

UNIVERSIDAD DE CHILE
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
ESCUELA DE POSTGRADO

**“Centro de Atención Integral en Salud
CAIS-NUT S.A.”**

**Plan de Negocios para optar al grado de
Magíster en Administración
-MBA-**

**Alumnos: Cesar Fuentes C.
Javier Gaete C.
Rafael Hernández A.**

Santiago, Diciembre de 2004

INDICE

	Página
Resumen Ejecutivo.....	3
1. Visión y Misión del Centro de Atención Integral en Salud CAIS-NUT S.A.	4
2. Investigación de Mercado.....	5
2.1. Clientes.....	5
2.2. Competidores.....	7
3. Marketing y Estrategia Competitiva.....	8
3.1. Situación General del Entorno.....	8
3.2. Análisis de la Industria.....	8
3.3. Posicionamiento de Competencia.....	9
3.4. Análisis FODA.....	10
3.5. Estrategia Competitiva.....	11
3.6. Factores Críticos.....	13
3.7. Marketing Mix.....	13
3.7.1. Producto.....	13
3.7.2. Promoción.....	14
3.7.3. Precio.....	15
3.7.4. Plaza.....	15
4. Operaciones.....	16
4.1. Venta y Prestación de Servicios.....	16
4.2. Producción.....	16
4.3. Costos.....	17
4.4. Personal.....	18
5. Proyecciones Financieras.....	19
6. Oferta a Socios e Inversionistas.....	21
ANEXOS:	
1. Modelo y Resultados de Encuesta.....	22
2. Cuadro de Atributos.....	28
3. Situación General del Entorno.....	29
4. Análisis de la Industria.....	30
5. Posicionamiento de la Competencia y Competencia Distintivas..	32
6. Programas Médicos.....	38
7. Planos Esquemáticos y Fotografías del Centro.....	40
8. Flujo gramas.....	51
9. Personal.....	53

10.	Análisis de Riesgo.....	55
11.	Oferta a los Inversionistas.....	56
12.	Supuestos de las Proyecciones Financieras.....	58
13.	Captación de Clientes.....	60
14.	Operaciones.....	63
15.	Ingresos.....	67
16.	Costos Variables.....	68
17.	Costos Fijos.....	70
18.	Inversiones.....	71
19.	Flujo de Caja Puro.....	74
20.	Balance General.....	76
21.	Estado de Resultados.....	78
22.	Distribución de Dividendos.....	79
23.	Sensibilizaciones.....	80
23.1	Sensibilización Clientes - Captación para que VAN=0.....	80
23.2	Sensibilización Clientes – Aumento 10% Captación.....	81
23.3	Sensibilización Clientes – Disminución 10% Captación.....	82
23.4	Sensibilización Precio – Cobrar Precio de Referencia.....	83
23.5	Sensibilización Precio – Rebaja Precio 10%.....	84

RESUMEN EJECUTIVO

En las últimas dos décadas se ha experimentado un notable crecimiento de los trastornos de la conducta alimentaria, éste es un fenómeno reciente en Chile, originado por diversos factores de orden económico, tales como apertura, crecimiento y globalización, factores culturales representados por la carencia de buenos hábitos alimentarios y por la influencia de los medios de comunicación masivos y factores psicológicos simbolizados por el aumento del stress, la frustración y la ansiedad.

Nuestro negocio consiste en la generación de servicios que permitan dar solución a estos trastornos de la conducta a través del uso de técnicas de medicina alternativa o complementaria poniendo de relieve aspectos que se relacionen con la calidad de servicio y con la efectividad de los tratamientos. La tendencia de la población mundial hacia el uso de este tipo de técnica se ha desarrollado bastante y tiene gran importancia económica, de hecho un Estudio de la Organización Mundial de la Salud señala en su documento Estrategia de la OMS de medicina tradicional 2002-2005¹ que la atención sanitaria utilizando medicina alternativa es de un 80% en África, 75% en Francia, 42% en EE.UU., 40% en China y el gasto asociado a esta medicina en EE.UU. en el año 1997 fue de 2.700 millones de dólares. Dado que en nuestro país no existen estudios que indiquen la tendencia de consumo, realizamos una encuesta a 82 personas de diferentes comunas de Santiago donde advertimos que del universo encuestado el 89 % está dispuesto al uso de medicina alternativa para el tratamiento de este tipo de trastorno, datos que indican que existe demanda suficiente para nuestra oferta. La Industria cuenta con un nivel de desarrollo bajo, en cambio las técnicas orientales aumentan su aceptación y credibilidad a diario, el negocio se ve fortalecido por la participación de médicos y especialistas que cuentan con experiencia en el rubro y que además disponen de una cartera de clientes interesante.

La estrategia de marketing considera venta a través de promotores con cartera de clientes consolidada, por captación de nuevos clientes a través de la página web, mas la explotación de una cartera definida de clientes que aporta cada uno de los 14 profesionales de terapias alternativas que conforman el centro.

El Centro de Atención Integral en Salud, en adelante CAIS-NUT, se ubicará en la Comuna de Las Condes, próximo al Metro, sector privilegiado para un Centro de Salud de esta naturaleza, pues es parte de un Cluster Médico conocido por el mercado. Otro elemento de suma relevancia es que este negocio no tiene riesgo vital para el cliente y constituye por tanto primera opción en el momento de abordar las patologías señaladas. Por último el avance del estudio nos permitió establecer una integración horizontal, ya que una de los más serios competidores amparados bajo el alero de la Nutricionista, Gloria Jury Jamis y su empresa Centro de Psiconutrición, decidió formar parte del proyecto como socia fundadora, reconociendo sus limitaciones en el área de la administración.

Contamos con todas las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar el proyecto partiendo desde el diseño puesta en marcha y control del proyecto a través del uso de herramientas de administración y en forma paralela los socios fundadores conocen el negocio y aportarán el capital necesario para cubrir la inversión inicial y los gastos del primer año.

El negocio requiere de una inversión inicial que asciende a \$60 millones provistas por los dos socios fundadores con \$20 millones cada uno más el aporte de los profesionales de terapias complementarias unido al aporte de los tres profesionales del área de la administración. Las proyecciones financieras indican que el proyecto cuenta con una tasa Interna de Retorno (TIR) de 2,6% mensual a 5 años, con una tasa de descuento de 15% el VAN del negocio es positivo en \$24 millones. Se espera obtener su punto de equilibrio a partir del mes 7 con una cantidad de 142 pacientes con un período de recuperación de la inversión a 4 años.

El negocio se estructurará como sociedad anónima con dos tipos de accionistas comunes y preferentes. El principal riesgo que enfrenta el negocio es pertenecer a una industria en la que no existen barreras de entrada, por lo que las amenazas de nuevos entrantes y productos sustitutos son poderosas, por lo tanto se requiere adoptar una estrategia de focalización.

¹ Publicación OMS año 2002, www.who.int/medicines/library/trm/trm_strat_span.pdf

1. VISIÓN Y MISIÓN DE CAIS-NUT, LA OPORTUNIDAD

Identificación de la Necesidad. Obesidad y Situación social: Estudios realizados el año 2003 por el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) revelan que en los últimos diez años la obesidad aumentó un 56% en los niños menores de seis años, y que los obesos en Chile superan los seis millones de personas convirtiéndose en una de los trastornos de mayor impacto en la sociedad. Dentro de los valores sociales se percibe un creciente culto al físico y a la vida sana, acompañado a un crecimiento económico sostenido que brinda posibilidades a la población para mejorar su alimentación en términos cuantitativos pero no necesariamente cualitativas, y que paralelamente ha permitido que la gente que tenga preocupación por su estado de salud y apariencia destine recursos para invertir en ello. Por otra parte, como consecuencia del vertiginoso desarrollo científico y tecnológico de la medicina occidental en las últimas décadas, la atención de la salud ha tendido a la despersonalización, con el consiguiente deterioro de la relación médico-paciente.

Boom de la medicina alternativa: Diversos trabajos publicados en los últimos años muestran una tendencia al uso de la medicina alternativa, el más consistente es el realizado por el equipo de medicina tradicional de la sede central de la OMS, publicado el año 2002² en su acápite "amplitud y uso creciente" de medicina alternativa concluye que, en África hasta un 80% de la población la utiliza para ayudar a satisfacer sus necesidades sanitarias, en China un 40% y en los países desarrollados como Australia(48%), Canadá(70%), EE.UU. (42%), 38% en Bélgica y un 75% en Francia.. El gasto se estima en 2.700 millones de dólares en EE.UU., 2.400 en Canadá y 2.300 en el Reino Unido. Respecto a Asia y Latinoamérica el estudio no indica cifras concretas, sin embargo, otra investigación realizada en Argentina³, publicado en el año 2002, mostró que alrededor del 55% de los pacientes adultos encuestados habían utilizado en algún momento terapias alternativas..

Las razones que existen para el uso de la medicina son: percepción de efectividad y de seguridad, congruencia filosófica, dimensión espiritual, énfasis en el enfoque holístico, La palabra holística se refiere al principio de considerar a una persona desde el punto de vista mental, corporal y espiritual como partes de un todo. Su meta es mantener la salud y el bienestar, contacto con lo natural, rol activo del paciente, control sobre el tratamiento, mucho contacto humano y poca tecnología, buena relación médico-paciente, empatía, suficiente tiempo para la consulta, fácil acceso, experiencia terapéutica agradable.

Solución. De lo anterior, se desprende una latente oportunidad de negocio, que consiste en ofrecer programas médicos para el tratamiento de la obesidad y los trastornos de la conducta alimentaria, aprovechando las fortalezas del modelo de medicina oriental con profesionales destacados en medicina alternativa quienes poseen además sólida formación de medicina occidental y que otorgan credibilidad a los potenciales clientes escépticos poniendo foco en la persona y no en la enfermedad.

La preocupación por llevar una vida sana revela una marcada tendencia especialmente en los sectores acomodados y es precisamente esa la razón que nos lleva a determinar la segmentación en ese nicho económico específico, caracterizado por ser un lugar donde existe poca competencia, estar altamente poblado y donde los residentes reúnen las características del segmento seleccionado, sumado a los resultados de la encuesta que avalan nuestra decisión y sin duda como argumento mas potente es la experiencia de los profesionales y futuros socios que ya se desempeñan en el sector, y notan un aumento significativo de clientes y detectan además su necesidad de herramientas administrativas para gestionar el manejo de esa oportunidad.

Visión. El Centro de Atención Integral en Salud CAIS NUT será un referente en el tratamiento de los trastornos de la conducta alimentaria y la obesidad haciendo esencialmente uso de la medicina alternativa y con una permanente y clara diferenciación de la competencia relevante, proyectándose como el primer centro especializado en su área.

Misión. Nuestra misión es la sanación de nuestros pacientes, utilizando programas médicos sustentados principalmente en terapias de medicina alternativas, aplicados por equipos multidisciplinarios conformados por profesionales universitarios, brindando a nuestros pacientes soluciones con índices óptimos de calidad y que nos permitan proveer a nuestros accionistas rentabilidades razonables sobre su inversión.

² Publicación OMS año 2002, www.who.int/medicines/library/trm/trm_strat_span.pdf

³ www.sap.org.ar/archivos/2004/arch04_2/%20A2.085-87.Wahren.pdf

Objetivos.

OBJETIVO	RESPONSABLE	PLAZO	CRITERIO DE ÉXITO
Habilitación e implementación del Centro	Gerente de administración y finanzas	3 meses previo al inicio de actividades	Arriendo de bien raíz, remodelación e implementación de 10 consultas, 3 talleres, 2 salones y oficinas de administración.
Conformación de equipos multidisciplinarios	Gerente General	2 meses previo al inicio de actividades	14 profesionales universitarios especializados en terapias alternativas.
Integración horizontal con competidor relevante	Gerente General	6 meses desde el inicio de actividades	Conformación de sociedad con propietario de la empresa competidora.
Captación de clientes	Gerente de ventas y Marketing	Séptimo mes desde el inicio de actividades	Lograr el punto de equilibrio de 142 pacientes en 7 meses.
Rentabilidad	Plana Gerencial	Mensual considerando horizonte de 5 años	TIR 2,6% mensual a una tasa de descto. de 1,17 mensual, y recuperación de la inversión al cuarto año.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1. CLIENTES

Las necesidades detectadas en nuestros potenciales clientes son en la atención y el tratamiento de enfermedades derivadas de trastornos de las conductas alimentarias, mediante un modelo de salud que contemple las siguientes características: Atención personalizada a través de profesionales reconocidos. CAIS NUT apunta al segmento socioeconómico ABC1 y C2 ubicados en las comunas del sector oriente de Santiago, sin diferenciación de sexo (puesto que ambos tienen las mismas necesidades y preferencias al respecto) y de edades entre el rango 15 y 65 años. Los instrumentos utilizados en la investigación de mercado incluyeron: encuestas, estudios estadísticos, análisis de estudios especializados e investigación por Internet. Los que nos han permitido determinar cambios en la conducta y en los hábitos de compra de los consumidores, como también verificar el creciente uso de la medicina alternativa y la importancia que se da a la complementación o integración de los distintos modelos de salud.

Trastornos de la conducta alimentaria. La obesidad en Chile, es una enfermedad crónica originada por muchas causas y con numerosas complicaciones, no distingue color de piel, edad, nivel socioeconómico, sexo o situación geográfica. Cerca de seis millones de chilenos presenta problemas de peso y obesidad, es decir, más de un tercio de la población está afectada. Además, afecta a más del 30% de los adultos y, en este grupo, son las mujeres quienes lideran las estadísticas, ya que debido a su estructura física presentan una mayor tendencia a acumular grasas. La anorexia en Chile, se estima que hasta un 30% de las adolescentes muestra alteraciones en su conducta alimentaria sin llegar a manifestar la enfermedad. Según cifras del Instituto Nacional de la Juventud (Injuv), al 66,7% de las mujeres entre 12 y 18 años le preocupa engordar y un 42,1% de los jóvenes piensa que la delgadez es sinónimo de éxito. Si bien en Chile no existen estadísticas claras, se estima que la anorexia afectaría a un 10% de la población femenina, y que una de las situaciones más preocupantes es el descenso que ha tenido la edad promedio en que las personas se encuentran más propensa, que actualmente bordea los 10 años. La psiquiatra Lilian Urrutia, jefa del Programa de Trastornos Alimentarios del Instituto Neurosiquiátrico de Chile, explica que principalmente la anorexia se está dando en adolescentes de 14 a 15 años. Se estima que 350.000 mujeres padecen bulimia en Chile.

Terapias complementarias. La Medicina Alternativa o Medicina Complementaria han sido empleadas desde la antigüedad por diversas culturas en todo el planeta. En épocas recientes, organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud, han considerado su utilización por su “importante contribución a la previsión de cuidados para la salud”. En algunos países asiáticos la medicina tradicional forma parte de los sistemas nacionales de salud mientras que en el hemisferio occidental la demanda de los servicios con terapias complementarias ha aumentado sostenidamente a partir de la década de los noventa. En 1993 el Dr David Eisenberg⁴ un investigador de la universidad de Harvard reportó en el NEJM (1990), que uno de cada tres norteamericanos usaban al menos una terapia no convencional. En 1998 reportó en JAMA que estos datos se habían elevado a un 42 %, gastando 27 billones de dólares al año en tratamientos tipo CAM (Complementary Medicine Alternative). Por esto, las escuelas de medicina y los principales centros de salud han empezado a incorporar CAM entre sus programas y servicios. Hoy mas de la mitad de las escuelas de medicina de USA ofrecen cátedras electivas en terapias no tradicionales.

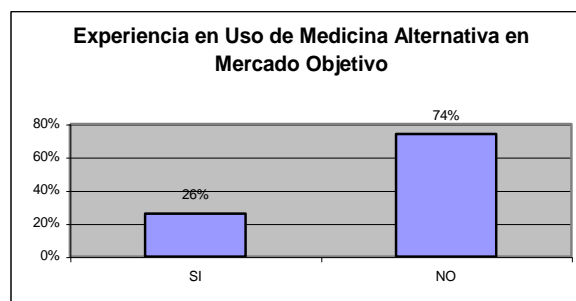
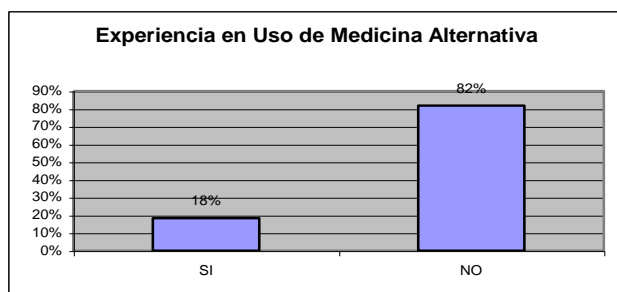
En los últimos años, este resurgimiento del interés ha movido a gobiernos, empresas e instituciones a incrementar sus esfuerzos en la investigación de la medicina complementaria y alternativa. En Estados Unidos, el Instituto Nacional de la Salud invierte alrededor de 220 millones de dólares en investigación y preparación de especialistas en medicina alternativa⁵. En las reservas asiáticas de medicina tradicional – Hong Kong, China, Japón, Taiwán, Corea, Singapur y Malasia- no son menores el compromiso y el afán. Hong Kong⁶, ocupado en establecerse como el núcleo internacional para el desarrollo comercial de la medicina china, ha creado el Instituto de Medicina China para dirigir y fortalecer su modernización y posterior desarrollo. Asimismo, Taiwán ha dado a conocer un plan de 100 millones de dólares para convertirse en “la isla tecnológica de la medicina tradicional china” antes del año 2006.

En Chile este tipo de medicina ha ido adquiriendo cada vez mas relevancia, gracias a la iniciativa de profesionales, directores de hospitales y de servicios de salud de distintos puntos del país que, pese a no contar con un gran respaldo de las autoridades del Estado, han ido incorporando estas técnicas en su trabajo cotidiano. Cabe destacar que en Santiago, entre el 27 y 28 de agosto de este año, se llevó a cabo “El primer seminario nacional de medicina complementaria” organizado por el Colegio Médico y con el patrocinio del Ministerio de Salud.

Encuesta aplicada

Dentro de la Investigación de mercado realizada destaca el diseño y aplicación de una encuesta a un universo de 82 personas de los cuales un 42 % equivale a nuestro mercado objetivo⁷. La encuesta fue aplicada personalmente por los profesionales que diseñan el presente plan de negocios, del total de las conclusiones obtenidas extractaremos las relevantes. Los resultados de dicha investigación son los siguientes:

1. Del universo encuestado sólo un 18% ha tenido alguna experiencia en el uso de la medicina alternativa, este porcentaje aumenta a un 24% en nuestro mercado objetivo.



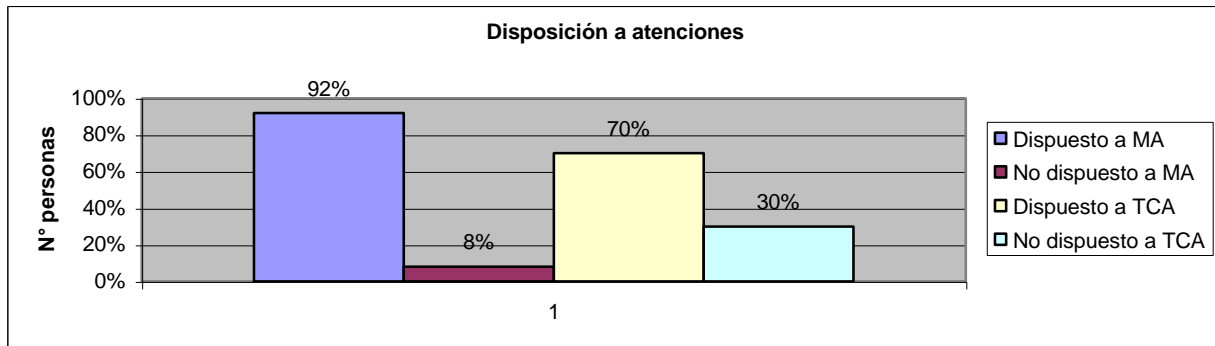
⁴ Journal American Medical Association, 11 Nov. 1998

⁵ www.sap.org.ar/archivos/2004

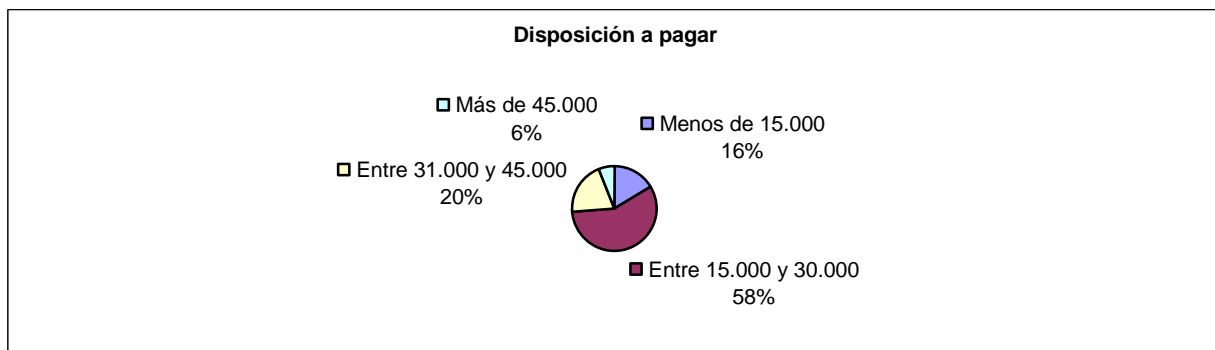
⁶ www.saludhoy.com; <http://nextwave.universia.net>

⁷ Ver encuesta en Anexo 1

2. Encuestado el mercado objetivo advertimos además que el 92%, equivalentes a 46 personas estaría dispuesto al uso de medicina alternativa para la sanación de enfermedades y siendo más precisos, 35 de ellos (70%) se atenderían trastornos de la conducta alimentaria.



3. Por último, analizando la disposición a pagar del universo total de 82 personas, sólo el 16% y fundamentalmente de comunas distintas a las del mercado objetivo, pagarían una cifra inferior a \$15.000, quedando fuera del rango de precios que se pretende cobrar que es cercana a \$20.000 por sesión.



2.2. COMPETIDORES

En la industria en que operaremos encontramos principalmente organizaciones dedicadas en forma exclusiva al tratamiento de enfermedades derivadas de los trastornos de la conducta alimentaria utilizando técnicas o procedimientos de la medicina alopática, paralelamente existen instituciones dedicadas a la prestación de servicios vinculados a la medicina oriental. Por otro lado nuestra competencia relevante son cuatro centros de atención de salud en medicina tradicional y alternativa: uno de ellos esta ubicado en San Bernardo y los otros tres en la zona oriente de Santiago, son relevantes por la gran inversión en infraestructura, en equipos y la alta calidad del servicio ofrecido. Pero la deficiencia se ve reflejada en el servicio que otorgan, debido a que ellos no cuentan con programas médicos para tratar los trastornos de la conducta alimentaria. Otro punto importante es que los centros ubicados en el sector oriente obtienen una evaluación superior al promedio debido a su infraestructura, calidad del servicio, y de los médicos. Por su parte, los factores que perjudican su evaluación son los altos precios, la inexistencia de programas médicos, condiciones de crédito, y la ausencia de servicios adicionales.

1. Enfermería Alternativa: Grupo de profesionales de salud, entre ellos enfermeras, kinesiólogos y psicólogos, que aplican terapias alternativas y ofrecen libros y productos relacionados, a través de la página Web www.Enfermeriaalternativa.cl

2. Centro de Psiconutrición Gloria Jury Jamis, brinda una alternativa integral en el campo de los trastornos de la conducta alimentaria enfocado a los segmentos infantiles y adultos, mediante programas de psiconutrición que consideran la medicina tradicional y alternativa utilizando terapias individuales,

grupales y talleres. ubicada en San Pascual 736 comuna de Las Condes, teléfono 2087351 – 2074806, página web www.psiconutricion.cl

3. Centro Medico Cubano y Medicina Alternativa Tanthra Integral: ubicada Estado 115 oficina 605 Santiago Centro, Metro U. de Chile, teléfono 6392399

4. Centro de Salud Natural y Centro de Estudios de Terapias Alternativas Telchi: Es una institución que se dedica a la mantención de la salud física y mental, con métodos naturales y aparatología de punta; que ofrece servicios de terapias alternativas, orientación psicológica, estética natural y farmacia homeopática, mediante profesionales de la salud especializados en terapias complementarias. Ubicado en Freire 361 piso 2 San Bernardo, Fono: (2) 8583719, www.naturismotelchi.cl

5. Sociedad de Medicina Integral S.A., Bersant Clinique Instituto Médico: Institución que en un contexto profesional práctica y desarrolla la Medicina Integrada, que persigue el respeto a la integridad espiritual, psicológica y física de la persona humana como un todo, que sin prejuicios ni exclusiones, integra todas aquellas fuentes de conocimiento para el quehacer profesional, que respeten al individuo en su integridad e individualidad psicofísica y espiritual. Los servicios que ofrece son medicina integrada, psicología clínica, kinesiología integrada y cursos de capacitación, mediante médicos cirujanos y profesionales de la salud especialistas en medicina alternativa. Ubicada en Avda. Suecia 452, comuna de Providencia, Santiago, teléfono 3330339, www.bersantclinique.cl

6. Covinat Ltda. Cooperativa de Servicios Villa de Vida Natural "Manuel Lezaeta Acharan" formada por médicos y profesionales especialista en terapias alternativas, ofrece hotel y restaurante naturista, baños de vapor, terapias orientales y cursos y talleres. Ubicado en Tomas Moro 261, Las Condes, Santiago, teléfono 2129726, www.vidanatural.cl

Se desprende que la competencia relevante de CAIS-NUT son la Sociedad de Medicina Integral S.A., Bersant Clinique, Covinat Ltda. Cooperativa de Servicios Villa de Vida Natural "Manuel Lezaeta Acharan" y el Centro de Psiconutrición Gloria Jury Jamis por estar ubicados en el sector oriente de la ciudad y por la relación precio-calidad del servicio ofrecido⁸.

3. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

En consideración a la necesidad de introducir al mercado a CAISNUT, se realizará un análisis del entorno en que se insertará, de la competencia que tendrá que enfrentar y de los atributos más destacables que sus potenciales clientes consideran en los servicios de salud que prestará y de esta manera determinar las estrategias mas adecuadas para cumplir con la misión que se definió.

3.1. SITUACIÓN GENERAL DEL ENTORNO

Al día de hoy en el país ningún organismo regula las actividades de la medicina alternativa. Es más, para ejercerlas basta con la iniciación de actividades en Impuestos Internos en el rubro "servicios no especificados" y una patente municipal, si es que se atiende en un local público⁹.

3.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA

Se analiza con detenimiento la amenaza de nuevos entrantes, poder de compradores, amenazas de los sustitutos, poder de los proveedores y la rivalidad interna¹⁰.

⁸ Ver anexo 2: Cuadro de Atributos

⁹ Ver anexo 3: Situación General del Entorno

¹⁰ Ver anexo 4: Análisis de la Industria

3.3. POSICIONAMIENTO DE LA COMPETENCIA

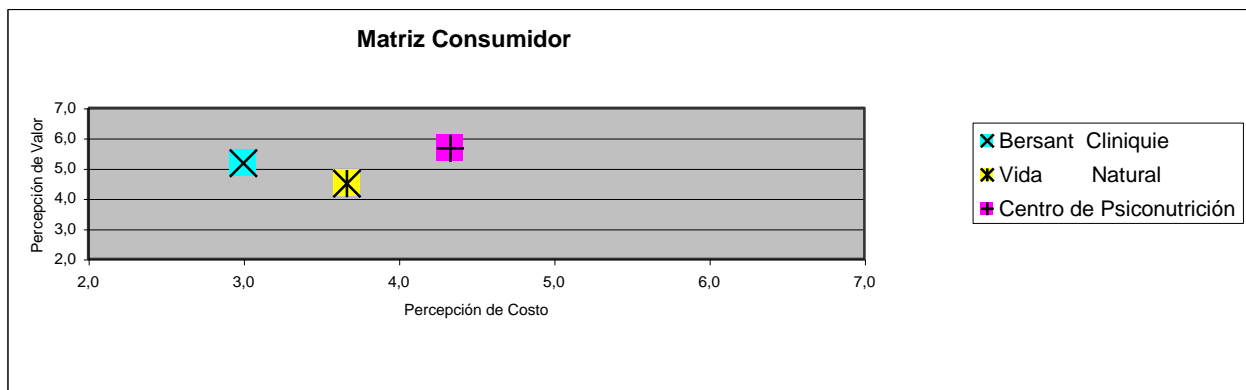
En esta industria, y de acuerdo a la encuesta, hemos detectado los siguientes atributos relevantes de nuestros clientes, a la hora de elegir un centro integral de salud¹¹:

- Ubicación
- Relación médico – paciente
- Infraestructura del centro
- Disponibilidad estacionamientos
- Atención personalizada
- Profesionales reconocidos
- Programas médicos complementarios
- Condiciones de crédito
- Precio

De las seis empresas que consideramos en la investigación de mercado, hemos seleccionado las siguientes tres como competidores directos de CAISNUT, Bersant Clinique, Vida Natural y Centro de Psiconutrición, considerando la ubicación geográfica y los servicios complementarios de salud que brindan. Del gráfico de valor percibido por el cliente se desprende que el Centro de Psiconutrición es el de mayor valor percibido por los clientes en esta industria, calificación de 5,7 como promedio de los atributos, considerada entre buena y muy buena. Respecto a la percepción del costo, de los clientes, también hemos seleccionado las mismas tres empresas como competidores directos de CAISNUT. Se aprecia en el gráfico del Anexo 5 que nuevamente el Centro de Psiconutrición es el de mejor costo percibido por los clientes en esta industria, calificación de 4,3 como promedio de los atributos, considerada entre regular y buena. Respecto de la competencia, La Percepción de Valor vs. Percepción de Costo de nuestros potenciales clientes, se muestra en la siguiente tabla y gráfico de Matriz del Consumidor:

	Bersant Clinique	Vida Natural	Centro de Psiconutrición
Percepción Valor	5,2	4,5	5,7
Percepción Costo	3,0	3,7	4,3
Promedio	4,1	4,1	5,0

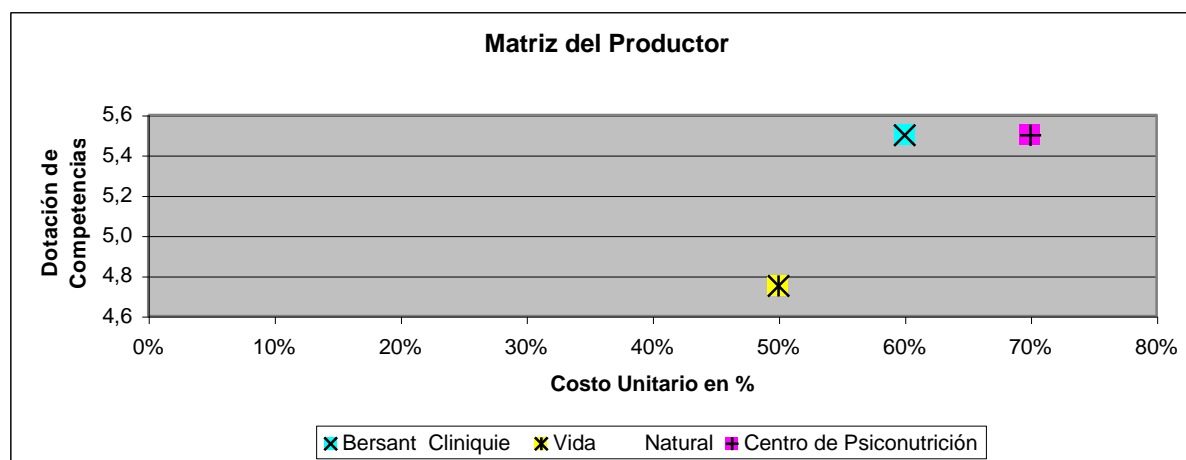
En el gráfico, queda de manifiesto que el Centro de Psiconutrición, es el mejor percibido por el cliente, al considerar tanto atributos de valor como de costos. Logrando una calificación promedio de 5,0 considerada buena.



¹¹ Ver anexo 5: Posicionamiento y Competencias Distintivas

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada a los potenciales clientes, se desprende que éstos valoran los atributos relación médico paciente (72% de las preferencias), atención personalizada (68%), infraestructura del centro (64%) y profesionales reconocidos (64%), como los factores distintivos en este negocio. Al aplicar lo anterior a nuestra competencia directa y de acuerdo a la calificación realizada en dichos factores e incorporando el costo unitario total de los competidores se obtienen la siguiente tabla y gráfico de Matriz del Productor (Ver anexo 5)

Matriz del Productor	Bersant Clinique	Vida Natural	Centro de Psiconutrición
Dotación de Competencias	5,5	4,8	5,5
Costo Unitario en %	60%	50%	70%



Después de analizar la dotación de competencias y los costos unitarios de los actuales competidores directos, concluimos que nuestro centro debe ser tan competente como Bersant Clinique y el Centro de Psiconutrición, pero debemos lograr costos unitarios más bajos que ellos.

3.4. ANÁLISIS FODA

Basados en la investigación de mercado de nuestros potenciales consumidores y de la competencia de la industria, podemos plantear el siguiente análisis FODA:

Oportunidades

- Progresivo aumento en las patologías derivadas de los trastornos de la conducta alimentaria y de la obesidad en Chile.
- Crecimiento económico sostenido del país en las dos últimas décadas
- Mayor conocimiento y disposición en la población nacional al uso de las terapias alternativas en salud.
- Regular percepción de la calidad y eficacia del modelo de salud tradicional.
- Escasa competencia directa en programas integrales de salud.

Amenazas

- Bajas barreras de entrada y salida de la industria.
- Facilidad de prestar los servicios de terapias alternativas en forma individual.
- Desprestigio del uso de la medicina alternativa.
- Reconocidas clínicas o centros de salud tradicional incorporen el uso de la medicina alternativa en sus programas de salud.
- Bajos costos de los clientes para desertar del programa salud.
- Escaso interés del Estado por regular la industria.

Fortalezas

- Capacidad para generar sinergia a través de equipos multidisciplinarios.
- Habilidad y conocimientos de nuestros profesionales en medicina tradicional y alternativa.
- Programas innovadores en tratamiento de salud.
- Disponer de excelente ubicación e infraestructura.
- Cartera de clientes activas de los profesionales participantes.
- Atención personalizada, caracterizada por una excelente relación médico – paciente.
- Incorporación al centro de un equipo de profesionales en terapias alternativas con un gran conocimiento y experticia del mercado.

Debilidades

- Costo significativo para nuestros clientes.
- Bajo conocimiento del mercado de las características relevantes de este nuevo negocio

3.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Macro y demanda: La conducta del consumidor vislumbra esta terapia como no invasiva e inocua, además constata el fracaso del uso de la medicina tradicional para el tratamiento de estos trastornos, es un consumidor informado y proclive al uso de productos con nuevas tendencias que regula su actuar en base a conductas imitativas de otras latitudes con resultados exitosos. Su criterio de compra esta definido por la segmentación y adquiere un determinado producto de acuerdo a la clase social a la cual pertenece para formar parte de su grupo y relacionamiento entre sus pares. El mercado presenta a la vez un nivel de penetración bajo con tendencia al desarrollo de oferta en distintos niveles alguno de los cuales se basan en la charlatanería, por ende es de vital importancia ofrecer a este segmento un producto diseñado a su medida y con un nivel de credibilidad que avale la compra y que este determinado fundamentalmente por los atributos valorados por el sector entre los que citamos, infraestructura, ubicación, relación medico-paciente e idoneidad de los profesionales. Disponemos además de una base de datos de los clientes actuales que nos permite aplicar técnicas de CRM para sintonizar permanentemente la oferta en función de la demanda.

Competencia: Realizado el análisis pertinente de la competencia (Identificación, competidores estratégicos, capacidades y amenazas de cada uno), y advirtiendo la amenaza de nuevos entrantes que pudieren invadir el negocio aplicaremos un monitoreo permanente de los niveles de satisfacción de nuestros consumidores y de las capacidades de los nuevos entrantes para ajustar la oferta en función de sus necesidades. Por esa misma razón es que se ha decidido utilizar la integración horizontal para absorber al competidor más relevante Psiconut y potenciar de esa forma la oferta con la calidad de profesionales de ese centro competidor, que dicho sea de paso ha tenido interesantes resultados en términos de captación de clientes, con crecimiento cercano al 7% anual, considerando que precisamente ese ítem es uno de los mas relevantes para el mercado. Dentro de los sustitutos existen variadas disciplinas y productos que compiten con nuestro producto y son: Tratamientos de la obesidad con medicina natural, tratamientos de la obesidad con fármacos, productos dietéticos y bajos en calorías, estimuladores de la actividad física como gimnasios y piscinas entre otros, pero sin duda el boom de la medicina alternativa y de las terapias orientales potencian la aplicación del negocio de forma inmediata para captar la parte creciente de la demanda.

Donde competir: En el mercado seleccionado ABC1, C2 en el sector oriente específicamente en la Comuna de las Condes, de ser exitosa la experiencia como indica el presente plan, podría ser replicado en otras comunas de la región metropolitana o en ciudades del mismo perfil y con similar escenario.

Cómo competir: Con un producto de primera línea con excelencia en los atributos valorados por el sector y con un monitorio permanente para ajustarlo en función de las necesidades del mercado objetivo.

Cuando competir: Hay que aprovechar el momento, y buscar clara diferenciación en la oferta de modo de ser reconocido por el mercado objetivo y construir marca que nos aleje de nuestros actuales y potenciales competidores.

Competencias Distintivas: De la encuesta realizada se advierten una serie de atributos relevantes para nuestros clientes potenciales que son: relación médico paciente (72% de las preferencias), atención personalizada (68%), infraestructura del centro (64%) y profesionales reconocidos (64%), de su análisis, ponderación y contrastación con los costos se desprenden una serie de competencias distintivas detalladas en el anexo 5, y del cual presentamos las siguientes conclusiones.

Tras revisar la dotación de competencias y los costos unitarios de los actuales competidores directos, concluimos que nuestro centro debe ser tan competente como Bersant Clinique y el Centro de Psiconutrición privilegiando los atributos descritos con antelación, pero debemos lograr costos unitarios más bajos que ellos, minimizando el ítem del pago a profesionales que constituye alrededor de un 60% del valor total y que se puede atacar estableciendo acuerdos de participación accionaría y/o aumentando el reclutamiento de profesionales universitarios especializados que permitan tener mayor poder de negociación para el centro, pero sin duda el aspecto que consideramos imprescindible es no alejarnos de nuestra identidad de calidad y continuar desarrollando el concepto de boutique médica, con énfasis en la infraestructura y la calidad de servicio.

Basados en que el mercado ofrece distintas alternativas que permiten atacar la problemática generada por los trastornos de la conducta alimentaria, que van desde productos de la industria alimenticia, la industria de la actividad física y la Industria Médica a través de tratamientos y medicamentos, y considerando el especial relieve que ha experimentado el uso de las terapias alternativas y orientales en general en nuestro mercado objetivo, es que CAIS-NUT adoptará una clara estrategia de focalización, sustentada en los siguientes factores:

- i. Un concepto prácticamente exclusivo de atención concentrada en el paciente, a través de profesionales formados en medicina tradicional y altamente especializados en medicina alternativa.
- ii. Alta calidad del servicio ofrecido, bajo un concepto de boutique médica en el área de tratamientos de los trastornos de la conducta alimentaria y de la obesidad, a un precio acorde con el mercado objetivo al que está dirigido.
- iii. Accesibilidad cómoda, ubicación en el sector oriente de Santiago, más estacionamientos garantizan a nuestros pacientes una atención rápida y expedita.

El segmento al cual estará dirigido CAIS-NUT se define como hombres y mujeres, entre 15 y 65 años de edad, que estudien, trabajen o vivan en el sector oriente de Santiago, es decir personas próximas a la ubicación del centro en la comuna de las Condes, incluido personas que vivan en comunas aledañas como La Reina, Providencia, Ñuñoa y Vitacura, además debemos mencionar que al sector socioeconómico al cual apunta el centro es ABC1 y C2.

Para cumplir con los objetivos de calidad trazados, desarrollamos una serie de herramientas de control que permiten monitorear el óptimo funcionamiento del centro

Seguimiento permanente a todos nuestros pacientes. El seguimiento se realizará en forma sistemática, donde la alerta será proporcionada a través de herramientas informáticas y se utilizará un software que avise al correo electrónico del cliente, y en forma paralela las asistentes telefónicas se contactarán con el paciente de modo de brindar una atención personalizada. Finalizado el programa integral de salud se le ofrece al paciente la posibilidad de permanecer como socio, haciendo uso de las disciplinas orientales como parte del programa de mantención de salud.

Evaluación constante por parte de nuestros clientes para medir el nivel de satisfacción y efectividad del tratamiento. En forma aleatoria, se hará encuesta telefónica al 12% de nuestros pacientes, de modo de detectar en forma anticipada cualquier tipo de anomalía. Será responsabilidad de la gerencia el entrevistar personalmente al 3% de los pacientes actuales de modo de tener una retroalimentación interactiva, tanto en términos de calidad de la atención como de la efectividad del tratamiento.

Consulta a nuestros pacientes sobre nuevas ideas que permitan mejorar el servicio y lograr la fidelización. Existirá un buzón de reclamos y sugerencias electrónicas y física con copia directa a la Gerencia que además será responsable de proporcionar seguimiento y solución a las inquietudes presentadas.

Control permanente sobre los estándares de servicio implementados por la administración. Se definirán desde el principio de las operaciones, una serie de indicadores que reflejen la calidad de los servicios ofrecidos, dentro de los cuales se consideran los siguientes Índice de reclamos:

$$\frac{\text{Número de reclamos fijos} + \text{Número de reclamos electrónicos}}{\text{Número de pacientes}}$$

Índice de efectividad de reclamos y sugerencias: Luego del análisis de la viabilidad del comentario se define como:

$$\frac{\text{Número de reclamos o sugerencias solucionados}}{\text{Reclamos Ingresados}}$$

A través de las encuestas telefónicas se preguntará a nuestros clientes directamente sobre los atributos de interés relacionados con calidad del producto en términos de la relación médico-paciente y disponibilidad de servicios entre los que citamos la disponibilidad de los estacionamientos, calidad de la infraestructura y ubicación entre otros. Evidentemente se realizará un seguimiento de estos indicadores para optimizar la calidad de servicio.

3.6. FACTORES CRÍTICOS

Producto de los análisis anteriores se puede concluir que las claves para el éxito en este negocio son:

Del Producto: De acuerdo a los atributos considerados por nuestros clientes potenciales como distintivos en este negocio, seremos:

1. Sobresaliente en los atributos de atención personalizada y excelente relación médico-paciente.
2. Competitivos en infraestructura y en el nivel de reconocimiento de nuestros profesionales.

De la Estrategia de Comercialización: Para llegar a nuestros clientes objetivos y lograr competencias distintivas, haremos:

3. Uso de la cartera activa de clientes de los profesionales que se integran a CAISNUT.
4. Que el proceso de captación de clientes sea de excelencia.
5. Un conocimiento certero de nuestros clientes, del nicho y de sus necesidades.

3.7. MARKETING MIX

3.7.1. PRODUCTO

Descripción (Beneficios): Programas Integrales de salud especializados en trastornos de las conductas alimentarias y obesidad ofrecidos en un centro médico integral, conformado por equipos multidisciplinarios en medicina tradicional y alternativa, enfocándose principalmente a la atención personalizada al paciente.

Marca: El Centro Atención Integral en Salud, utilizará la marca “CAIS-NUT”, basado en que CAIS es la sigla del centro y NUT representa a la diosa egipcia del cielo, mitología reconocida por las personas involucradas en terapias alternativas.

Líneas de Producto: Programas integrales de salud para la prevención y atención de pacientes con trastornos de la conducta alimentaria, haciendo uso de la medicina alternativa o complementaria con la finalidad de mejorar la salud y la calidad de vida de los pacientes. El detalle de estos programas se encuentra en Anexo 6.

PROGRAMAS MEDICOS

Todos los pacientes deben pasar por una etapa, que considera una evaluación médica psiquiátrica y nutricional consistente en 6 sesiones con médicos psiquiatras y nutriólogos y profesionales psicólogos y nutricionistas. El equipo multidisciplinario determina el programa que se debe aplicar a cada paciente, según el trastorno de la conducta alimentaria y el grado de complejidad.

Los programas de intervención son: Programa de Obesidad Simple, de Obesidad Compleja y de Trastornos de la Conducta Alimentaria. Todos los programas duran 12 meses, y consisten en la aplicación de terapias individuales y grupales de la medicina tradicional: Psiquiatría, Psicología y Nutrición, y de la medicina alternativa: Reiki, Esencias Florales, Reflexología y Acupuntura, y terapias grupales: Yoga, Tai Chi, Terapia Corporal, Pilates, Danzas y Talleres Nutricionales.

Los programas contemplan las siguientes sesiones:

OBESIDAD SIMPLE

Médico Nutriólogo	3	sesiones de 45 minutos
Nutricionista	12	sesiones de 45 minutos
Psicólogo	8	sesiones de 45 minutos
Taller Nutricional	12	sesiones de 60 minutos
Terapia Medicina Alternativa	48	sesiones de 60 minutos

OBESIDAD COMPLEJA

Médico Nutriólogo	14	sesiones de 45 minutos
Médico Psiquiatra	11	sesiones de 45 minutos
Nutricionista	12	sesiones de 45 minutos
Psicólogo	34	sesiones de 45 minutos
Taller Nutricional	12	sesiones de 60 minutos
Terapia Medicina Alternativa	48	sesiones de 60 minutos

TRASTORNOS DE LA CONDUCTA ALIMENTARIA

Médico Nutriólogo	12	sesiones de 45 minutos
Médico Psiquiatra	11	sesiones de 45 minutos
Nutricionista	11	sesiones de 45 minutos
Psicólogo	34	sesiones de 45 minutos
Taller Nutricional	11	sesiones de 60 minutos
Terapia Medicina Alternativa	48	sesiones de 60 minutos

3.7.2. PROMOCIÓN

De acuerdo a nuestra estrategia competitiva, se desprende que es muy necesario dar a conocer en forma directa al cliente este nuevo centro y cuales son las disciplinas y beneficios concretos que otorgan los programas médicos integrados. Para lograr este objetivo hemos decidido focalizar nuestra atención en los potenciales clientes, apoyados en la base de datos de los pacientes actuales de nuestros profesionales y de clientes referidos por ellos y por contactos personales de los promotores de ventas de CAIS-NUT.

Por las características del producto ofrecido, la estrategia de promoción considerará además:

- Invitaciones gratuitas a potenciales clientes seleccionados por las promotoras de venta para dar a conocer los beneficios de las disciplinas orientales y a través de ello aprovechar de mostrar el centro y sus especialidades de atención médica integral.
- Página Web
- Entrega de dípticos
- Evento de Lanzamiento del Centro

3.7.3. PRECIO

Todos los programas médicos tendrán el mismo precio de referencia y se distribuirá de como sigue¹²:

Precios por Programas					
Evaluación pacientes	Duración Programa	Unidad	Precio Programa	70,00% S/Precio	Cuota Mes
Evaluación obesidad y TCA	1-2 Semanas	\$	165.000	115.500	115.500
Acceden a programas	Duración Programa	Unidad	Precio Programa	80,00% S/Precio	Cuota Mes
Programa de obesidad simple	12 meses	\$	1.610.000	1.288.000	107.333
Programa de obesidad compleja	12 meses	\$	2.920.000	2.336.000	194.667
Programa TCA	12 meses	\$	2.780.000	2.224.000	185.333
Talleres	Mensual	\$	120.000	30.000	30.000
Precios Referenciales por sesiones en \$	Precio por Sesión	80% S/Precio	70% S/Precio	25% S/Precio	
Consulta Médica	30.000	24.000	21.000		
Otros profesionales de la salud	25.000	20.000	17.500		
Otros prof. de med.alternativa	15.000	12.000	10.500	3.750	

Sobre la base del Plan de Marketing y a la política de precios, se espera obtener las siguientes ventas por líneas de productos en miles de pesos:

Programa	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluación obesidad y TCA	172.278	217.280	244.380	251.698	251.698
Programa de obesidad simple	78.047	98.435	110.711	114.027	114.027
Programa de obesidad compleja	87.109	109.863	123.565	127.265	127.265
Programa TCA	24.189	30.507	34.312	35.339	35.339
Programa de Prevención en salud	5.593	7.055	7.934	8.172	8.172
Total	367.216	463.140	520.902	536.501	536.501

3.7.4. PLAZA

Ubicación del Local: El Centro de atención integral de salud, estará ubicado en la Comuna de las Condes en Neveria N° 4715, en una propiedad que será arrendada, cuyo valor de arriendo mensual asciende a \$ 1.700.000 y que dispone de las siguientes características:

- 400 metros cuadrados construidos distribuidos en dos plantas mas un subterráneo
- 10 habitaciones habilitadas para consultas médicas
- 3 Talleres y un salón
- Habitaciones de menor dimensión para oficinas administrativas
- Gran salón disponible en Planta libre en primer piso
- Estacionamiento habilitado para 14 vehículos

¹² Anexo 15: Precios de Programas

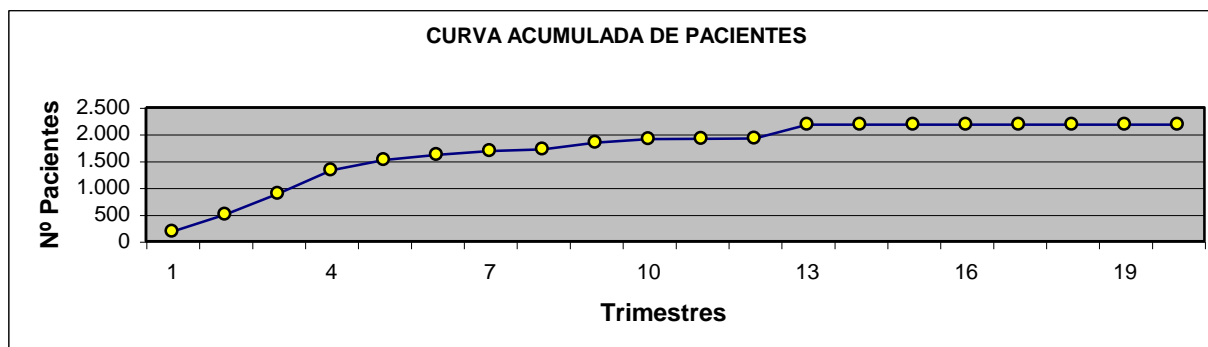
En función de lo anterior, se efectuara la remodelación del centro de modo de implementar los más altos estándares de calidad, de acuerdo a los requerimientos establecidos por los directores del proyecto y diseñados por el arquitecto¹³.

4. OPERACIONES

4.1. VENTA Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En función de la estrategia de comercialización definida, contemplamos tres maneras de captación de clientes: Promotores de venta, base de datos clientes actuales y página Web¹⁴. Los promotores son 5 profesionales con gran experiencia en venta y que poseen una cartera de potenciales clientes para el Centro. Estos vendedores, tendrá una creciente efectividad en captación de pacientes nuevos por la experticia que vayan adquiriendo, se supone una cartera de 50 potenciales clientes por cada promotor con una efectividad creciente del 4% al 10%, la cartera se termina de explotar al año de actividades. Los profesionales que se incorporan al proyecto poseen una cartera de pacientes que se estima en 50 por profesional como promedio con una efectividad creciente del 6% al 17%, por otro lado la captación de pacientes por página en Internet es creciente en el tiempo por el mayor dominio y uso de Internet en la población, se determina en el cuadro¹⁵.

Pacientes por Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Captación Promotores	996	2.138	2.376	2.455	2.455
Captación por Página Web	53	213	269	269	269
Captación Cartera de Profesionales	816	0	0	0	0
Total Pacientes Período	1.864	2.352	2.645	2.724	2.724
Crecimiento %		26,1%	12,5%	3,0%	0,0%



La acumulación de clientes en el tiempo se ve claramente reflejada en la curva Acumulada de Clientes¹⁶ para satisfacer dicha demanda se requiere la estructura de servicios que mencionaremos a continuación.

4.2. Producción

¹³ Anexo 7: Planos esquemáticos y fotografías del Centro

¹⁴ Anexo 8: Flujograma de servicio

¹⁵ Anexo 13: Captación de clientes

¹⁶ Anexo 13: Captación de clientes

Diseño de la planta: Los planos del local consideran área de recepción y ventas; una consulta para dos médico psiquiatras, tres salas para seis psicólogos, dos salas para tres médicos nutriólogos, cuatro salas para seis nutricionistas, cuatro salas de práctica para seis profesionales en medicina alternativa, además estarán equipadas con aire acondicionado y renovador de aire; camarines para varones y damas, con área de lockers, sanitarios, vestidores; sala de estar, bodega, oficina y baños de personal. Este diseño permite un flujo expedito de circulación de clientes y, por su diseño modular de las salas de práctica y atenciones, garantiza que se podría cubrir un aumento de demanda (superior a 5534 personas) en un mismo horario, el local permite mayor capacidad en el futuro quedan por ocupar cuatro salas. La capacidad de atención de los profesionales será:

Capacidad Profesional			
Med.Psiquiatra	3	* 22 días * 9 ses.45 min. x día	594
Med.Nutriologo	3	* 22 días * 9 ses.45 min. x día	594
Psicologo	6	* 22 días * 9 ses.45 min. x día	1188
Nutricionista	6	* 22 días * 9 ses.45 min. x día	1188
Med. Alternativa	6	* 22 días * 7 ses.60 min. x día	924
			4488

Máxima capacidad de entrega de servicios: Del siguiente cuadro se desprende que CAIS-NUT no tiene su capacidad de producción máxima copada, lo que permite proyectar mayores crecimientos que los considerados en las proyecciones financieras.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Maxima capacidad	53.856	53.856	53.856	53.856	53.856
Capacidad utilizada	15.890	39.505	45.643	47.009	45.047
Capacidad Ociosa	37.966	14.351	8.213	6.847	8.809

Indicadores de eficiencia productiva y productividad de la planta. Para medir la eficiencia productiva se utilizará el cociente:

$$\frac{\text{Pacientes ingresados activos}}{\text{Capacidad máxima producción}}$$

4.3. Costos

Los costos relevantes están asociados a la prestación de servicios de los profesionales del centro, lo que se puede advertir en el siguiente cuadro. Ver detalle de costos variables¹⁷ y costos fijos¹⁸

Costo Producción Miles de Pesos	% Sobre Ingreso	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Evaluación obesidad y TCA	50%	86.139	108.640	122.190	125.849	125.849
Programa de obesidad simple	60%	46.828	59.061	66.427	68.416	68.416
Programa de obesidad compleja	60%	52.265	65.918	74.139	76.359	76.359
Programa TCA	60%	14.513	18.304	20.587	21.204	21.204
Talleres	50%	2.797	3.527	3.967	4.086	4.086
Total		202.542	255.450	287.310	295.914	295.914

¹⁷ Ver Anexo 16

¹⁸ Ver Anexo 17

Para el desarrollo de las operaciones se requieren las siguientes inversiones¹⁹

INVERSIÓN INICIAL	Monto \$
Remodelación	20.900.000
Mobiliario	14.850.000
Eq.Com. e Inf.	15.050.000
Eq. Médico	7.900.000
Total Inversión	\$ 58.700.000

4.4. Personal

Equipo Gerencial

Rafael Hernández Ávila, de profesión Licenciado en Comercio y Ciencias económicas con mención en Finanzas y Contador Auditor con estudios de Postgrado en Legislación tributaria, en Control de gestión y Alta Dirección, Candidato a MBA, Magíster en Administración con mención en Recursos Humanos. Con experiencia gerencial en Deloitte & Touche, KPMG Peat Marwick y como Subdirector de Finanzas de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile, Actualmente Director General del Instituto Politécnico de la Universidad de Chile, quien desarrollará labores como Gerente General de CAIS-NUT aportando su vasta experiencia en las áreas financieras, de administración y de Alta Gerencia así como también en la generación, puesta en Marcha y Control de nuevos negocios

César Fuentes, Contador Auditor de la Universidad Santo Tomás, candidato a Magíster en Administración con mención en Finanzas. Con experiencia Gerencial en la Multinacional Getronics, Actualmente se desempeña brindando asesorías financieras contables y tributarias y paralelamente es socio y Gerente de Cistip Chile S.A. quien aportará sus conocimientos en el área financiera y contable ocupando el cargo de Gerente de Administración y Finanzas

Javier Gaete Catrileo, de profesión Ingeniero en Sonido de la Universidad Tecnológica Vicente Pérez Rosales, y candidato a MBA, Magister en Administración con mención en Marketing. Con experiencia como Gerente de Producto en Digital Receivers para Philips Chilena, Asistente del Gerente General de Agroindustria Lafken, Líder latinoamericano en la exportación de productos Agroindustriales, y actualmente en la Gerencia de Producto de Consumer Electronics de Philips Chilena, quién aportará conocimientos y experiencias en el área de Marketing y ocupara el cargo de la Gerencia respectiva.

Claudio Fuentealba Rojas, de profesión médico cirujano, especialista en psiquiatría con una experiencia de 40 años ejerciendo la medicina, y desarrollando labores de Director de distintos Centros Hospitalarios, quien aportará su experiencia en el área médica, la cartera básica de clientes. Actualmente docente del Depto. De Psiquiatría Sur de la Facultad de Medicina Sur de la Universidad de Chile, socio fundador del proyecto y miembro del directorio de CAIS-NUT.

Gloria Jury Jamis, Nutricionista, Licenciada en fisiología y dieto terapia en el Conservatorio de Artes y materia de París, Francia. Magíster en Nutrición Humana, profesor del Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile. Con experiencia como Directora del Centro de Psiconutrición NUT y socia fundadora del proyecto y miembro del directorio de CAIS-NUT, quien aportará su experiencia en el área médica, la cartera básica de clientes.

El óptimo funcionamiento del centro requiere de la dotación descrita en anexo del personal²⁰.

¹⁹ Ver Anexo 18 Inversiones

²⁰ Anexo 9: Dotación de personal

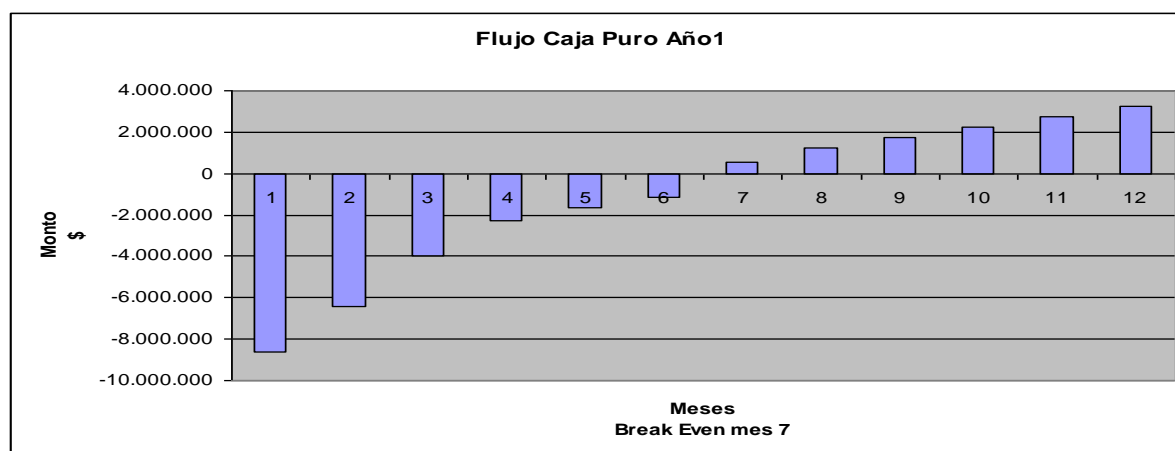
5. PROYECCIONES FINANCIERAS

De acuerdo al escenario financiero probable de CAIS-NUT se obtienen los siguientes índices financieros:
Ver anexos del 12 al 23, proyecciones financieras.

<u>Evaluación Financiera</u>	
TRR efectiva anual	15%
TRR efectiva mensual	1,1715%
VPN (TRR)	34.775.093
TIR (Mensual)	3,1257%
PRI	4º año

PUNTO DE EQUILIBRIO:

El Break-even en el flujo de caja se produce en el **mes 7**
 El número de clientes para que el flujo sea positivo en ese mes es de **142 pacientes**



De acuerdo a la captación de pacientes y a los precios estipulados, se obtienen los siguientes Estados Financieros de CAIS-NUT:

BALANCE GENERAL: Cifras en millones de pesos Ver detalle en anexo 20

CUENTAS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<u>ACTIVO</u>						
Total Activo Circulante	1	14	49	92	136	143
Total Activo Fijo Neto	38	28	19	9	5	0
Total Otros Activos	42	17	17	17	17	17
TOTAL ACTIVO	81	59	85	118	158	160
<u>PASIVO</u>						
Total Pasivo Circulante	0	0	18	20	25	26
Total Patrimonio	81	59	67	98	132	134
TOTAL PASIVO	81	59	85	118	158	160

ESTADO DE RESULTADOS: Cifras en millones de pesos

Ver detalle en anexo 21

CUENTAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total Ingresos	367	463	521	537	537
Total Costos de Producción	242	303	339	349	349
Margen Bruto de Contribución	125	160	182	188	188
Total Gastos Fijos	137	142	142	142	142
Margen Neto de Contribución	-12	18	40	46	46
Depreciaciones	10	10	10	5	5
Resultados Antes de Imptos.	-22	8	30	41	41
Imptos. A la Renta (17% anual)	0	0	0	7	7
Utilidad / (Pérdida) Período	-22	8	30	35	34

FLUJO CAJA PURO: Cifras en millones de pesos

Ver detalle en anexo 19

ITEM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos		367	463	521	537	537
Costos Variables		242	303	339	349	349
MARGEN DE CONTRIBUCION		125	160	182	188	188
Costos Operacionales y de Administración		137	142	142	142	142
UTILIDADES ANTES IMPUESTOS (EBITDA)		-12	18	40	46	46
Depreciación		10	10	10	5	5
UTILIDAD BRUTA		-22	8	30	41	41
Impuesto a la Renta 17%		0	0	0	7	7
UTILIDAD NETA		-22	8	30	35	34
Depreciación		10	10	10	5	5
Flujo de Caja Antes de Inversión		-12	18	40	39	39
Inversión	-60	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA NETO	-60	-12	18	40	39	39
FLUJO DE CAJA NETO ACUMULADO	-60	-72	-55	-15	25	63

6. OFERTA A LOS INVERSIONISTAS

Se creará una sociedad anónima cerrada con dos tipos de accionistas, comunes y preferentes. Las acciones comunes corresponderán a los fundadores y acciones preferentes corresponderán a los profesionales que se desempeñarán en el Centro. El pago de las acciones preferentes se podrá realizar mediante la retención de los valores de los servicios que los profesionales presten en el centro. Para el caso de los comunes (fundadores) estos pagarán al contado sus acciones. La sociedad tendrá una duración de cinco años, entendiéndose prorrogada automáticamente por períodos iguales y sucesivos. Los socios que deseen salir de la sociedad deben vender sus acciones bajo ciertos requisitos. Ver Anexo 14: Pacto de Accionistas.

Las motivaciones que están detrás de los socios fundadores son la posibilidad de aumentar sus ingresos en un negocio que les otorgue estabilidad económica, una vez que se retiren de la etapa productiva en sus profesiones del área de la salud y en el corto plazo aumentar sus ingresos por las prestaciones que realicen en el Centro. Por otra parte las razones que motivan la participación de los profesionales de la salud y de la administración (gestores del proyecto) son variadas y tienen relación con el aumento de los ingresos en caso de que el negocio prospere de acuerdo a lo planificado y acrecentar la experiencia que proporciona una iniciativa de esta categoría, los tres profesionales de la administración relacionados con el proyecto se harán cargo de la Gerencia General y los dos restantes prestarán servicios en las áreas Financieras y de Marketing.

Alianza Estratégica

Dado que el atributo de profesionales reconocidos es percibido por los clientes como de gran valor en este negocio, y producto del análisis de la competencia actual, se ha llegado a la conclusión de que lo más adecuado en cuanto a reclutamiento de profesionales del área de la medicina alternativa es lograr una alianza estratégica con el competidor más fuerte, en este caso Psiconut, con el cual se logró un entendimiento con su propietaria, Sra. Gloria Juris, que consiste en la integración de su centro al proyecto incorporando 15 profesionales de reconocida trayectoria en el mercado y ella incorporándose como socia fundadora al centro. Los otros profesionales se incorporarán como accionistas preferentes, la cartera actual de pacientes de Psiconut es de 800 personas. El desarrollo de sus actividades se realiza actualmente en la casa habitación de la Sra. Gloria Juris, la cual ha sido remodelada y acondicionada para el efecto, está constituida en una especie de sociedad de profesionales en donde cada uno de ellos atiende al paciente y emite sus propias boletas de honorarios, cancelando a Psiconut un 30% del valor de las prestaciones por el uso de la infraestructura, no cuenta con una gestión profesionalizada, es decir la propietaria de Psiconut realiza las actividades de gerente general, de gerente clínico y de gerente de administración y finanzas, lo que deriva que en la actualidad no arroje utilidades. Las actividades de Psiconut se trasladarán completamente al local de CAIS-NUT.