	\$21.503
	Actividad	2.473	3.636	59.268	60.758	74.905	75.680	77.054	79.429	80.663	82.963	84.132

Fuente: Elaboración propia (2022).

### Ticket Medio en Servicios de Urgencia

- **Consultas de Urgencia:**
  - Aumento en complejidad del paciente (Categorización c1-c2) y mayor Mix de Isapre/Particular en comparación al año 2021.

Tabla 37: Ticket Medio en Servicio Urgencia.

<b>Consultas de Urgencia</b>	Ticket	\$28.820	\$32.930	\$33.918	\$34.936	\$35.634	\$36.347	\$37.256	\$38.373	\$39.524	\$40.710	\$41.932
	Actividad	21.482	22.143	22.697	23.377	23.962	24.561	25.175	25.804	26.449	27.111	27.788

Fuente: Elaboración propia (2022).

## Proyección de Ingresos

Tabla 38: Proyección de Ingresos Operacionales.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Días Cama Hospitalización	1.234	1.627	1.726	1.831	2.653	2.842	3.023	3.206	3.304	3.427	3.495
Días Cama UPC	850	637	669	751	789	815	842	871	905	940	975
Pabellón	1.680	2.478	2.560	2.687	2.895	3.009	3.110	3.235	3.346	3.482	3.597
Ex. Laboratorio - Bco. Sangre	2.338	2.374	2.543	2.724	3.498	3.675	3.899	4.257	4.694	5.004	5.335
Ex. Imagenología	514	308	318	334	1.506	1.613	1.728	1.851	1.983	2.124	2.276
Consulta de Urgencia	634	729	770	817	862	910	961	1.015	1.071	1.131	1.194
Consulta Centro Médico	75	122	167	182	1.889	1.985	2.095	2.210	2.322	2.463	2.588
Insumos y Fármacos	3.649	3.787	3.707	3.644	4.039	4.440	4.662	4.890	5.133	5.389	5.652
Procedimientos	493	594	611	677	1.476	1.628	1.719	1.813	1.909	2.021	2.128
Honorarios Médicos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros descuentos	-491	-493	-518	-554	-784	-732	-661	-887	-962	-987	-1.035
<b>Ingresos Operacionales</b>	<b>10.975</b>	<b>12.162</b>	<b>12.552</b>	<b>13.093</b>	<b>18.824</b>	<b>20.187</b>	<b>21.378</b>	<b>22.462</b>	<b>23.705</b>	<b>24.994</b>	<b>26.204</b>
% Crecimiento	68,8%	10,8%	3,2%	4,3%	43,8%	7,2%	5,9%	5,1%	5,5%	5,4%	4,8%

Fuente: Elaboración propia (2022).

\*Valores expresados en MM\$\*

## 7.2. Proyección de costos y gastos

En el presente análisis se plantean los costos y gastos de administración y ventas considerando la propuesta de incorporación del Nuevo Centro Médico a la actual figura de Clínica Red Salud Iquique, esto tomando como buena fuente información algunos ratios de costos y gastos de administración y finanzas del año 2021 con los cuales se realiza una proyección para los periodos correspondientes desde el año 2022 al año 2031, esto con el fin de estimar si es favorable la evaluación económica.

Tabla 39: Proyectado de Costos fijos, variables y totales.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
RRHH Pers. Explotación	-3.468	-3.711	-3.897	-4.091	-4.386	-4.605	-4.836	-5.077	-5.331	-5.598	-5.878
% RRHH sobre Ventas	-31,6%	-30,5%	-31,0%	-31,2%	-23,3%	-22,8%	-22,6%	-22,6%	-22,5%	-22,4%	-22,4%
Consumos Básicos	-101	-114	-112	-120	-245	-262	-278	-292	-308	-325	-341
Mantención	-195	-230	-236	-253	-414	-444	-470	-494	-521	-550	-576
% sobre Ventas	-1,8%	-1,9%	-1,9%	-1,9%	-2,2%	-2,2%	-2,2%	-2,2%	-2,2%	-2,2%	-2,2%
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Serv. Externos Exp. Fijos	-365	-325	-348	-372	-546	-585	-620	-651	-687	-725	-760
<b>Costos Fijos</b>	<b>-4.129</b>	<b>-4.380</b>	<b>-4.593</b>	<b>-4.836</b>	<b>-5.591</b>	<b>-5.897</b>	<b>-6.204</b>	<b>-6.515</b>	<b>-6.848</b>	<b>-7.198</b>	<b>-7.555</b>



% sobre Ventas	-37,6%	-36,0%	-36,6%	-36,9%	-29,7%	-29,2%	-29,0%	-29,0%	-28,9%	-28,8%	-28,8%
Honorarios Médicos	-478	-487	-534	-569	-1.623	-1.708	-1.803	-1.903	-2.002	-2.121	-2.231
Otros Honorarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumos Medicamentos e Insumos	-1.966	-1.999	-2.201	-2.350	-2.524	-2.829	-3.028	-3.238	-3.465	-3.673	-3.889
Otros	-167	-330	-249	-266	-489	-525	-556	-584	-616	-650	-681
Serv. Externos Exp. Variables	-599	-523	-515	-530	-950	-1.088	-1.151	-1.149	-1.119	-1.125	-1.186
<b>Costos Variables</b>	<b>-3.210</b>	<b>-3.339</b>	<b>-3.498</b>	<b>-3.715</b>	<b>-5.588</b>	<b>-6.150</b>	<b>-6.537</b>	<b>-6.873</b>	<b>-7.202</b>	<b>-7.568</b>	<b>-7.987</b>
% sobre Ventas	-29,2%	-27,5%	-27,9%	-28,4%	-29,7%	-30,5%	-30,6%	-30,6%	-30,4%	-30,3%	-30,5%
<b>Costos Explotación</b>	<b>-7.339</b>	<b>-7.719</b>	<b>-8.091</b>	<b>-8.551</b>	<b>-11.179</b>	<b>-12.047</b>	<b>-12.741</b>	<b>-13.388</b>	<b>-14.050</b>	<b>-14.766</b>	<b>-15.542</b>
% sobre Ventas	-66,9%	-63,5%	-64,5%	-65,3%	-59,4%	-59,7%	-59,6%	-59,6%	-59,3%	-59,1%	-59,3%
<b>Margen Explotación</b>	<b>3.637</b>	<b>4.443</b>	<b>4.461</b>	<b>4.541</b>	<b>7.645</b>	<b>8.139</b>	<b>8.637</b>	<b>9.074</b>	<b>9.654</b>	<b>10.229</b>	<b>10.662</b>
% sobre Ventas	33,1%	36,5%	35,5%	34,7%	40,6%	40,3%	40,4%	40,4%	40,7%	40,9%	40,7%

Fuente: Elaboración propia (2022).

\*Valores expresados en MM\$\*

Tabla 40: Proyectado de Gastos de Administración y Ventas fijos, variables y totales.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
RRHH Pers. Adm. Y Vta.	-1.013	-1.336	-1.339	-1.361	-1.711	-1.788	-1.868	-1.953	-2.040	-2.132	-2.228
% RRHH sobre Vtas.	-9,2%	-11,0%	-10,7%	-10,4%	-9,1%	-8,9%	-8,7%	-8,7%	-8,6%	-8,5%	-8,5%
Publicidad y MK.	-65	-44	-48	-51	-48	-49	-51	-52	-54	-56	-57
Seguros	-56	-82	-85	-87	-90	-92	-95	-98	-101	-104	-107
Aseo/Vigil.	-45	-78	-80	-83	-114	-155	-159	-164	-169	-174	-179
Serv. Externos Adm y Vta. Fijos	-325	-355	-361	-386	-734	-787	-834	-876	-924	-975	-1.022
Gastos Administrativos	-203	-481	-497	-532	-866	-908	-983	-1.033	-1.090	-1.150	-1.205
Arriendo	-51	-50	-51	-53	-54	-56	-58	-59	-61	-63	-65
<b>Gastos Administración y Venta Fijos</b>	<b>-1.758</b>	<b>-2.426</b>	<b>-2.461</b>	<b>-2.552</b>	<b>-3.618</b>	<b>-3.836</b>	<b>-4.049</b>	<b>-4.236</b>	<b>-4.441</b>	<b>-4.654</b>	<b>-4.864</b>
% sobre Ventas	-16,0%	-19,9%	-19,6%	-19,5%	-19,2%	-19,0%	-18,9%	-18,9%	-18,7%	-18,6%	-18,6%
Consumo Materiales	-66	-50	-97	-66	-50	-87	-93	-151	-161	-171	-180
Servicios Externos Adm. y Venta Variables	-108	-123	-134	-120	-264	-283	-299	-314	-332	-350	-367
IVA No Recuperable	0	-15	0	0	-15	-15	-16	-56	-61	-64	-67

Otros Gastos de Adm. y Venta Variables	-34	-45	-48	-34	-45	-38	-41	-58	-62	-66	-69
Deterioro Deudores Vta y Doc. por Cobrar	-195	-148	-249	-266	-433	-404	-428	-449	-474	-575	-524
<b>Gastos Adm y Venta Variables</b>	<b>-403</b>	<b>-381</b>	<b>-528</b>	<b>-486</b>	<b>-807</b>	<b>-827</b>	<b>-877</b>	<b>-1.028</b>	<b>-1.090</b>	<b>-1.226</b>	<b>-1.207</b>
% sobre Ventas	-3,7%	-3,1%	-4,2%	-3,7%	-4,3%	-4,1%	-4,1%	-4,6%	-4,6%	-4,9%	-4,6%
<b>Gastos de Adm y Ventas Totales</b>	<b>-2.161</b>	<b>-2.807</b>	<b>-2.989</b>	<b>-3.038</b>	<b>-4.425</b>	<b>-4.664</b>	<b>-4.926</b>	<b>-5.264</b>	<b>-5.531</b>	<b>-5.880</b>	<b>-6.072</b>
% sobre Ventas	-19,7%	-23,1%	-23,8%	-23,2%	-23,5%	-23,1%	-23,0%	-23,4%	-23,3%	-23,5%	-23,2%
<b>EBITDA</b>	<b>1.475</b>	<b>1.636</b>	<b>1.472</b>	<b>1.503</b>	<b>3.220</b>	<b>3.475</b>	<b>3.711</b>	<b>3.810</b>	<b>4.123</b>	<b>4.349</b>	<b>4.590</b>
% sobre Ventas	13,4%	13,5%	11,7%	11,5%	17,1%	17,2%	17,4%	17,0%	17,4%	17,4%	17,5%
% crecimiento		10,9%	-10,1%	2,1%	114,3%	7,9%	6,8%	2,7%	8,2%	5,5%	5,5%
<i>Gasto Financiero</i>					-512	-427	-341	-256	-171	-85	
<i>Utilidad antes de Impuesto</i>	1.475	1.636	1.472	1.503	2.708	3.049	3.369	3.554	3.953	4.264	4.590
<i>Impuesto a la renta</i>	-398	-442	-397	-406	-731	-823	-910	-960	-1.067	-1.151	-1.239
<i>Utilidad Financiera</i>	1.077	1.195	1.074	1.097	1.977	2.226	2.460	2.595	2.886	3.112	3.351
% sobre Ventas		9,8%	8,6%	8,4%	10,5%	11,0%	11,5%	11,6%	12,2%	12,5%	12,8%

Fuente: Elaboración propia (2022).

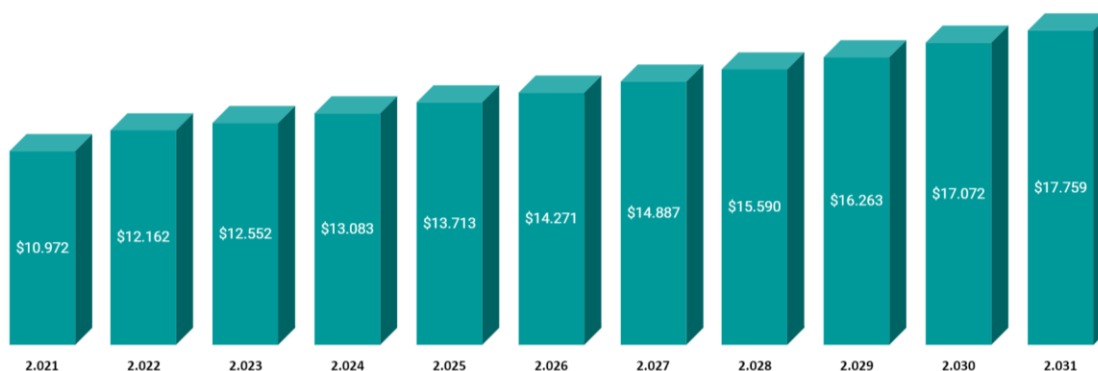
\*Valores expresados en MM\$\*

### 7.3. Comparativo de Opciones

Para poder realizar un correcto comparativo de incorporar o no un eventual Centro Médico para Clínica Red Salud Iquique, se realiza una evaluación económica de las distintas opciones con el fin de visibilizar el impacto económico en cada una de ellas, en este caso las opciones a comparar son: sin plan de Crecimiento o con plan de Crecimiento, como se muestra a continuación:

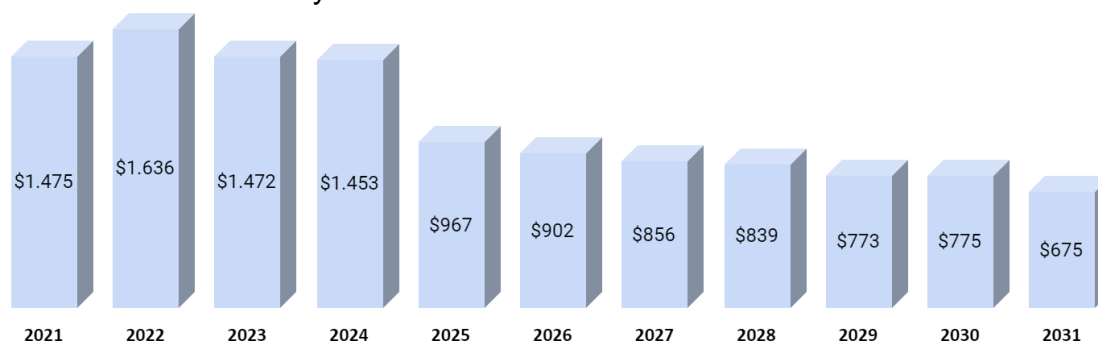
#### Sin Plan de Crecimiento

Gráfico 14: Proyección de Ingresos sin Plan de Crecimiento.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Gráfico 15: Proyección del EBITDA total sin Plan de Crecimiento.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 41: Estado de Resultado sin Plan de Crecimiento.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Total Ingresos</b>	\$10.972	\$12.162	\$12.552	\$13.083	\$13.713	\$14.271	\$14.887	\$15.590	\$16.263	\$17.072	\$17.759
<b>% Crecimiento</b>	65,8%	12,9%	3,2%	4,3%	4,8%	4,1%	4,3%	4,7%	4,3%	5,0%	4,0%
<b>Costos</b>	-\$7.702	-\$7.719	-\$8.091	-\$8.551	-\$9.571	-\$10.064	-\$10.588	-\$11.159	-\$11.747	-\$12.387	-\$13.017
<b>Gastos</b>	-\$2.239	-\$2.807	-\$3.004	-\$3.088	-\$3.176	-\$3.305	-\$3.442	-\$3.592	-\$3.742	-\$3.909	-\$4.067
<b>EBITDA</b>	13,4%	13,4%	11,6%	11,1%	7,1%	6,3%	5,7%	5,4%	4,8%	4,5%	3,8%
<b>Ebitda Total</b>	\$1.475	\$1.636	\$1.472	\$1.453	\$967	\$902	\$856	\$839	\$773	\$775	\$675
<b>Utilidad</b>	\$1.025	\$1.393	\$1.064	\$1.061	\$706	\$659	\$625	\$613	\$565	\$566	\$493

Fuente: Elaboración propia (2022).

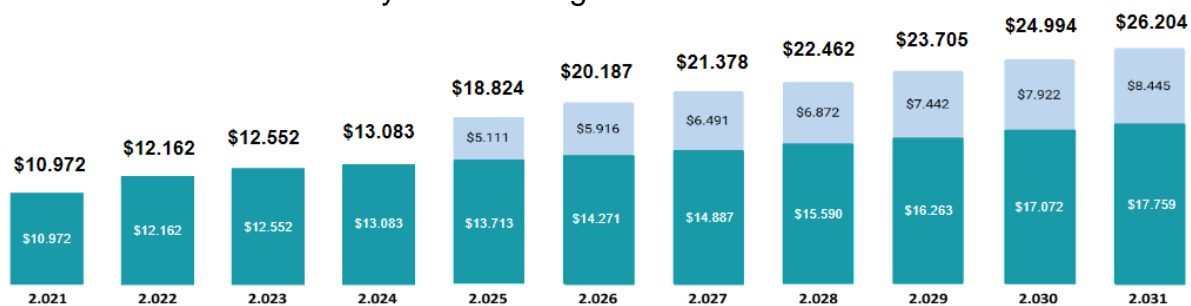
La evaluación económica sin el plan de crecimiento asociado a la incorporación de un nuevo centro médico para Clínica Red Salud Iquique, deja en evidencia que si bien los ingresos crecen cada año, se comienza a tener resultados decrecientes de Ebitda y Utilidad desde el año 2023 y se va acentuando más cada año, esto principalmente se da a que la actual infraestructura es limitada y algunos servicios se encuentran con indicadores de ocupación por servicios bastantes altos, por lo que no permitiría seguir creciendo en infraestructura ni tampoco se lograrían economías de escala en costos y gastos de la filial, por lo que estos últimos tendrán un mayor impacto e incremento en el gasto operacional, creciendo a un mayor nivel que los ingresos principalmente viene dado por líneas de alto impacto, como por ejemplo las cuentas de recursos humanos, que pesa

el 43% respecto el nivel de ingresos y que considerando las nuevas regulaciones y aumentos salariales impactan fuertemente los resultados financieros.

Se suma a lo anterior, que Clínica Red Salud Iquique históricamente ha tenido resultados financieros desfavorables considerando el alto mix de gasto operacional, quebrando la tendencia sólo el año 2021 que se lograron resultados históricos a nivel financieros.

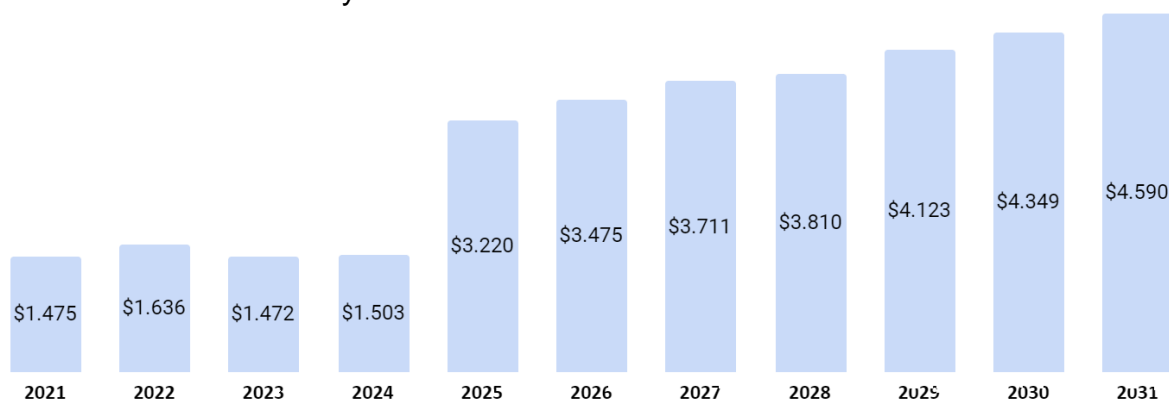
### Con Plan de Crecimiento

Gráfico 16: Proyección de Ingresos con Plan de Crecimiento.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Gráfico 17: Proyección del EBITDA total con Plan de Crecimiento.



Fuente: Elaboración propia (2022).

Tabla 42: Estado de Resultado con Plan de Crecimiento.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Total Ingresos</b>	\$10.975	\$12.163	\$12.553	\$13.093	\$18.823	\$20.185	\$21.378	\$22.461	\$23.705	\$24.994	\$26.205
<b>% Crecimiento</b>	68,8%	10,8%	3,2%	4,3%	43,8%	7,2%	5,9%	5,1%	5,5%	5,4%	4,8%
<b>Costos</b>	-\$7.339	-\$7.719	-\$8.091	-\$8.551	-\$11.179	-\$12.047	-\$12.741	-\$13.388	-\$14.050	-\$14.766	-\$15.542
<b>Gastos</b>	-\$2.161	-\$2.807	-\$2.989	-\$3.038	-\$4.425	-\$4.664	-\$4.926	-\$5.264	-\$5.531	-\$5.880	-\$6.072
<b>EBITDA</b>	13,4%	13,5%	11,7%	11,5%	17,1%	17,2%	17,4%	17,0%	17,4%	17,4%	17,5%
<b>Ebitda Incr.</b>					\$1.745	\$2.000	\$2.236	\$2.335	\$2.648	\$2.874	\$3.115

<b>Ebitda Total</b>	\$1.475	\$1.636	\$1.472	\$1.503	<b>\$3.220</b>	<b>\$3.475</b>	<b>\$3.711</b>	<b>\$3.810</b>	<b>\$4.123</b>	<b>\$4.349</b>	<b>\$4.590</b>
<b>Utilidad</b>	\$1.077	\$1.195	\$1.074	\$1.097	<b>\$1.977</b>	<b>\$2.226</b>	<b>\$2.460</b>	<b>\$2.595</b>	<b>\$2.886</b>	<b>\$3.112</b>	<b>\$3.351</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

El plan de crecimiento asociado a la incorporación de un nuevo centro médico para Clínica Red Salud podría generar buenos resultados de Ebitda y Utilidad, además de generar un incremento importante con respecto a los resultados que se tuvo en el año 2021 para Clínica Red Salud Iquique.

En conclusión, queda evidenciado que al no llevar a cabo el Plan de crecimiento, en el año 2031 el margen EBITDA total sería sólo de MM\$675 millones y una Utilidad de MM\$493 millones, mientras que al llevar a cabo el Plan de Crecimiento en el mismo año 2031 el margen EBITDA total sería de MM\$4.590 millones, además de tener una Utilidad de MM\$3.351.

#### 7.4. Proyección de Inversión

Para poder llevar a cabo la propuesta de crecimiento de este Nuevo Centro Médico Bulnes y que es colindante con Clínica Red Salud Iquique, es necesario poder realizar una inversión de acuerdo al espacio disponible por cada uno de los pisos que oferta la inmobiliaria. En ese sentido, en la siguiente tabla se detalla el espacio requerido por la Clínica, considerando la distribución de cada uno de los servicios y además teniendo la relación de venta por M2 de cada uno de los niveles que ofrece la inmobiliaria.

Para tener las referencias de esto, el valor considerado por concepto de venta sería de 88,84 UF por M2 + IVA. Respecto al valor de la UF en Chile, se considera el valor a diciembre 2022 estimado por un monto de \$34.690 pesos chilenos.

Tabla 43: Inversión necesaria considerando 3 niveles.

<b>Infraestructura</b>	<b>Distribución</b>	<b>M2</b>	<b>Valor UF (con IVA)</b>
<b>Piso 1</b>	<b>Piso 1</b>	<b>452</b>	<b>47.788</b>
7	Box de CM	268	28.334
6	Puntos de Punción	64	6.766
1	Sala de Espera	120	12.687
<b>Piso 2</b>	<b>Piso 2</b>	<b>1.134</b>	<b>119.892</b>
27	Box de CM	1.034	109.319
1	Sala de Espera	100	10.572
<b>Piso 3</b>	<b>Piso 3</b>	<b>784</b>	<b>82.888</b>
11	Odontología	420	44.404
1	Kinesiología	150	15.859
1	Oficinas y Salas de	114	12.053

	Reuniones		
1	Sala de Espera	100	10.572
	<b>Total</b>	<b>2.370</b>	<b>250.568</b>

Valores con Iva Expresados en UF

Fuente: Elaboración Propia (2022).

Con esto se podría llevar a cabo la implementación de 34 Box de consultas Médicas, 6 puntos de punción de laboratorio, 11 Box dentales, Gimnasio de Kinesiología y el área dental, que esta última sería complementaria a la propuesta de oferta de servicios de la Clínica.

Considerando el valor total de la infraestructura del proyecto se obtiene un valor de 250.568 UF, por lo que dado el UF en diciembre del año 2022, el valor final de los 3 pisos resulta en \$8.692.199.109.

Para poder equipar el Nuevo Centro Médico se necesitaría un amplio mobiliario y equipamiento clínico, donde se considera lo siguiente: escritorios, sillas, mesas, computadores, impresoras, cámaras de seguridad, marketing, traslado de equipos, etc. Los valores se rigen bajo las tarifas a Diciembre del 2022, por lo que la inversión calculada nos da un total de \$437.895.000.

Tabla 44: Inversión de equipamiento en el Nuevo Centro Médico.

<b>Inversión Inicial</b>			
<b>Inversión</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor (Con IVA)</b>
<b>Implementación Centro Médico</b>			
Escritorios	34	\$ 380.000	\$ 12.920.000
Sillas	68	\$ 150.000	\$ 10.200.000
Camilla	34	\$ 200.000	\$ 6.800.000
Inversiones varias			\$ 38.000.000
Equipamiento Clínico			\$ 168.000.000
		<b>Subtotal</b>	<b>\$ 235.920.000</b>
<b>Kinesiología</b>			
Equipamiento Deportivo	1	\$ 78.000.000	\$ 78.000.000
		<b>Subtotal</b>	<b>\$ 78.000.000</b>
<b>Laboratorio</b>			
Mesas	6	\$ 200.000	\$ 1.200.000
Sillas	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Mobiliario General			\$ 12.300.000
		<b>Subtotal</b>	<b>\$ 15.300.000</b>
<b>Salas de Espera</b>			
Mueble Recepción	6	\$ 3.800.000	\$ 22.800.000
Sillas	6	\$ 150.000	\$ 900.000
Computadores	6	\$ 550.000	\$ 3.300.000
Impresora Multifuncional	6	\$ 400.000	\$ 2.400.000
Banquetas	30	\$ 250.000	\$ 7.500.000

Puntos de Red	9	\$ 75.000	\$ 675.000
Cámaras de Seguridad	9	\$ 2.500.000	\$ 22.500.000
Marketing / Branding			\$ 30.000.000
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 90.075.000</b>
Traslado de Equipos desde CMD			\$ 18.600.000
<b>Total</b>			<b>\$ 437.895.000</b>

Valores Expresados en Pesos Chilenos  
Fuente: Elaboración Propia (2022).

En consecuencia el valor total de equipamiento más la infraestructura del proyecto daría como resultado una inversión de \$9.130.094.109.

## 7.5. Financiamiento

Para llevar a cabo este proyecto inmobiliario y la inversión en el equipamiento del nuevo centro médico, es necesario obtener un crédito a través de un leasing y gestionarlo con una tasa de interés del 13,9%, la cual fue considerada en base a las condiciones crediticias del grupo Red Salud y tomadas en base al mes de Septiembre del 2022.

La solicitud para el crédito serían las siguientes:

- La inversión total es de MM\$9.131 asociada a un leasing financiero.
- La inversión se divide en infraestructura (MM\$8.692) y equipamiento del nuevo centro (MM\$438).

## 7.6. Valor actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Período de Repago

Para poder realizar la evaluación económica-financiera del presente proyecto, primero se proyectaron los flujos de caja relevantes del proyecto, el valor residual del proyecto y, finalmente, el análisis de sensibilidad.

El proyecto se evalúa en un horizonte explícito de 7 años, es decir, desde el año 2025 al año 2031. Para este fin, se han proyectado todas las partida de resultado que permitirán obtener el flujo de caja del proyecto, las cuales se explican a continuación:

- **Ingresos Operacionales:** Se compone de las principales actividades de la clínica, tales como consultas centro medico, consultas de urgencias, exámenes de imagenología, procedimientos, actividad quirúrgica, pacientes hospitalizados, etc.
- **Costos operacionales:** Se compone de una parte fija y otra variable. Los costos fijos abarcan principalmente los costos en mano de obra (RRHH), insumos, mantención, etc. Los costos variables abarcan principalmente consumo de medicamentos e insumos, así como honorarios médicos, entre otros.

- **Gastos de administración y ventas (GAV):** Estos gastos se dividen en una parte fija y otra parte variable. Los GAV fijos comprenden básicamente por gastos de personal (RRHH), marketing y seguros, entre otros. Los GAV variables incluyen consumo de materiales y servicios externos, entre otros.

Adicionalmente, se ha proyectado los desembolsos por CAPEX, es decir, los desembolsos realizados para cubrir las inversiones en bienes de capital, así como las variaciones en capital de trabajo. Las inversiones en bienes de capital corresponden a una decisión de largo plazo, la cual fue analizada en detalle en el punto 7.4 del informe. La inversión en capital de trabajo es una decisión operativa para responder a los requerimientos de recursos de corto plazo producto del aumento de las operaciones como resultado de las nuevas inversiones realizadas. En este sentido, y considerando un análisis histórico del capital de trabajo de la Clínica, se consideró una inversión en capital de trabajo equivalente al 5 por ciento del incremento anual de los ingresos operacionales.

Respecto al horizonte de evaluación implícito, es decir, a los flujos de caja que se generarán posterior al último año proyecto (año 2031), se decidió considerar un flujo de caja constante por los siguientes 10 años. Dicho flujo de caja representativo de los siguientes diez años, se consideró igual al del año 2031 pero considerando un monto por reinversión igual a la depreciación y sin nuevas inversiones, es decir, inversiones sólo para mantener la capacidad productiva de generar el mismo flujo de caja. El valor actual de dichos flujos de caja lo captura el valor residual, el cual medido a fines del año 2031 asciende a un valor de MM\$14.934.

Finalmente, y considerando una tasa de descuento del proyecto igual a un 13.9%, el VAN del proyecto a fines del año 2024 es MM\$2.400 (sin considerar valor residual) y MM\$8.405 (con valor residual). El van está medido a fines del año 2024 debido a que las inversiones se realizan en el año 2025 como se explicó a lo largo del presente documento. Lo anterior, entrega un VAN a fines del 2022 (sin considerar valor residual) de 1.850 y 6.479 (con considerar valor residual).

El proyecto se evalúa en un periodo de 7 años, y como resultados se obtiene un VAN de MM\$8.405, con una TIR de 42%.

Considerando esta evaluación, el proyecto se pagaría en el año 5 desde su implementación.

Tabla 45: Resultados proyectados de Clínica Red Salud Iquique.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
EBITDA Incremental	2.099	2.430	2.704	2.919	3.301	3.523	3.682
EBITDA acum	3.220	3.475	3.711	3.810	4.123	4.349	4.590
Inversión	-9.131	-404	-428	-449	-474	-500	-524



Flujo caja acum	3.220	6.696	10.407	14.217	18.340	22.689	27.279
<b>Payback</b>	-8.690	-6.260	-3.556	-637	<b>2.664</b>	6.187	9.869

Fuente: Elaboración propia (2022).

\*Valores expresados en MM\$\*

## 7.7. Flujos de Caja

Con la información presentada en la tabla 45 de los resultados proyectados para CRSI, se puede elaborar un flujo de caja para 7 años a partir del año 2025 hasta el 2031.

Se puede afirmar que el aumento es considerable del flujo sería considerable desde el momento en que esté en funcionamiento el nuevo centro médico, esto demuestra la buena inversión al momento de generar mayores ingresos, además de un buen manejo y planificación de los costos adheridos al proyecto.

Tabla 46: Flujo de caja Acumulado de Clínica Red Salud Iquique.

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Flujo caja acum	3.220	6.696	10.407	14.217	18.340	22.689	27.279

Fuente: Elaboración propia (2022).

\*Valores expresados en MM\$\*

## 7.8. Sensibilizaciones

Una parte esencial en el análisis de inversiones, es la incorporación de la incertidumbre derivada por factores externos y que podrían afectar la decisión de concretar o no un proyecto. En este sentido, realizaremos tres análisis de sensibilidad con el fin de conocer qué tan sensible es el presente proyecto a variaciones en variables claves tales como ingresos operacionales, costos operacionales y, gastos de administración y ventas. Primero, realizaremos un Análisis Unidimensional el cual permite examinar el efecto de cada variable relevante del proyecto sobre el VAN, manteniendo las demás variables constantes.

El cuadro a continuación presenta un resumen de dicho análisis:

Tabla 47: Sensibilización con Análisis Unidimensional.

	Valores Año 2025	Valor Sensibilizado	Variación
Ingresos Operacionales	18.824	16.539	-12,1%
Costos de explotación	10.003	12.286	22,8%
Gastos de Adm. y Ventas	4.415	6.722	52,3%

Fuente: Elaboración propia (2022).

\*Valores expresados en MM\$\*

Del cuadro anterior, podemos analizar y concluir los siguientes puntos:

- Para que el VAN con valor residual sea cero, en el año 2025 los ingresos operacionales (ceteris paribus) deberían disminuir un 12,1%.
- Los costos operacionales (ceteris paribus) deberían aumentar un 22,8% en el año 2025, afectando los ingresos futuros y logrando VAN igual a cero.
- Similarmente, los Gastos de Adm y Ventas deberían aumentar un 52,3% (ceteris paribus) para que el VAN sea igual a cero.

Por lo tanto, el VAN del proyecto es más sensible a las variaciones de los ingresos operacionales, ya que una pequeña disminución porcentual afecta al VAN del proyecto significativamente.

Una vez realizado el análisis unidimensional e identificado la variable crítica del proyecto, es necesario complementar dicha información con un análisis de escenarios. A diferencia del análisis unidimensional, el análisis de escenarios examina el efecto simultáneo en el VAN de posibles valores que podrían tomar las variables Ingresos operacionales, costos operacionales y gastos de administración y ventas. Lo anterior, lo repetimos para tres posibles escenarios: optimista, conservados y pesimista, a continuación se muestra una tabla con este análisis:

Tabla 48: Sensibilización con Análisis de Escenarios.

		Valores Año 2025	Optimista	Conservador	Pesimista
<b>Celdas cambiantes:</b>	Ingresos Operacionales	\$18.824	\$25.000	\$19.000	\$10.000
	Costos Operacionales	\$10.003	\$8.000	\$9.800	\$18.003
	Gastos de Adm. y Ventas	\$4.415	\$3.500	\$4.700	\$7.015
<b>Celdas de resultado:</b>	<b>VAN con VR</b>	<b>\$18.070,00</b>	<b>\$89.931,89</b>	<b>\$18.837,70</b>	<b>-\$135.403,84</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

\*Valores expresados en MM\$\*

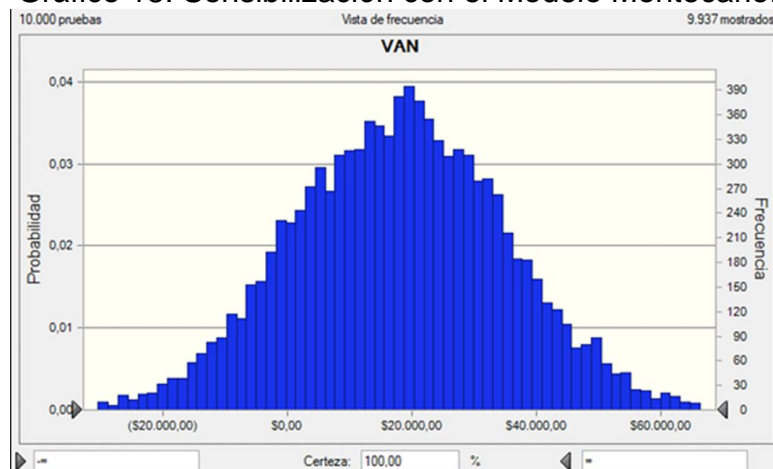
Del cuadro anterior, podemos observar lo siguiente:

- En el escenario optimista, definimos que los ingresos por venta suben a un valor de MM\$25.000, los costos operacionales disminuyen a MM\$8.000 y los gastos disminuyen a MM\$4.700, estos valores generan un VAN de MM\$89.931.
- En el escenario Conservador, definimos que los ingresos operacionales aumentan levemente a un valor de MM\$19.000, los costos operacionales disminuyeron marginalmente a un valor de MM\$9.800 y los gastos aumentan levemente a un valor de MM\$4.700. En este escenario el VAN es MM\$18.838..
- En el escenario Pesimista definimos que los ingresos operacionales disminuyen a un valor de MM\$10.000, los costos operacionales aumentan a un valor de MM\$18.003 y los gastos aumentan a un valor de MM\$7.015. En este escenario el VAN es -MM\$135.404.

Finalmente, se realizó la simulación de Montecarlo, la cual es una técnica de simulación de escenarios inciertos que permite definir valores esperados para variables no controlables, a través de una selección aleatoria, donde la probabilidad de escoger entre todos los resultados posibles está en estricta relación con sus respectivas distribuciones de probabilidades<sup>[14]</sup>. En otras palabras, la simulación de Monte Carlo permite considerar prácticamente todas las combinaciones posibles de las variables que afectan o podrían afectar los resultados de un proyecto o valoración de empresas y, por tanto, permite examinar la distribución completa de éstos resultados<sup>[14]</sup>. Así, el análisis se torna más realista, ya que se puede estudiar cómo distintos escenarios de precios, costos, volúmenes de demanda etc. (todos estos factores cambiando a la vez y combinándolos de diversas maneras para generar distintos contextos de análisis) pueden afectar el valor de una empresa.

Específicamente, este análisis nos permite extender el análisis de escenarios a 10.000 o más posibles combinaciones de valores de cada variable a sensibilizar (ingresos, costos, gastos, etc), obteniendo por lo tanto, 10.000 o más posibles valores para el VAN del proyecto. Lo anterior se realiza considerando la distribución de probabilidad de cada variable a sensibilizar. Para lograr lo anterior, utilizamos la herramienta Crystal Ball. El gráfico a continuación presenta la distribución de valores del VAN del presente proyecto como resultado de 10.000 escenarios para distintos valores de las variables ingresos operacionales, costos de operación, gastos de administración y ventas:

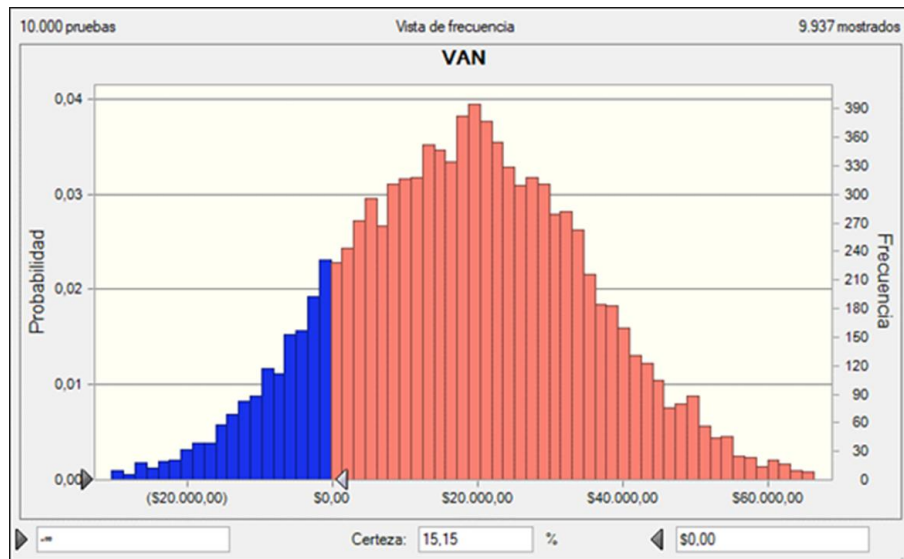
Gráfico 18: Sensibilización con el Modelo Montecarlo.



Fuente: Elaboración propia (2022).

En base al gráfico anterior, a continuación se muestra el porcentaje de valores del VAN que se ubican bajo el valor cero. Es decir, de los 10.000 escenarios posibles, un 15,15% de estos toma valores negativos.

Gráfico 19: Simulación con Modelo Montecarlo



Fuente: Elaboración propia (2022).

A continuación, se muestran algunas estadísticas descriptivas producto de los 10.000 escenarios obtenidos. Podemos ver que el VAN más probable o VAN esperado es MM\$17.976, con un valor máximo de MM\$85.179 y mínimo de -MM\$43.682.

Ilustración 2: VAN con Modelo Montecarlo utilizando Herramienta Crystal Ball.

Previsión: VAN	
Editar Vista Previsión Preferencias Ayuda	
10.000 pruebas Vista de	
Estadística	Valores de previsión
► Pruebas	10.000
Caso base	\$18.070,74
Media	\$17.976,13
Mediana	\$18.164,58
Modo	---
Desviación estándar	\$17.261,76
Varianza	\$297.968.241,02
Sesgo	0,0227
Curtosis	3,02
Coefficiente de variación	0,9603
Mínimo	(\$43.682,71)
Máximo	\$85.179,72
Error estándar medio	\$172,62

Fuente: Elaboración propia (2022).

En resumen con el modelo de sensibilización de Montecarlo, se puede concluir que que sólo en un 15,15% de los 10.000 escenarios modelados el VAN del proyecto evaluado toma resultados negativos, por tanto considerando este modelo se podría tomar el riesgo que por lo demás es menor y avanzar con la ejecución de este proyecto inmobiliario para Clínica Red Salud Iquique, con el fin de mejorar su posición competitiva.

## 8. Conclusiones y recomendaciones

### Conclusiones:

Con respecto a la evaluación de la factibilidad estratégica, técnica y económica de un plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique asociado a la incorporación de un nuevo Centro Médico y tomando como base el objetivo planteado, se llega a la conclusión que no se cumple esta condición, esto considerando que no se logra alcanzar el objetivo general planteado en base a los indicadores financieros enunciados desde un principio, pero es importante destacar que este plan de crecimiento sí podría generar buenos resultados financieros y se podría llegar a alcanzar el objetivo planteado en algunos periodos posteriores, por lo que tendría una factibilidad estratégica, técnica y económica.

Por otro lado a partir del estudio se pudieron obtener las siguientes conclusiones:

- Si bien el plan de crecimiento de Clínica Red Salud Iquique es factible económica y estratégicamente, no es posible el objetivo general, ya que no permite alcanzar al tercer año una utilidad de MM\$2.800 (CLP) ni tampoco permite alcanzar un Margen Ebitda de un 17%.
- La necesidad de espacio para el nuevo centro médico de Clínica Red Salud Iquique sería de 2.370 m<sup>2</sup>, en el cual serían incorporados los servicios de consultas médicas, kinesiología, laboratorio y la Clínica Dental de Red Salud, esta última aportaría sólo en términos de oferta complementaria de servicios, pero sin dudas podría robustecer la propuesta de valor de Red Salud en la región.
- Considerando la incorporación del nuevo centro médico para Clínica Red Salud Iquique podría tener un crecimiento considerable en espacio físico, lo que implicaría pasar de 4.884 m<sup>2</sup> a 7.254 m<sup>2</sup>, lo que sería un crecimiento de un 48,5% de la infraestructura de la actual Clínica.
- El plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique asociado a compartir instalaciones junto al área Dental de Red Salud, podría generar una mejor propuesta de valor y oferta complementaria.
- Para efectos estratégicos del negocio de Clínica Red Salud Iquique, es muy necesario poder contar con un Centro Médico, dado que se puede lograr medicina institucional y contar con Médicos Staff.
- Existe un potencial de 273 médicos acreditados que podrían ser incluidos en un eventual Centro Médico, considerando la baja oferta y competencia en la región.
- Se detectan necesidades insatisfechas de pacientes Isapre que viajan a otras ciudades (16,8% de los residentes en la Región) a realizarse tratamientos médicos.
- Se pudo confirmar que el tamaño del mercado en la región es atractivo para Clínica Red Salud Iquique, considerando los pacientes afiliados a FONASA (B, C y D), Isapres y FF.AA., se podría estimar un mercado potencial de 278.914 personas.

A su vez, del diagnóstico realizado también se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Respecto a la población, se proyecta un crecimiento del 24,3% , lo que se traduce en 410 mil habitantes aproximadamente al año 2025. Adicionalmente a esto, la tasa de natalidad (2,1%) y la esperanza de vida (84 años) tanto para hombres y

mujeres de la región superan ampliamente el promedio nacional.

- Según el informe de la FNE se puede concluir que Clínica Red Salud Iquique tiene mayor Mix de ingresos en afiliados de Isapre (60%) y Fonasa (30%). En tanto, Clínica Tarapacá tiene mayor Mix de ingresos en afiliados de Fonasa (40%) y Otras Aseguradoras (40% principalmente FF.AA.).
- Según el benchmarking con Clínica Red Salud Elqui se pueden visualizar una oportunidad para impactar en unidades más rentables de servicios ambulatorios por el lado de Clínica Red Salud Iquique.
- Con respecto a la infraestructura, existe un desequilibrio de Clínica Red Salud Iquique con respecto al ratio de número de camas respecto box de consultas médicas, teniendo en la actualidad un ratio de 20 Camas por Box de Consulta Médica, siendo el más alto de Clínicas Red Regionales de Red Salud, por lo que toma fuerza y es necesario la incorporación de un nuevo centro médico para Clínica Red Salud Iquique.
- El nuevo centro médico que podría colindar directamente con la Clínica es de suma importancia, dado que se podrían incorporar nuevos servicios, además de generar una superficie adicional generadora de ingresos, además de asegurar una constante derivación a servicios ambulatorios y hospitalarios para Clínica Red Salud Iquique.
- Se pudieron identificar segmentos de potenciales de clientes para Clínica Red Salud Iquique, que son: Pacientes que se atienden con baja frecuencia, Pacientes que no se atienden por falta de oferta de servicios y Pacientes que no se atienden por no tener convenio comercial con la clínica por parte de sus aseguradoras. Cabe destacar que todos estos segmentos de pacientes mencionados, podrían generar un volumen de ingreso incremental, considerando la incorporación de nuevos servicios, además ser más atractivos en términos de propuesta de valor para la Clínica, esto tomando en consideración la incorporación de nuevos convenios con las distintas aseguradoras.

A partir de la propuesta de valor de puede concluir lo siguiente:

- **Incorporación de un Centro Médico:** Se busca incorporar un nuevo espacio físico para Clínica Red Salud Iquique, en donde se pueda construir un nuevo centro médico, generando un aumento de derivaciones, además de reforzar y potenciar los servicios ambulatorios, hospitalarios y urgencia, además de generar una mayor línea de productos y servicios, sumado a una nueva oferta de servicios que sea más complementaria y atractiva.
- **Mayor y mejor oferta de Servicios:** Se busca poder incorporar una mayor oferta médicas, sumando nuevas especialidades claves y que son relevantes para un centro médico, además de que puedan impactar en términos competitivos y de propuesta de valor para Clínica Red Salud Iquique en la región de Tarapacá.
- **Medicina Institucional con la incorporación de Médicos Staff:** Se espera que los médicos tengan sus consultas médicas y realicen el total de su actividad quirúrgica en clínica Red Salud Iquique, siendo médicos institucionales, muy alineado al propósito de redsalud, además de entregar una atención de calidad, mejorando la propuesta de servicios y la experiencia de los pacientes.
- **Amplitud de Oferta Médica y Mejor Resolutividad:** Se espera ampliar la oferta médica mediante prestaciones y cirugías de mayor complejidad realizadas por

médicos de Santiago, además acercar la comunidad a la Clínica de manera que se pueda lograr una mayor resolutiveidad y alcanzar mayor complejidad en términos de especialidades y subespecialidades.

- **Mejorar la experiencia del paciente:** A través de mejoras de aspecto interno de señalización, look and feel y de infraestructura, lo que será reflejado en la atención y la experiencia de los pacientes en los servicios ambulatorios, hospitalarios y urgencias.
- **Estacionamientos:** Se busca añadir un amplio espacio inmobiliario para estacionamientos del nuevo centro médico y Clínica, esto tomaría el rol de ventaja competitiva y generaría mejor experiencia tanto para los pacientes, colaboradores y profesionales médicos.
- **Gestión Comercial:** Es clave para Clínica Red Salud Iquique realizar una correcta y agresiva gestión comercial con aseguradoras, empresas y las distintas organizaciones de la región, pudiendo tomar este nuevo centro médico como un motor de crecimiento y derivación a los distintos servicios, logrando aumentar considerablemente el nivel de ingresos para Clínica Red Salud Iquique.

En tanto, de la evaluación económica se concluye lo siguiente:

- Considerando la evaluación económica, en el año 5 se podría alcanzar el objetivo general de Utilidad y Margen EBITDA propuesto, con esto se entregaría una utilidad de MM\$2.860 y un Margen Ebitda de 17,2% en el año 2029.
- Además se puede confirmar que el proyecto tendrá una Van de MM\$8.404, y un TIR de el nuevo centro de Bulnes sería de 42%, además el Periodo de Repago es de 5 años y 3 meses.
- Para que el VAN con valor residual sea cero, en el año 2025 los ingresos operacionales (ceteris paribus) deberían disminuir un 12,1%.
- Del análisis de sensibilidad se concluye que el VAN del proyecto es más sensible a las variaciones de los ingresos operacionales, ya que una pequeña disminución porcentual afecta al VAN del proyecto significativamente.
- Según el análisis de escenarios de la sensibilización se puede concluir que en un escenario optimista los ingresos por venta suben su valor, mientras que los gastos y costos operacionales disminuyen, en un escenario conservador los gastos y los ingresos operacionales aumentan en cambio los costos operacionales disminuyeron marginalmente y por último en un escenario pesimista los ingresos operacionales disminuyen mientras que los costos operacionales y los gastos aumentaron su valor.

### **Recomendaciones:**

En base a los estudios y a los análisis del diagnóstico se pueden dar las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda ejecutar el plan de crecimiento para Clínica Red Salud Iquique, esto considerando que puede generar buenos resultados financieros, además de

tener una VAN de MM\$8.405 y una TIR del 42%, por lo que además es factible económicamente.

- Con la incorporación de un nuevo centro médico, Clínica Red Salud Iquique podría generar una propuesta de valor de mayor impacto en la región y además una mejor posición competitiva a nivel de prestadores privados de salud.
- Se recomienda generar una revisión exhaustiva de convenios con aseguradoras, organizaciones y empresas, cosa de generar nuevos acuerdos comerciales que puedan impactar positivamente en los ingresos por servicios de Clínica Red Salud Iquique.
- Se recomienda profundizar un análisis comercial con el fin de encontrar oportunidades y soluciones para los distintos problemas actuales, de igual manera el profundizar de mejor forma el análisis de segmentos sería muy oportuno y favorable para Clínica Red Salud Iquique.
- Podría ser muy relevante poder realizar un benchmark financiero por servicio con Clínica Red Salud Elqui, dado que esta es la Clínica regional con mejor margen de ebitda de empresas Red Salud.
- Es muy importante para Clínica Red Salud generar un trabajo colaborativo y sinergias integradas con el grupo de Clínicas de Red Salud, esto con el fin de poder mejorar interacción, convenios y oferta médica, además de generar una mayor derivación interna de pacientes y profesionales médicos entre regiones.
- Se recomienda efectuar diversos análisis comerciales, operacionales y financieros entre las Clínicas de Red Salud, esto con el fin de obtener e identificar oportunidades de eficiencia en costos y gastos, además de poder potenciar buenas prácticas en términos de análisis y gestión comercial, además de visualizar la oferta médica y relacionamiento en cada uno de estos centros de salud.



## 9. Bibliografía

- [1] Concepto de salud: Su evolución. Concepto moderno de salud. [en línea] <https://www.aguaeden.es/blog/concepto-de-salud-su-evolucion> [consultado el 10 de junio de 2022].
- [2] Portal. Superintendencia de Salud, Gobierno de Chile [en línea]. <https://www.supersalud.gob.cl/portal/w3-channel.html>. [Consultado el 19 de enero de 2022].
- [3] Superintendencia de salud. Entidades reguladoras y fiscalizadoras. [en línea] <http://www.supersalud.gob.cl/observatorio/671/w3-article-5625.html> [consultado el 10 de junio de 2022].
- [4] Blog AgendaPro Salud. Diferencia entre hospital, clínica y sanatorio. [en línea] <https://blog.agendapro.com/centros-de-salud/diferencias-entre-hospital-Clinica-y-sanatorio> [consultado el 10 de junio de 2022].
- [5] MedWave revista Biomédica. Ensayo sobre la consulta médica, su tiempo y duración. [en línea] <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Enfoques/Ensayo/7264.act> [consultado el 10 de junio de 2022].
- [6] Fonasa Chile 2020. Fonasa Chile 2020 [en línea]. <https://www.fonasa.cl/sites/fonasa/prestadores/modalidad-atencion-institucional> [consultado el 19 de enero de 2022].
- [7] Instituto Nacional de Estadísticas. INE [en línea] <https://regiones.ine.cl/tarapacá/estadisticas-regionales/>. [consultado el 19 de enero de 2022].
- [8] aim\_nuevo\_gse\_2018.pdf. Nueva metodología de segmentación y clasificación socioeconómica. 2018 [en línea]. [https://www.pauta.cl/pauta/site/docs/20180622/20180622170601/aim\\_nuevo\\_gse\\_2018.pdf](https://www.pauta.cl/pauta/site/docs/20180622/20180622170601/aim_nuevo_gse_2018.pdf) [consultado el 19 de enero de 2022].
- [9] Fiscalía Nacional Económica. Informe de prohibición de operación de concentración. [en línea] [https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2019/12/inproh\\_F178\\_2019-1.pdf](https://www.fne.gob.cl/wp-content/uploads/2019/12/inproh_F178_2019-1.pdf) 9 de diciembre de 2019 [consultado el 13 de enero de 2022].
- [10] Resultados de la búsqueda de «prestadores de salud» – Clínica Tarapacá. Clínica Tarapacá – Red Inter Clínica [en línea]. <https://Clínicatarapacá.cl/?s=prestadores+de+salud> [consultado el 19 de enero de 2022].
- [11] Hospital Dr. Ernesto Torres Galdames de Iquique, Registros de entidades reguladas por la Superintendencia de Salud. Gobierno de Chile. [en línea]. [https://www.supersalud.gob.cl/acreditacion/673/w3-article-16051.html#accordion\\_0](https://www.supersalud.gob.cl/acreditacion/673/w3-article-16051.html#accordion_0) [consultado el 19 de enero de 2022].

**[12]** Médicos en Iquique - Lee opiniones y reserva hora | Doctoralia.cl. Doctoralia - Encuentra especialista - Pide cita médica [en línea]. <https://www.doctoralia.cl/iquique> [consultado el 19 de enero de 2022].

**[13]** Red Salud. Memoria Red Salud 2020 [en línea]. [https://www.redsalud.cl/assets/archivos/memorias/21/Memoria\\_RedSalud\\_2021.pdf](https://www.redsalud.cl/assets/archivos/memorias/21/Memoria_RedSalud_2021.pdf)[Consultado el 19 de enero de 2022].

**[14]** Chain, N. S., & Chain, R. S. (2003). Preparación y evaluación de proyectos (4a ed.). McGraw-Hill Companies.