



## **Plan de Negocio:**

# **Centro Médico Manakaya en la comuna de Colina**

Actividad Formativa Equivalente para optar al grado de  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE SALUD (MAS)

Alumna: Nazira Yagnam Diaz  
Profesor Guía: Cristian Tortella Ibáñez

Santiago, Noviembre de 2023.

## Tabla de contenido

1.	<i>Resumen Ejecutivo</i>	4
2.	<i>Oportunidad de Negocio</i>	5
3.	<i>Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</i>	6
a)	Industria	6
b)	Competidores	8
c)	Clientes	9
4.	<i>Descripción de la empresa y propuesta de valor</i>	10
a)	Modelo de negocio	10
b)	Descripción de la empresa	11
c)	Misión	12
d)	Visión	12
e)	Valores	12
f)	Ventaja Competitiva	13
g)	Estrategia de crecimiento o escalamiento	14
h)	RSE y Sustentabilidad	14
5.	<i>Plan de Marketing</i>	17
a)	Objetivos del marketing	17
b)	Estrategia del producto / servicio	17
c)	Estrategia del precio	18
d)	Estrategia de Distribución	19
e)	Estrategia de comunicación y ventas	19
f)	Arquetipos	20
g)	Presupuesto de marketing	22
6.	<i>Plan de Operaciones</i>	23
a)	Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	23
7.	<i>Plan de Desarrollo e Implementación</i>	25
a)	Puesta en marcha	26

b)	Dotación	27
c)	Equipo del proyecto	28
d)	Estructura organizacional	30
e)	Incentivos y compensaciones	31
8.	<i>Plan financiero</i>	32
a)	Supuestos	32
b)	Flujo de caja:	33
9.	<i>Propuesta para el inversionista.</i>	34
10.	<i>Bibliografía</i>	35
11.	<i>Anexo 1: FODA</i>	36
12.	<i>Anexo 2: Encuesta Detección necesidades pacientes</i>	38

## 1. Resumen Ejecutivo

"El Centro Médico Manakaya (centro médico familiar) surge como una respuesta a la problemática de la sobresaturación en la atención de salud en Chile, ofreciendo servicios médicos de calidad en la comuna de Colina y sus alrededores. Con una ubicación privilegiada en la Avenida Chicureo, este centro médico cuenta con una amplia variedad de especialidades, tecnología y equipamiento para procedimientos de pabellón menor y consultas médicas. Un equipo de 10 médicos altamente capacitados se dedica a ofrecer una atención integral al paciente y estar a la vanguardia de la tecnología para brindar el mejor servicio posible. Además, su fácil acceso, gracias a su ubicación en una zona nodal de la comuna, hace que el Centro Médico Manakaya sea una excelente opción para todas aquellas personas que buscan una atención médica de calidad en un lugar de fácil acceso. En resumen, el Centro Médico Manakaya es un centro de salud de excelencia en la comuna de Colina, comprometido con la atención integral del paciente y reconocido por la calidad de sus servicios y profesionales.

La misión del Centro Médico Manakaya es convertirse en el centro de salud de excelencia en la comuna de Colina, enfocado en una atención integral del paciente y reconocido por la calidad de sus profesionales y la tecnología avanzada que utiliza para brindar un servicio con los más altos estándares de calidad para nuestros usuarios. Además, una de las características destacadas de este centro de salud es su fácil accesibilidad, gracias a su ubicación en una zona nodal de la comuna en la Avenida Chicureo, rodeado de oficinas, locales comerciales y supermercados. La plaza comercial cuenta con estacionamientos disponibles para autos particulares y paraderos de locomoción pública, haciendo que el acceso al centro sea más conveniente para todos aquellos que buscan una atención médica de calidad.

## **2. Oportunidad de Negocio**

Se ha identificado una oportunidad de negocio al considerar el aumento de enfermedades crónicas, como la obesidad, el cáncer de piel y la mala higiene bucal, que se han convertido en lo que se podría llamar "pandemias silenciosas". Con el fin de abordar esta situación, se ha decidido crear un centro médico integral llamado Manakaya, que proporcionará atención integral a la población.

La obesidad se considera la peor pandemia a nivel mundial debido a su naturaleza silenciosa y prolongada. El centro médico Manakaya orientará a los pacientes según sus necesidades, brindando un enfoque más holístico en comparación con las consultas puntuales que se ofrecen en la actualidad. La disponibilidad de múltiples especialidades en un solo lugar también proporcionará una mayor accesibilidad a la atención médica, lo que será más accesible en términos de costos.

Es importante señalar que la demanda de atención médica en la zona de Chicureo (Colina) ha aumentado significativamente. El censo de 2017 indicó que la población era de 146.027 habitantes, con una proyección de 185.599 habitantes para el año 2021, lo que representa un aumento del 26%. Por otro lado, la dermatología es una especialidad muy necesitada, ya que el melanoma, una forma de cáncer de piel, es responsable de más de 300 muertes en Chile. Por lo tanto, la disponibilidad de servicios dermatológicos en diversas comunas es crucial.

En resumen, la creación de Manakaya ofrece una solución integral para la atención médica, con especialistas que orientarán y derivarán a los pacientes según sus necesidades. La accesibilidad y la disponibilidad de múltiples especialidades en un solo lugar serán una gran ventaja para la población de Chicureo y sus comunidades vecinas.

### **3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes**

#### **a) Industria**

La industria en la que se encuentra el Centro Médico Manakaya es el sector de la salud privada, específicamente en el ámbito de los centros médicos. En esta industria, se genera la oferta y demanda de servicios médicos, atendiendo a las necesidades de las personas que requieren atención médica.

Si consideramos la situación actual en Chile, podemos decir que esta industria se encuentra establecida y se cuenta con un conocimiento formal sobre su funcionamiento. Sin embargo, también se observa un crecimiento en esta industria, lo que representa una oportunidad de negocio para el Centro Manakaya. Aunque existen otras empresas que ofrecen servicios relacionados, no se enfocan completamente en brindar un servicio integral a sus pacientes.

Con el fin de obtener un análisis más preciso y una visión más amplia del entorno macro en el que operaría "Centro Manakaya", se ha considerado realizar un análisis PESTEL. Este análisis permitirá evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en el desarrollo y éxito de la plataforma

Tabla : Análisis

Factor	Oportunidad	Riesgos
<b>POLÍTICO</b>	El Programa de Gobierno del actual presidente, proyecto de Ley Envejecimiento Positivo. La legislación relacionada con la privacidad de la información de los pacientes, las leyes relacionadas con la protección de la salud y seguridad de los pacientes y empleados del centro médico, así como también las normativas sobre la publicidad y promoción de servicios médicos en la ubicación del centro.	La constitución. La responsabilidad legal en caso de una mala práctica o un error médico,
<b>ECONÓMICO</b>	Oportunidad para brindar empleo	Inflación Crisis Económica.
<b>SOCIAL</b>	Fácil accesibilidad Buena ubicación Aumento de la población La gente se está cuidando más que otros años. Aumento de nuevas enfermedades.	Competencia con los proveedores. Resistencia al cambio.
<b>TECNOLÓGICO</b>	El centro Médico juega un rol importante en el uso de la tecnología estética fundamental en el mercado actual, ya que los clientes buscan comodidad y soluciones rápidas que les simplifiquen la vida.	El uso correcto de la tecnología. Falta de capacitación en el área de tecnología.
<b>ECOLÓGICO</b>	Utilización de material ecológico. Mantenciones al día para no comprar tan seguido maquinas.	Mal uso de los desechos químicos.
<b>LEGAL</b>	Ley N° 19.628 sobre Protección de la Vida Privada: Regula el tratamiento de datos personales de los pacientes y la confidencialidad de la información médica. Ley N° 20.584 sobre Derechos y Deberes de los Pacientes: Establece los derechos y deberes de los pacientes, así como las obligaciones de los prestadores de servicios de salud. Ley N° 20.394 sobre Autoridad Sanitaria: Establece la regulación y supervisión de las actividades relacionadas con la salud, incluyendo la acreditación de los establecimientos de salud. Decreto Supremo N° 3 de 2010 del Ministerio de Salud: Establece el Reglamento de Establecimientos de Atención Cerrada y ambulatoria, que regula las condiciones físicas y operativas de los centros médicos. Decreto Exento N° 1.259 del Ministerio de Salud: Establece los requisitos y procedimientos para la obtención de la Resolución Sanitaria de Funcionamiento de Establecimientos de Atención Cerrada y ambulatoria. Ley N° 16.744 sobre Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales: Establece las normas para la prevención de accidentes y enfermedades laborales, así como la protección y atención de los trabajadores en caso de accidentes o enfermedades relacionadas con el trabajo. Normativa específica según la especialidad médica: Dependiendo de la especialidad o servicios que ofrezca el centro médico, puede haber regulaciones específicas adicionales que deban cumplirse, como normas para laboratorios clínicos, radiología, cirugía, entre otros.	Que el Seremi no apruebe. Que no entreguen las oficinas a tiempo. No contar con las leyes proporcionadas.

Tras analizar los diferentes factores, se ha determinado que las condiciones actuales del mercado chileno no representan ningún obstáculo para la creación del centro médico Manakaya. El análisis ha permitido identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen en el negocio, poniendo énfasis en los factores sociales y tecnológicos como posibles ventajas competitivas.

Además, se ha llevado a cabo un análisis PORTER para evaluar el entorno competitivo en el que se desenvolvería Manakaya. Se concluye que el poder de negociación de los clientes es alto, ya que son ellos quienes deciden a qué centro acudir y cuándo. Sin embargo, el poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a la disponibilidad de múltiples proveedores de insumos y tecnología en el mercado de la salud.

La amenaza de nuevos competidores es alta, dado que el proceso de establecer una empresa en Chile es relativamente rápido y sencillo. No obstante, las barreras de entrada radican en la inversión necesaria para desarrollar un centro médico de alta calidad y vanguardia. Por tanto, Manakaya se centrará en diferenciarse en términos de forma y calidad para convertirse en la elección preferida de los clientes.

La amenaza de productos sustitutos es relativamente alta, ya que amigos, familiares u otros referentes pueden brindar servicios de cuidado similares. Sin embargo, se enfocará en ofrecer un servicio excepcional para generar confianza y fidelidad en los pacientes.

## **b) Competidores**

Existen diversos centros médicos que prestan servicios similares a los nuestros, sin embargo nuestro foco primordial es la excelencia y oportuno servicio hacia los pacientes y siempre estar a la vanguardia de lo nuevo que está saliendo día a día en la medicina y Ortodoncia.

Para describir los competidores que existen en la industria, es que se presenta la siguiente tabla.

**Tabla comparativa de competidores**

	Fortalezas	Debilidades	Estrategia	Alcance	Precios
	Página web explicativa. Evaluación gratis. Cuenta con ofertas y promociones.	No es de fácil acceso. Lentitud en mensajes por WhatsApp. No muestran los precios vía web.	Cuidado es realizado solo por profesionales del área de la salud.	Presencial	Desconocidos.
	Tiene Telemedicina. Exámenes de laboratorio.	Página poco explicativa. Registro para poder ver los precios.	Enfocado más en toma de muestras y exámenes de laboratorio.	Presencial y online.	Desconocidos
	Varias sucursales dentro de Santiago Antigüedad Renombre Posicionamiento Confianza Excelencia de doctores.	Para la gente que no tiene Isapre es muy imposible de atenderse. Precios muy altos. Horas copadas.	Tiene todo integrado hasta su propia Isapre y su propio Ges.	Presencial y online.	A la vista.
	Ubicación.	Para la gente que no tiene Isapre es muy imposible de atenderse. Precios muy altos. Horas copadas. Pérdida de doctores. Generó desconfianza los últimos años.	Tiene todo integrado.	Presencial y online.	A la vista.

Según tabla de competidores directos, una de las principales fortalezas a buscar es la realización de una página web explicativa con los valores de cada servicio además de un sistema de reservas vía web.

La debilidad de Manakaya es el servicio Online, pero no es una puerta que está cerrada se monitoreara con el tiempo.

### c) Clientes

Desde la perspectiva de la demanda del servicio, se podría afirmar que el centro médico tiene la capacidad de atender a todas las personas de Chicureo, Colina y sus

zonas circundantes, cubriendo así las necesidades de cada paciente. Esto incluye desde citas iniciales para evaluar las necesidades individuales, hasta aquellos que ya cuentan con diagnósticos establecidos y requieren tratamientos específicos, entre otros casos.

#### **4. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

##### **a) Modelo de negocio**

El modelo de negocio es ofrecer soluciones médicas de baja complejidad, en donde el paciente paga por evento solicitado, que pueden ser cita/procedimiento entre otros, el pago es de forma particular/Isapre/Fonasa. Contempla diferentes ítems de cobro, puesto que depende del servicio que se tome, una cita, un procedimiento entre otros. Este modelo está orientado a pacientes

**Figura: CANVAS de “Centro Manakaya”**

<b>Socios Claves</b>   Colegios. Google Ads. Clínica Alemana Clínica Las Condes.	<b>Actividades Clave</b>   1. Atenciones médicas 2. Atenciones Odontológicas 3. Cirugía pabellón menor.	<b>Propuesta de Valor</b>   Diferenciarse de los otros centros médicos con un buen servicio medido a través de NPS.  Precios asequibles,  Para los trabajadores: Buen ambiente laboral, Crecimiento. Capacitación constante	<b>Relación con el Cliente</b>   1. Formulario web. 2. Correo electrónico.(recordatorios) 3. Teléfono/ WhatsApp. (Recordatorios) 4. Crear confianza a largo plazo	<b>Segmentos de Clientes</b>   Para cualquier paciente que viva cerca de la comuna Chicureo que quiera tener una atención médica o de ortodoncia.
	<b>Recursos Clave</b>   1. Médicos especialistas 2. Personal asistencial calificado. 3. Infraestructura 4. Equipos médicos 5. Materiales médicos. 6. Logísticas y finanzas		<b>Canales</b>   Información vía presencial o web.  Atención sólo presencial	
<b>Estructura de Costes</b>   1. Recursos humanos 2. Marketing digital 3. Dividendo oficina 4. Contabilidad 5. Pago Previsional Mensual 6. Materiales médicos		<b>Estructura de Ingresos</b>   1. Ingreso por servicio 2. Ingreso por venta de productos 3. Ingreso por arriendo de box		

**b) Descripción de la empresa**

Manakaya es una empresa familiar, dedicada a brindar servicios médicos de alta calidad. Nos enfocamos en proporcionar una atención integral y personalizada a nuestros pacientes, con el objetivo de asegurar su bienestar completo. Nuestro centro médico está diseñado para cubrir todas las necesidades de nuestros pacientes, y nuestros servicios abarcan desde la medicina general hasta la atención estética, dental, nutricional y mucho más.

En Manakaya, nos regimos por un conjunto de valores fundamentales que nos ayudan a mantener un alto estándar de calidad en nuestra atención médica. Estos valores incluyen la privacidad, la calidad, la responsabilidad, el compromiso y el profesionalismo.

Se enorgullece ofrecer un servicio integral y accesible a los residentes de Colina y sus alrededores. Nuestro centro médico se encuentra en una ubicación conveniente y fácilmente accesible, en la Avenida Chicureo, rodeado de oficinas, tiendas y supermercados. Además, contamos con estacionamiento propio para nuestros pacientes y un paradero de transporte público justo frente a nuestras instalaciones.

En resumen, en Manakaya nos dedicamos a proporcionar servicios médicos de alta calidad en un ambiente cómodo y accesible. Nos esforzamos por ofrecer una atención integral y personalizada que cubra todas las necesidades de nuestros pacientes, y estamos comprometidos con mantener un alto estándar de calidad y profesionalismo en todo lo que hacemos

### **c) Misión**

La misión del Centro Médico Manakaya es convertirse en el centro de salud de excelencia en la comuna de Colina, enfocado en una atención integral del paciente y reconocido por la calidad de sus profesionales y la tecnología avanzada que utiliza para brindar un servicio con los más altos estándares de calidad para nuestros usuarios.

### **d) Visión**

Centro Médico se esfuerza por ser reconocidos como un centro médico líder en la prestación de atención personalizada y por estar a la vanguardia en todo tipo de tratamientos. Nuestro objetivo es destacar como una empresa seria, comprometida con brindar servicios de calidad, excelencia e integridad a nuestros pacientes.

### **e) Valores**

Los valores que se movilizan en Manakaya, son fundamentales ya que ayudan a mantener un alto estándar de calidad en nuestra atención médica. Estos valores

incluyen la privacidad, la calidad, la responsabilidad, el compromiso y el profesionalismo.

#### **f) Ventaja Competitiva**

Médico Manakaya cuenta con competencia, aunque no tan feroz como en Santiago. Para tener una ventaja competitiva, el centro médico ofrecerá servicios especializados. En cuanto al nivel de negociación, contamos con el equipo necesario para funcionar y hemos establecido relaciones con proveedores de insumos.

Es crucial que el centro médico preste atención al poder de negociación de los clientes, ya que son ellos quienes deciden dónde acudir. Por ello, Manakaya se enfocará en brindar servicios de alta calidad y especializados, lo que permitirá atraer a pacientes dispuestos a pagar más por dichos servicios.

La amenaza de productos o servicios sustitutos es otra preocupación que se debe considerar. Si hay muchas opciones de atención médica disponibles para los pacientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos podría ser elevada. En consecuencia, es importante que el centro médico ofrezca servicios únicos y de alta calidad que lo diferencien de otros proveedores.

La intensidad de la rivalidad entre competidores también puede ser alta si hay muchos centros médicos en la zona que ofrezcan servicios similares. Para competir con éxito, el nuevo centro médico se diferenciará de los competidores existentes mediante la oferta de servicios únicos y de alta calidad. Además, se implementará una estrategia de marketing efectiva para atraer a nuevos pacientes.

En resumen, un nuevo centro médico debe considerar estos factores y tomar medidas para mitigar las amenazas potenciales. Ofrecer servicios únicos y de alta calidad y desarrollar una estrategia de marketing efectiva puede ayudar a atraer a nuevos

pacientes y diferenciarse de la competencia existente en el mercado de atención médica, que es altamente competitivo y rentable

#### **g) Estrategia de crecimiento o escalamiento**

En Centro Médico Manakaya, nuestra estrategia de crecimiento se basa en generar confianza en nuestros pacientes y usuarios. Para ello, nos enfocamos en ofrecer un servicio de salud integral de alta calidad en la comuna de Colina y sus alrededores, brindando acceso fácil y conveniente para nuestros usuarios y generando valor agregado para nuestros clientes.

En nuestra primera etapa, nos enfocamos en alcanzar la credibilidad de nuestros servicios de salud. Para ello, nos aseguramos de estar a la vanguardia en cuanto a tecnología y tratamientos médicos, incluyendo láser y frenillos, entre otros. Además, nos comprometemos con la mejora continua de nuestros servicios, siempre buscando la excelencia en nuestra atención.

En una segunda etapa, buscamos obtener la retroalimentación de nuestros pacientes a través del Net Promoter Score (NPS), para entender si estamos en el camino correcto e identificar nuevas oportunidades de negocio y crecimiento del servicio.

En Centro Médico Manakaya, nuestra prioridad es brindar el mejor servicio posible a nuestros pacientes, y nuestra estrategia de crecimiento se enfoca en cumplir con este objetivo. Nos esforzamos por ofrecer una atención integral de alta calidad, con un enfoque en la mejora continua y la satisfacción del cliente.

#### **h) RSE y Sustentabilidad**

En nuestro centro médico, la protección del medio ambiente y sus habitantes es de suma importancia en la creación de nuestra visión y misión. Es por eso por lo que el

centro médico se compromete a utilizar insumos ecológicos tanto como sea posible, con el fin de reducir nuestra huella ambiental y minimizar la contaminación.

Su objetivo es proporcionar una atención médica de alta calidad a nuestros pacientes, mientras que al mismo tiempo tomamos medidas para proteger y preservar el medio ambiente. Estamos comprometidos a utilizar productos y materiales que sean seguros para la salud y que tengan un impacto ambiental mínimo.

En Centro Médico Manakaya, se esfuerza por ser un modelo para seguir en cuanto a prácticas sostenibles en el sector de la salud. El compromiso con el medio ambiente es parte de nuestra responsabilidad social como empresa, y estamos orgullosos de hacer nuestra parte para construir un futuro más saludable y sostenible.

**. Tabla : Mapa Stakeholders**

Categoría	Objetivo o Resultado	Acciones posibles de impacto +	Acciones posibles de impacto -	Estrategias
<b>Personal</b>	Incremento de ventas en un x%	Nivel de compromiso alto con la organización de profesionales junto a las habilidades comunicacionales.	Desmotivación al inicio del proyecto. Ya sea por falta de pacientes o por arduo trabajo de inicio.	Existen además de incentivos monetarios otro tipo de incentivos para trabajar en un ambiente laboral con un sentido social orientado a los pacientes.
<b>Comunidad</b>	Tratar de abarcar a toda la comunidad	Participación entre las comunas.	-----	Realizar alianzas estratégicas con distintas entidades de las comunas.

<b>Proveedores</b>	Orden, confianza y eficiencia con el trato y pago con los proveedores.	Pago al día según acuerdos establecidos	Incumplimiento con el pago a los proveedores	Lazos duraderos con los proveedores.
--------------------	--	---	--	--------------------------------------

En conclusión, podemos comprender que el plan estratégico en esta área se basa en tres ejes de gestión: el personal, la comunidad y los proveedores. Estos ejes se traducen en prácticas sostenibles que no solo son herramientas estratégicas para el crecimiento de la empresa, sino que también contribuyen a los intereses de la sociedad en general.

## **5. Plan de Marketing**

### **a) Objetivos del marketing**

En Centro Médico Manakaya, nuestra propuesta de valor se enfoca en tres objetivos principales:

1. Proporcionar un servicio integral de atención al paciente, que sea fácilmente accesible y brinde toda la información necesaria. Creemos que la atención médica no se trata solo de tratar afecciones médicas, sino también de proporcionar un cuidado completo y personalizado para nuestros pacientes. Nos comprometemos a ofrecer un servicio que se adapte a las necesidades individuales de cada uno de nuestros pacientes.
2. Posicionarnos como líderes en el mercado al ofrecer una atención médica de calidad y un servicio excepcional al paciente. Buscamos establecernos como un centro médico de referencia en la comuna de Colina y sus alrededores, brindando una experiencia de atención al paciente que sea memorable y satisfactoria.
3. Alcanzar un NPS del 90% en el plazo de un año, lo que reflejará nuestra capacidad para satisfacer las necesidades de nuestros pacientes y brindar un servicio excepcional en todo momento. Utilizaremos el NPS como una herramienta clave para evaluar la satisfacción del paciente y mejorar continuamente nuestros servicios.
4. Centro Manakaya se compromete a trabajar incansablemente para cumplir estos objetivos y ofrecer una atención médica integral de calidad a nuestros pacientes.

### **b) Estrategia del producto / servicio**

Nuestra estrategia de servicio se basa en la personalización, enfocándonos en brindar un servicio excepcional, integral y de excelencia a nuestros pacientes. Para ello, nos enfocamos en desarrollar las siguientes características:

Accesibilidad: Queremos que nuestros pacientes tengan la comodidad de llegar a nuestro centro médico a través de distintas locomociones, y por ello, se contará con estacionamientos para quienes vienen con vehículos.

Integral: Contamos con un equipo de especialistas altamente capacitados en distintas áreas, como nutriología, dermatología, ortodoncia y medicina general, para brindar un servicio completo a nuestros pacientes.

Confianza: Todos nuestros especialistas están debidamente registrados en la Superintendencia de Salud, lo que garantiza la calidad y seguridad en los tratamientos que ofrecemos.

Trayectoria: Nos respaldan años de experiencia y casos de éxito en el tratamiento de nuestros pacientes, y continuamos actualizándonos y participando en congresos y horas de capacitación para mejorar constantemente nuestros servicios.

Estamos comprometidos en brindar un servicio de alta calidad, con un enfoque en la atención personalizada de nuestros pacientes.

.

### **c) Estrategia del precio**

"En nuestro centro médico, hemos establecido una política de precios que se basa en diferentes factores. En primer lugar, se consideran los costos fijos del centro para establecer una base de cobro justa y equitativa para todos los profesionales. Además, se cobra un derecho de pabellón para cubrir los gastos de uso de las instalaciones y equipos médicos.

También se tienen en cuenta las horas trabajadas por cada profesional, lo que nos permite ajustar los precios según la cantidad de tiempo que se dedique a cada paciente. Por último, se aplica un porcentaje de recaudación para reconocer el esfuerzo y la dedicación de nuestros profesionales en su trabajo diario.

Nuestro objetivo es garantizar precios justos y razonables para nuestros pacientes, al mismo tiempo que ofrecemos un ambiente laboral justo y equitativo para nuestros profesionales."

#### **d) Estrategia de Distribución**

"En centro médico ofrecemos diversos servicios de alta calidad, acompañados de productos adicionales como cremas dermatológicas y accesorios odontológicos. Dado que estos productos son complementarios al servicio que brindamos, nuestro objetivo es facilitar al paciente la adquisición de estos.

Por esta razón, se ofrece estos productos dentro de nuestro centro médico, ya que consideramos que esto brinda mayor comodidad y seguridad al paciente. De esta forma, el paciente puede obtener todo lo que necesita en un solo lugar, sin tener que trasladarse a diferentes establecimientos para adquirir los productos adicionales que requiere.

En centro médico nos esforzamos por brindar una experiencia integral y satisfactoria para nuestros pacientes, y consideramos que ofrecer productos adicionales de alta calidad es una forma de lograrlo. Nuestro objetivo es hacer que la visita al médico sea lo más cómoda y eficiente posible para nuestros pacientes."

#### **e) Estrategia de comunicación y ventas**

"La estrategia de comunicación es fundamental para dar a conocer nuestro servicio y aumentar el posicionamiento y el conocimiento de nuestra marca entre los pacientes. Para lograr estos objetivos, se utilizarán diversas herramientas promocionales que permitirán acercar el servicio a los pacientes.

Para asegurar que la promoción de marketing sea eficiente y se logren los resultados esperados, se establecerán herramientas de comunicación y ventas. Entre las principales herramientas comunicacionales que se utilizarán se encuentran: publicidad en medios digitales como redes sociales, a través de influencers, en medios pagados como televisión, radio y prensa, y relaciones públicas con intermediarios y contactos.

En cuanto a las estrategias de ventas, se realizarán de forma directa a través de la web o de manera presencial. Para fomentar las ventas se llevarán a cabo diferentes promociones, tales como: un prelanzamiento del servicio para las pacientes más fieles

de los especialistas, eventos para presentar los servicios y crear fidelización, y descuentos en productos que se vendan dentro del centro médico, como protectores solares.

En definitiva, nuestra meta es dar a conocer nuestro servicio a los pacientes y acercarlo a ellos de una manera eficaz y atractiva, a través de una estrategia de comunicación y ventas sólida y efectiva."

#### **f) Arquetipos**

En nuestro centro médico, nos enfocamos en brindar atención especializada en Dermatología, Nutriología y cuidado bucal. Nuestros clientes son todas aquellas personas que buscan cuidar y mejorar su salud en estas áreas. Los usuarios finales, por otro lado, son aquellos que nos conocen a través de las redes sociales o por recomendaciones de boca a boca y acuden a nosotros en busca de asesoramiento médico y atención personalizada.

## Logo “Centro Médico”



## Slogan de “Centro Médico”

" Cuidado integral, excelencia y tecnología al servicio de tu salud."

### g) Presupuesto de marketing

Para generar marca de cara al cliente y consumidores, es que se establece un presupuesto enfocado en las actividades orientadas al posicionamiento digital de la compañía.

Los ítems que serán relevantes son:

- Lanzamiento de Página Web: Gasto Mensual de un valor de \$500.000
- RRSS: Gasto irá variando según eficiencia y resultados obtenidos, se estimada gastar \$150.000 al mes
- Publicidad escrita y online: Se gastará según resultados, pero no más de \$200.000 según mes.

Ítems	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Lanzamiento del portal Web	-	-	-	\$500.000	-	-	-	-	-	-	-	-
Generación de contenidos RRSS	\$150.000	\$150.000	\$200.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$150.000
Publicidad online/escrita	-	-	\$200.000	-	-	-	-	-	\$200.000	-	-	\$200.000
Mantenición sitio Web	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Servidor Gmail * / 5	\$19.710	\$19.710	\$19.710	\$19.710	\$19.710	\$19.710	\$19.710	\$19.710	\$19.710	\$19.710	\$19.710	\$19.710
<b>Total</b>	<b>\$169.710</b>	<b>\$169.710</b>	<b>\$419.710</b>	<b>\$669.710</b>	<b>\$169.710</b>	<b>\$169.710</b>	<b>\$169.710</b>	<b>\$169.710</b>	<b>\$369.710</b>	<b>\$169.710</b>	<b>\$169.710</b>	<b>\$369.710</b>

## **6. Plan de Operaciones**

### **a) Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones**

Nuestra estrategia en el área de operaciones se enfocará en brindar soporte en dos áreas clave: el soporte al cliente y el soporte a los profesionales del servicio.

El soporte al cliente es de vital importancia, ya que nuestro objetivo es ofrecer soluciones rápidas y efectivas a todas las necesidades del cliente, asegurándonos de proporcionar la mejor experiencia posible.

En cuanto al soporte a los profesionales, abarcaremos desde el reclutamiento del personal hasta su capacitación, así como la atención a cualquier pregunta o necesidad que puedan tener. Nuestro objetivo es crear un entorno laboral óptimo para que puedan desempeñarse en las mejores condiciones posibles y contar con todo lo necesario para brindar un servicio excepcional.

El alcance de las operaciones se establece mediante el análisis de la cadena de valor de Porter, que proporciona una visión del campo en el que el área de operaciones se enfoca. Esto guiará al equipo en la priorización de las diversas actividades.

**Flujo de operaciones** En esta sección, se describe el diagrama de flujo del proceso de servicio tanto para el cliente como para el profesional, detallando cada uno de los procesos involucrados.

**Flujo de operaciones del personal.**



**Flujo de operaciones de los pacientes.**



## 7. Plan de Desarrollo e Implementación

Comenzar un centro médico conlleva diversos riesgos críticos que deben ser identificados y abordados proactivamente por los propietarios para asegurar el éxito a largo plazo del centro. Algunos de estos riesgos incluyen:

**Riesgo regulatorio:** Los centros médicos están sujetos a múltiples regulaciones gubernamentales, como la obtención de licencias y permisos, y el cumplimiento de estándares de atención y seguridad del paciente. El incumplimiento de estas regulaciones puede resultar en multas, sanciones e incluso la revocación de la licencia del centro médico.

**Riesgo financiero:** La puesta en marcha de un centro médico puede ser costosa y, si los costos y los ingresos no se administran adecuadamente, el centro médico puede enfrentar dificultades financieras. Los costos pueden incluir la construcción de instalaciones, la compra de equipos médicos, la contratación de personal y la publicidad.

**Riesgo de seguridad del paciente:** La seguridad del paciente es una preocupación importante en cualquier centro médico. Si el centro médico no cumple con los estándares adecuados de seguridad, puede enfrentar demandas y sanciones que afecten negativamente su reputación y finanzas.

**Riesgo de demandas:** Los centros médicos pueden enfrentar demandas por negligencia médica, mala praxis y otros problemas relacionados con la atención médica. Las demandas pueden resultar en gastos legales significativos, así como en daños a la reputación del centro médico.

**Riesgo de competencia:** La competencia en el mercado de atención médica puede ser feroz, especialmente en áreas donde hay muchos centros médicos cercanos. Si el centro médico no puede diferenciarse de la competencia, puede tener dificultades para atraer pacientes y generar ingresos.

**Riesgo de personal:** La contratación de personal calificado y confiable es importante para cualquier centro médico. Si el centro médico no puede retener a su personal clave, puede enfrentar dificultades para ofrecer servicios de calidad y mantener la satisfacción del paciente.

## a) Puesta en marcha

La creación de un centro médico implica una serie de pasos importantes para establecer una sociedad. Entre ellos se encuentran: la adquisición de oficinas mediante un crédito, la búsqueda de arquitectos para el diseño y construcción de las instalaciones, la identificación de proveedores de insumos necesarios para la operación del centro médico, y la adquisición de software especializado para la gestión de fichas clínicas de los pacientes.

Cada uno de estos pasos requiere de una planificación cuidadosa y un análisis detallado de costos y beneficios para garantizar que el centro médico pueda operar de manera efectiva y rentable. Además, es importante considerar factores cruciales como la ubicación y el tamaño de las instalaciones, la calidad de los insumos y el software necesario para la gestión eficiente de la información clínica.

En general, la creación de una sociedad para establecer un centro médico es un proceso complejo que requiere un enfoque disciplinado y una gran atención a los detalles. A través de una planificación cuidadosa y una evaluación exhaustiva de los costos y beneficios, los fundadores pueden establecer una base sólida para el éxito a largo plazo de su centro médico.

Actividades	2023	2023	2023	2024											
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Planificación e Investigación	x														
Realizar flujo del proyecto	x														
Valiación de la idea a desarrollar		x													
Recopilar información que avale la idea		x	x												
Estudio de Mercado/Industria		x	x												
Encontrar el lugar apropiado para la idea a desarrollar				x											
Buscar arquitectos para diseñar el proyecto.				x											
Generar reuniones con el arquitecto que llevará acabo el proyecto				x	x										
Se revisa con el minsal que el layout del proyecto este bien															
Comienza la obra del proyecto					x	x	x	x	x						
Se comienza a trabajar los protocolos exigidos por el Minsal						x	x	x							
Obra terminada									x						
Recepción de ISP /Municipal									x	x					
Análisis de proveedores del area de la salud									x	x	x				
Compras de los instrumentos a utilizar en el centro médico									x	x	x	x			
Contratación de los profesionales del área de la salud.									x	x	x				
Trabajo en marketing para prelanzamiento									x	x	x				
Prelanzamiento del servicio												x			
Centro Médico abre sus puertas al público													x		

### Ejemplo de Layout:

Se propone un diseño de centro médico que consta de varias zonas y áreas especializadas para brindar una atención completa y adecuada a los pacientes. La recepción es la primera zona de entrada, en la cual se atienden a los pacientes, se gestionan las citas, se realiza el pago y se entregan las recetas o documentos

necesarios. La sala de espera es un espacio cómodo y acogedor para los pacientes mientras esperan su turno.

Las consultas médicas son áreas privadas equipadas con mobiliario, instrumentos médicos y tecnología necesaria para la especialidad de cada médico, brindando así una atención personalizada. El área de examinación es una sala equipada con camillas y todo lo necesario para la realización de exámenes médicos y procedimientos menores.

La zona de administración es un espacio dedicado a la gestión interna del centro médico, donde se realizan tareas de contabilidad, facturación y gestión de personal. Además, se cuenta con una zona de descanso para el personal, donde los trabajadores pueden tomar un refrigerio y descansar entre turnos. Este diseño integral del centro médico busca proporcionar un ambiente cómodo y adecuado para pacientes y personal médico.

## **b) Dotación**

Para el inicio del centro médico, se requiere una dotación total de 9 personas con las siguientes funciones y características:

**Administrador del centro médico:** Es necesario contar con un profesional con aptitudes administrativas y conocimientos en el ámbito hospitalario o clínico. Debe poseer competencias de liderazgo, proactividad y habilidades para relacionarse eficientemente con los equipos.

**2 Secretarias:** Se necesitan dos técnicos en secretariado con habilidades blandas y buena presencia. Estas personas deben ser capaces de desempeñar tareas de secretariado de manera efectiva y ser amigables y cordiales con los pacientes.

**5 Profesionales de la salud:** El centro médico requiere contar con cinco profesionales de la salud debidamente certificados y actualizados en sus respectivas áreas. Estos profesionales deben demostrar un compromiso sólido y una visión alineada con las necesidades del centro médico.

**1 Persona encargada del aseo:** Es fundamental tener a una persona proactiva y responsable encargada del aseo. Debe cumplir con los horarios establecidos y ser comprometida con su labor.

Espero que estas modificaciones reflejen de manera más clara las necesidades del centro médico en cuanto a su dotación de personal. Si tienes alguna otra solicitud o necesitas más ayuda, no dudes en decírmelo.

### **c) Equipo del proyecto**

El equipo gestor del proyecto está conformado por dos profesionales de la salud, un contador y una administradora, quienes han estado involucrados desde los inicios del proyecto. Cada uno de ellos aporta una amplia experiencia y conocimientos en áreas clave que serán necesarios para el centro médico.

Los profesionales de la salud poseen una trayectoria destacada tanto en el sector público como en el privado, acumulando años de experiencia en el campo. Además, cuentan con especialidades que les otorgan un alto nivel de expertise en sus respectivas áreas.

El contador, por su parte, tiene un historial exitoso en la implementación de más de 4 negocios, los cuales han estado funcionando de manera exitosa durante más de 15 años. Su amplio conocimiento en gestión financiera y contabilidad será de gran valor para el centro médico.

Por último, el administrador posee una vasta experiencia en el relacionamiento público, lo que le permite establecer y mantener relaciones sólidas con los diversos agentes necesarios para la implementación exitosa de un centro médico.

En conjunto, este equipo gestor cuenta con la experiencia, habilidades y conocimientos necesarios para liderar y gestionar eficientemente el proyecto del centro médico.

Los roles a desempeñar por el equipo gestor son:

**Encargado levantar el proyecto y estar atento a las diversas operaciones:** Este cargo será desempeñado por los socios, quienes estarán de velar por el correcto levantamiento del proyecto desde sus inicios a fin, de comprar los artefactos necesarios y eficientes para el centro médico, desde la silla dental hasta un guante quirúrgico

**Encargado administración, servicios:** Este cargo será desempeñado por la socia María Eugenia quien estará a cargo de los asuntos administrativos y operacionales de la empresa, tales como el capital humano y la gestión cotidiana del negocio, adicionalmente deberá responder todas las consultas que lleguen a través de los diferentes canales de comunicación, en conjunto con coordinar todos los procesos logísticos que surjan . Trabjará de la mano con el contador.

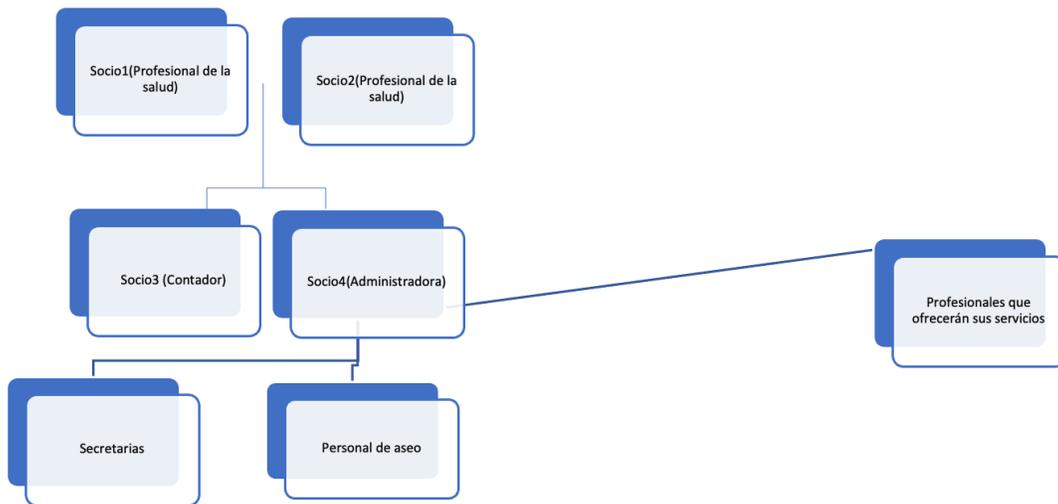
**Encargado de velar por correcto funcionamiento financiero del centro médico:** Este cargo será desempeñado por el socio Víctor Hugo quien estará a cargo de los asuntos financieros que requiera el proyecto.

Dado lo expuesto anteriormente, se puede observar que el equipo gestor se conforma por profesionales que entre sí se complementan, tanto como para la operación del negocio como para la gestión del mismo.

#### d) Estructura organizacional

La Figura se muestra cómo se organizará internamente y administrativamente la empresa para llevar a cabo el negocio.

**Figura : Organigrama de “Manakaya”**



### e) Incentivos y compensaciones

Todos los trabajadores contratados en “**Manakaya**” tendrán un sueldo fijo y se les realizará el pago de las respectivas cotizaciones previsionales y seguros, como el de cesantía y el de invalidez y sobrevivencia.

A la vez se entregaran otro tipo de beneficios con lo son los siguientes :

- 1 día administrativo por semestre.
- 1 día libre por concepto de cumpleaños
- 1 día libre por concepto de cumpleaños de un hijo/a.
- 5 días libres por luna de miel.

**Tabla : Remuneraciones brutas de “Manakaya”**

Cargo	Remuneración bruta (\$) mensual
Encargado de aseo	\$ 550.000
Administrador	\$2.000.000
Secretaria	\$750.000 cada una
Contador	\$100.000

## 8. Plan financiero

### a) Supuestos

A continuación es posible revisar los supuestos del negocio, donde se indica que toda **inversión inicial será aportada por los socios**, adicionalmente es importante mencionar que las operaciones del negocio comenzarán en abril del 2024.

- La evaluación se realiza por un período de 5 años, comenzando actividades en enero del 2024.
- Los ingresos provienen de la venta de servicios / productos arriendo de box y venta de productos.
- Hay 6 Box
- Cada media hora se atiende un paciente
- Se trabajan 20 días al mes ( para prestar los box 4 días al mes)
- Atención cada media hora.
- Valor consulta aprox de \$70.000
- Se trabajan 8 horas.
- Año 0 corresponde al mes diciembre 2023
- Se utilizará depreciación lineal para los activos.
- El aporte inicial será realizado 100% por los socios.
- **Las consultas subirán en un 2% año a año**
- **Aumento sueldo anual del 3% de acuerdo al IPC**
- **Arriendo de box 25% del valor de la consulta\* hora**

- Se comprará mensual \$1.000.000 en productos de belleza para vender.
- Los costos aumentan en 2% año a año

**Los ingresos se calculan de la siguiente Forma:**

- IC=12 pacientes en 8 horas\* \$70.000\*20 días\*12 meses (Año a año las citas suben 2%)
- IA=\$17.500 (25% valor de la consulta)\*4 días\*6 box\*8 horas\* 12 meses ( cada año varía el valor , ya que el valor de la cita sube 2% anualmente)
- IV= \$1.000.000\*12 meses

**b) Flujo de caja:**

**FLUJO DE CAJA**

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso Moneda (\$)						
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>0</b>	<b>1.653.120.000</b>	<b>1.686.182.400</b>	<b>1.719.906.048</b>	<b>1.754.314.307</b>	<b>1.789.400.586</b>
Ingresos consultas	o	\$ 1.612.800.000	\$ 1.645.056.000	\$ 1.677.957.120	\$ 1.711.526.400	\$ 1.745.756.928
Ingreso por arriendo de box	\$	- \$ 40.320.000	\$ 41.126.400	\$ 41.948.928	\$ 42.787.907	\$ 43.643.658
Ingreso por ventas de productos	o	\$ 12.000.000	\$ 12.240.000	\$ 12.484.800	\$ 12.734.496	\$ 12.989.185
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>0</b>	<b>493.440.000</b>	<b>503.308.800</b>	<b>513.374.976</b>	<b>523.642.476</b>	<b>534.115.325</b>
Costo de Productos	o	493.440.000	503.308.800	513.374.976	523.642.476	534.115.325
Insumos	\$	- \$ 483.840.000	493.516.800	503.387.136	513.454.879	523.723.976
Costo productos	\$	- \$ 9.600.000	9.792.000	9.987.840	10.187.597	10.391.349
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>	<b>0</b>	<b>1.159.680.000</b>	<b>1.182.873.600</b>	<b>1.206.531.072</b>	<b>1.230.671.831</b>	<b>1.255.285.261</b>
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN %</b>		<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>	<b>70%</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>0</b>	<b>73.736.520</b>	<b>75.848.020</b>	<b>78.022.565</b>	<b>80.262.046</b>	<b>82.568.412</b>
Costos Administración y Gastos Generales	o	70.550.000	72.661.500	74.836.045	77.075.526	79.381.892
Sueldos	o	37.050.000	38.161.500	39.306.345	40.485.535	41.700.101
Gastos comunes	o	3.000.000	3.090.000	3.182.700	3.278.181	3.376.526
Dividendo	o	30.000.000	30.900.000	31.827.000	32.781.810	33.765.264
Otros	o	500.000	510.000	520.000	530.000	540.000
Costos Marketing	o	3.186.520	3.186.520	3.186.520	3.186.520	3.186.520
<b>EBITDA</b>	<b>0</b>	<b>1.085.943.480</b>	<b>1.107.025.580</b>	<b>1.128.508.507</b>	<b>1.150.409.785</b>	<b>1.172.716.849</b>
<b>EBITDA %</b>	<b>0</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>	<b>66%</b>
Depreciación y Amortizaciones		6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>1.079.943.480</b>	<b>1.101.025.580</b>	<b>1.122.508.507</b>	<b>1.144.409.785</b>	<b>1.166.716.849</b>
Impuestos (27%)		291.584.740	297.276.907	303.077.297	308.990.642	315.013.549
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS</b>	<b>0</b>	<b>788.358.740</b>	<b>803.748.673</b>	<b>819.431.210</b>	<b>835.419.143</b>	<b>851.703.300</b>
<b>UTILIDAD DESPUÉS IMPUESTOS %</b>		<b>48%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>
Depreciación y Amortizaciones	o	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
<b>INVERSIONES</b>	<b>510.000.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inversión en Infraestructura / Obras		60.000.000				
Inversión en Equipamiento / Maquinaria		200.000.000				
Inversión en capital de trabajo (KT)		250.000.000				
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>-510.000.000</b>	<b>794.358.740</b>	<b>809.748.673</b>	<b>825.431.210</b>	<b>841.419.143</b>	<b>857.703.300</b>
<b>FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO</b>	<b>-510.000.000</b>	<b>284.358.740</b>	<b>1.094.107.414</b>	<b>1.919.538.624</b>	<b>2.760.957.767</b>	<b>3.618.661.067</b>

Tasa de descuento	12%
Valor terminal	7.097.527.499
Valor Presente Neto sin Valor Terminal	2.453.722.155
TIR sin Valor Terminal	156%
Capital total Requerido	284.358.740
Recursos comprometidos primeros 2 años	284.358.740
<b>VAN</b>	<b>2.453.722.155</b>

## 9. Propuesta para el inversionista.

En función de los antecedentes aportados, y el buen resultado de la evaluación financiera del proyecto que presenta un negocio muy rentable, se recomienda la inversión.

Sin embargo, se deben hacer presente un conjunto de riesgos para el inversionista:

**Riesgo regulatorio:** Los centros médicos están sujetos a múltiples regulaciones gubernamentales, como la obtención de licencias y permisos, y el cumplimiento de estándares de atención y seguridad del paciente. El incumplimiento de estas regulaciones puede resultar en multas, sanciones e incluso la revocación de la licencia del centro médico.

**Riesgo financiero:** La puesta en marcha de un centro médico puede ser costosa y, si los costos y los ingresos no se administran adecuadamente, el centro médico puede enfrentar dificultades financieras. Los costos pueden incluir la construcción de instalaciones, la compra de equipos médicos, la contratación de personal y la publicidad.

**Riesgo de seguridad del paciente:** La seguridad del paciente es una preocupación importante en cualquier centro médico. Si el centro médico no cumple con los estándares adecuados de seguridad, puede enfrentar demandas y sanciones que afecten negativamente su reputación y finanzas.

**Riesgo de demandas:** Los centros médicos pueden enfrentar demandas por negligencia médica, mala praxis y otros problemas relacionados con la atención médica. Las demandas pueden resultar en gastos legales significativos, así como en daños a la reputación del centro médico.

**Riesgo de competencia:** La competencia en el mercado de atención médica puede ser feroz, especialmente en áreas donde hay muchos centros médicos cercanos. Si el centro médico no puede diferenciarse de la competencia, puede tener dificultades para atraer pacientes y generar ingresos.

**Riesgo de personal:** La contratación de personal calificado y confiable es importante para cualquier centro médico. Si el centro médico no puede retener a su personal clave, puede enfrentar dificultades para ofrecer servicios de calidad y mantener la satisfacción del paciente.

## 10. Bibliografía

- "Starting, Buying, and Owning a Medical Practice" por Marianna Kennedy y Lawrence F. Wolper (Editorial: Greenbranch Publishing, 2010)
- "The Medical Practice Start-Up Guide" por Marc D. Halley y Michael J. Ferry (Editorial: Greenbranch Publishing, 2012)
- "Medical Practice Management Handbook" por Sharon B. Buchbinder y Nancy H. Shanks (Editorial: Jones & Bartlett Learning, 2020)
- "The Business of Healthcare: Leading Practices in a Changing Landscape" por Raymond J. Fabius, Zachary E. Fabius, John L. Balint, y Regina E. Herzlinger (Editorial: FT Press, 2012)
- "The Entrepreneurial MD: Physician's Handbook for Successful Practice" por Steven M. Hacker (Editorial: Springer, 2013)
- "Cómo establecer y administrar una clínica médica" por María José Bustamante (Editorial: Universidad de Chile, 2014)
- "Guía práctica para la apertura de centros médicos" por Ministerio de Salud de Chile (Disponible en línea en: <https://www.minsal.cl/portal/url/item/d0653fe00d5f5c5ae04001011e01292e.pdf>)
- "Manual de gestión clínica en atención primaria" por Ministerio de Salud de Chile (Disponible en línea en: <https://www.minsal.cl/portal/url/item/6c24b6e611f59210e04001011f01229c.pdf>)
- "El negocio de la salud en Chile: Una mirada crítica al modelo de atención médica" por José Manuel Moller y Gustavo Morales (Editorial: LOM Ediciones, 2018)
- "El éxito de las clínicas médicas y su planificación estratégica" por Cristián Vergara Silva (Editorial: LOM Ediciones, 2017)

## 11. Anexo 1: FODA

### FODA:

El centro médico cuenta con varias fortalezas, como su ubicación en una zona de alto tráfico, la presencia de especialistas en distintos servicios, un espacio adecuado para atender a varios pacientes simultáneamente y una amplia flexibilidad horaria para los pacientes.

Sin embargo, también hay algunas amenazas que pueden afectar el negocio, como la aparición de nuevos centros médicos debido a la baja barrera de entrada, la competencia que puede reducir los precios, la inflación en el país y la incertidumbre económica y política.

Por otro lado, hay varias oportunidades para el centro médico, como el aumento en los hábitos de cuidado de la salud y la higiene bucal, lo que puede llevar a una mayor demanda de pacientes. También se puede aprovechar el mayor índice de obesidad en el país y el aumento en las cifras de cáncer de piel, como el melanoma.

Por último, es importante tener en cuenta algunas debilidades del centro médico, como ser nuevos en el mercado, lo que puede llevar a que no se nos conozca mucho al principio. Además, el alto impacto en los gastos para iniciar el proyecto y la necesidad de cumplir con mucha documentación, como la resolución sanitaria, pueden ser desafíos importantes que superar.

Tendencias: Dado el aumento de lo que podríamos llamar “pandemias silenciosas”, como lo son obesidad, cáncer de piel y mala higiene bucal, se optó por hacer un centro integral con el fin de dar una atención integral a la población.

Podemos leer a través de noticias y artículos, que las pandemias silenciosas van cada vez más en aumento.

En el tema de salud nutricional, hemos visto que la obesidad es un tema importante para tratar:

Según un artículo del INTA, este revela que **“Chile es el país de la OCDE con mayor obesidad y sobrepeso, alcanzando al 74% de la población adulta y al 52% de los niños”**, (U Chile, 2022)

En el tema de Odontología según “Plan Nacional”:

Para la próxima década, el Ministerio de Salud está diseñando el nuevo Plan Nacional de Salud para el periodo 2021-2030, que reconoce que el principal problema de salud bucal a abordar es la alta prevalencia de patologías bucodentarias a lo largo del curso de vida, con inequidad en su distribución e impacto en la calidad de vida. En consecuencia, se define como objetivo de impacto para la próxima década “Mejorar el estado de salud bucal de la población a lo largo del curso de vida con enfoque de equidad en salud”, con metas de impacto orientadas a lograr aumentar la prevalencia de niños y niñas de 6 años libres de caries y aumentar la prevalencia de personas adultas y personas mayores con dentición funcional.(Minsal, 2022)

Respecto a Dermatología:

Es importante señalar que la especialidad de dermatología es muy demandada y necesitada por lo que creo óptimo ayudar a que la gente tenga mayor acceso a esta. En Chile, más de 300 personas mueren a causa del melanoma (Según los últimos reportes de Globocan, el melanoma es uno de los tumores que más está aumentando su incidencia en occidente). Según estudio, muestra la necesidad de tener especialidades dermatológicas distintas en diversas comunas.

## 12. Anexo 2: Encuesta Detección necesidades pacientes

Esta es una encuesta diseñada para conocer las necesidades y preferencias de los pacientes en cuanto a los servicios médicos que ofrecen los centros de atención médica. El objetivo es obtener información valiosa que permita a los centros médicos mejorar la calidad de sus servicios y satisfacer las necesidades de sus pacientes. La encuesta está dirigida a un grupo de 150 personas de diferentes edades y con distintos problemas de salud crónicos o recurrentes. A través de las preguntas, se exploran temas como la frecuencia de visitas al médico, los servicios médicos preferidos, los factores que influyen en la elección de un centro médico, la disposición a pagar por servicios de alta calidad, los medios de pago preferidos y la satisfacción con los centros médicos visitados en el pasado. Los resultados de esta encuesta serán de gran utilidad para mejorar la calidad de los servicios médicos ofrecidos por los centros de atención médica.

### 1. ¿Qué edad tienes?

- Menos de 18 años
- 18-24 años → 10%
- 25-34 años → 20%
- 35-44 años → 20%
- 45-54 años → 35%
- 55 años o más → 15%

### 2. ¿Tienes algún problema de salud crónico o recurrente?

- Sí → 70%
- No → 30%

### 3. ¿Con qué frecuencia visitas a un médico?

- Cada 6 meses o más → 45%
- Cada 3-6 meses → 35%
- Cada mes → 10%
- Varias veces al mes → 10%

4. ¿Qué servicios médicos te gustaría que ofreciera el centro médico?
- Consultas generales-----→ 15%
  - Consultas especializadas (por ejemplo, cardiólogo, ginecólogo, dermatólogo, etc.)-----→35%
  - Servicios de salud mental---→25%
  - Servicios de fisioterapia---→25%
5. ¿Qué factores te parecen importantes a la hora de elegir un centro médico?
- Calidad de atención médica---→30%
  - Precios accesibles-----→25%
  - Proximidad al lugar de residencia/trabajo-----→15%
  - Disponibilidad de citas rápidas-----→10%
  - Atención personalizada y cercana-----→20%
6. ¿Qué tan dispuesto estarías a pagar por los servicios de un centro médico de alta calidad?
- Mucho-----→25%
  - Algo-----→50%
  - Poco-----→20%
  - Nada-----→5%
7. ¿Cómo te gustaría reservar una cita con el centro médico?
- Por teléfono----→50%
  - En línea---→30%
  - En persona en el centro médico---→20%
8. ¿Te gustaría que el centro médico ofreciera servicios para empresas y sus empleados?
- Sí----→45%
  - No-----→40%
  - No estoy seguro-----→15%

9. ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir información sobre promociones y servicios del centro médico?

- Nunca---→5%
- Una vez al mes-----→70%
- Una vez a la semana-----→15%
- Varias veces a la semana-----→10%

10. ¿Qué medio de pago prefieres para los servicios médicos?

- Efectivo----→15%
- Tarjeta de crédito/débito-----→70%
- Transferencia electrónica-----→15%

11. ¿Cómo te gustaría recibir tus resultados de laboratorio o diagnóstico?

- En persona en el centro médico----→5%
- Por correo electrónico-----→90%
- Por mensaje de texto-----→5%

12. ¿Te gustaría que el centro médico ofreciera servicios de telemedicina (consultas en línea)?

- Sí-----→90%
- No-----→10%

13. ¿Qué tan importante es para ti que el centro médico tenga un sistema de citas en línea?

- Muy importante-----→80%
- Algo importante-----→10%
- Poco importante-----→5%
- No es importante-----→5%

14. ¿Te gustaría que el centro médico ofreciera servicios de vacunación?

- Sí----→90%
- No----→10%

15.¿Te gustaría que el centro médico ofreciera servicios de atención médica domiciliaria?

- Sí-----→70%
- No-----→30%
- No estoy seguro

16.¿Cuál es tu nivel de satisfacción actual con los centros médicos que has visitado en el pasado?

- Muy satisfecho---→40%
- Satisfecho-----→45%
- Neutral-----→5%
- Insatisfecho-----→5%
- Muy insatisfecho---→5%

17.¿Te gustaría que el centro médico ofreciera servicios de medicina alternativa, como acupuntura o terapia con hierbas?

- Sí----→45%
- No--→50%
- No estoy seguro----→5%

18.¿Te gustaría que el centro médico ofreciera servicios de medicina estética, como tratamientos para la piel o botox?

- Sí----→90%
- No----→10%

A partir de los resultados de la encuesta, se puede concluir que hay una gran demanda de servicios especializados en salud, servicios de salud mental y fisioterapia. Además, los factores más importantes para los encuestados a la hora de elegir un centro médico son la calidad de atención médica, los precios accesibles y la atención personalizada.

La mayoría de los encuestados prefieren hacer sus citas por teléfono y recibir información sobre promociones y servicios del centro médico una vez al mes.

Además, la mayoría prefiere pagar con tarjeta de crédito o débito y recibir sus resultados de laboratorio o diagnóstico por correo electrónico.

La mayoría de los encuestados también están interesados en servicios de telemedicina, vacunación y atención médica domiciliaria. Sin embargo, hay menos interés en servicios de medicina alternativa.

En general, los encuestados parecen estar satisfechos con los centros médicos que han visitado en el pasado, y están dispuestos a pagar por servicios de alta calidad. Los resultados de esta encuesta pueden ser útiles para los centros médicos para mejorar su oferta de servicios y satisfacer las necesidades y preferencias de sus pacientes.