



Centro Integral de Dialisis



Profesor : Alvaro Acevedo R.
Oscar Uribe B.

Integrantes : Ana María Espinoza L.
Rodrigo Figueroa D.
María Gabriela Larrère W.

Fecha : 22 de Noviembre 2004

Indice

- I. Resumen Ejecutivo**
- II. La Oportunidad**
- III. Visión y Misión del Negocio**
 - a. Visión
 - b. Misión
- IV. Estudio de Mercado**
 - a. Descripción del Cliente
 - b. Competidores (Fortalezas y Debilidades)
 - c. Estudio de Mercado
- V. Estrategia Competitiva**
 - a. Plan de Marketing
 - b. Mix de marketing
 - 1. Precio
 - 2. Promoción / Publicidad
 - 3. Plaza
 - 4. Producto
 - c. Alianzas
- VI. Operaciones**
 - a. Funcionamiento del centro de diálisis
 - b. Control de Gestión
 - c. Distribución de tareas
 - d. Requerimientos de personal
 - e. Carta Gantt para implementación del proyecto
 - f. Aspectos legales
- VII. Proyección de Resultados**
 - a. Proyección de Ventas
 - b. Margen por máquina
 - c. Tasa descuento
 - d. Balance
 - e. Estado de Resultados
 - f. Flujo de caja
 - g. Requerimientos financieros
 - h. Análisis de Sensibilidad
- VIII. Propuesta Socios**

IX. Anexos

- a. Anexo I: Encuesta y resultados
- b. Anexo II: Presupuestos de promoción y publicidad
- c. Anexo III: Lay Out del proyecto.
- d. Anexo IV: Turnos de personal y requerimientos del centro de diálisis.
- e. Anexo V: Carta Gantt
- f. Anexo VI: Aspectos legales:
 - 1. Constitución de sociedad.
 - 2. Derechos y Obligaciones de los socios
 - 3. Contrato de arriendo
 - 4. Contrato de prestación de servicios.
- g. Anexo VII: Autorización para implementar centros privados de diálisis
- h. Anexo VIII: Proyección de ventas:
 - 1. Crecimiento de las ventas.
 - 2. Capacidad máxima de máquinas.
- i. Anexo IX: Centros de Costos
- j. Anexo X: Estados financieros mensuales:
 - 1. Balance
 - 2. Estado de resultados
 - 3. Flujo de caja

I. Resumen Ejecutivo

Los enfermos de insuficiencia renal crónica cada día van en aumento requiriendo de diálisis para suplir el funcionamiento del riñón.

Lamentablemente, el aumento en la demanda por este tratamiento supera considerablemente a la oferta de centros que lo entregan presentándose así nuestra oportunidad de negocio. A la falta de centros o máquinas para entregar el tratamiento de hemodiálisis, se suma el hecho de que los precios están dados por el servicio de salud.

Fonasa cubre el 100% del tratamiento para los afiliados a los tramos A-B, y los que están afiliados a los tramos C-D tienen que pagar un % de este. Las personas que se encuentran en el último tramo y que no pueda cancelar esta diferencia, Fonasa les da un crédito que lo pagan en cuotas iguales, equivalentes a un % de su sueldo imponible.

Analizando la competencia ubicada en la intercomuna Concepción - Talcahuano, hemos descubierto que a pesar de que los pacientes en general están conformes con el tratamiento que reciben, han manifestado otro tipo de necesidades como por ejemplo un apoyo psicológico tanto para ellos como a su familia, apoyo nutricional, servicio de locomoción y ayuda en los medicamentos. Estos elementos son los que utilizaremos para diferenciarnos de los demás centros, entregando con ellos un servicio integral al paciente, añadiéndole además el servicio de estudio de trasplante que sería una solución definitiva a su problema.

Los socios fundadores del Centro Integral de Diálisis son Ana María Espinoza, Rodrigo Figueroa y María Gabriela Larrere, todos ellos MBA en administración de la Universidad de Chile, quienes estudiaron el mercado y realizaron la evaluación del proyecto que en el informe adjunto se encuentra detallado. Ellos invitan a un cuarto socio a participar del proyecto.

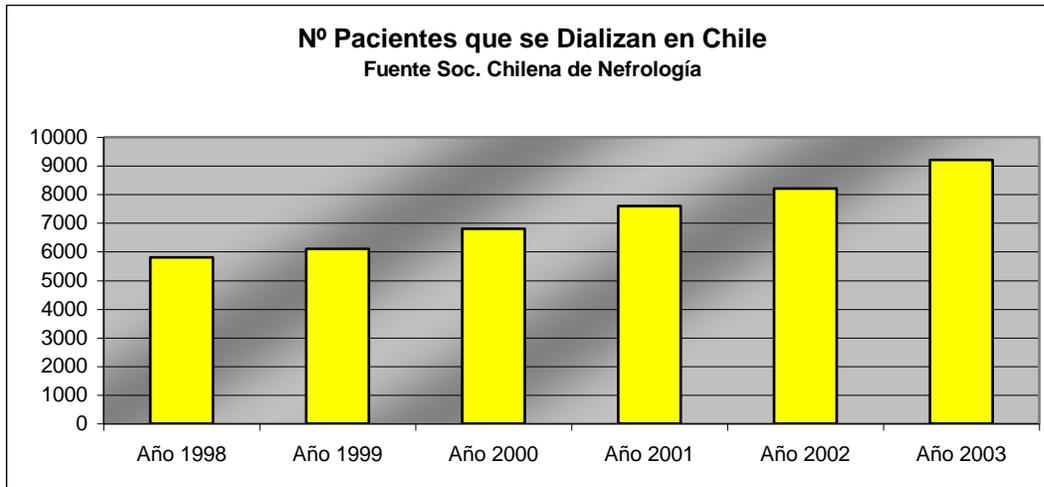
Las operaciones específicas de un centro de diálisis no difieren de un centro a otro. Pero si se requiere de un personal altamente calificado y específico, requisito fundamental para poder abrir un centro de diálisis, los cuales se encuentran disponibles en el mercado. Además se adquirirán las máquinas de hemodiálisis a través de leasing que la misma empresa proveedora nos dará, es decir, el proyecto viene con financiamiento atado.

En el informe adjunto podrán apreciar que el proyecto es rentable, si sólo si, se comienza con 30 pacientes y con una tasa de crecimiento en pacientes mensual del 20%. Con esto se obtiene un VAN esperado de 202 millones de pesos, una Tasa Interna de Retorno esperada (TIR) de 164% anual y un Periodo de Recuperación de la Inversión esperada (PRI) de 14 meses.

Finalmente se propone una oferta a participar del Centro de Diálisis, para que usted lidere el área técnica. Además tendrá una participación equitativa de los resultados del negocio, el cual se detallan en la oferta a los socios.

II. La Oportunidad

En Chile se ha visto que los enfermos de insuficiencia renal crónica han ido aumentando paulatinamente y en nuestra zona no ha sido la excepción. Esto hace que más personas requieran de la hemodiálisis para mantenerse con vida, ya que ésta suplente el funcionamiento de su riñón.



La intercomuna Concepción Talcahuano posee 5 centros de diálisis privados y dos públicos, los que manejan un total de 130 máquinas, los cuales no están sufriendo la demanda creciente por este tratamiento, debido a que estas máquinas sólo atienden a un promedio de 780 pacientes mensuales. Además, debido a esta causa, los tratamientos de diálisis que se entregan son cada día más deficientes, lo cual provoca mal estar entre los usuarios del servicio, no sólo físico sino también psicológicos.

Es aquí donde se nos presenta la oportunidad de negocio; debido a la demanda creciente de pacientes que requieren de diálisis en la zona, se hace necesario la instalación de nuevos centros que entreguen un servicio de calidad y el cual se preocupe, no solo del tratamiento propiamente tal, sino además de la calidad de vida del paciente entregándoles así servicios anexos que ellos muchas veces requieren, como apoyo nutricional y psicológico y además de ofrecerles el estudio de trasplante para analizar esa posibilidad de recuperación que tanto esperan.

Además, se están provocando algunos cambios debido al Plan Auge, los cuales permitirán que Fonasa negocie directamente con los Centros de Diálisis. Esto evitará que el Hospital Regional subcontrate servicios a los Centros privados de Diálisis.

Eso sí, nuestro proyecto no está exento de barreras para ser implementado. La más fuerte que debemos sortear es la de contratar un nefrólogo que esté a cargo del centro de diálisis y de los tratamientos que ofrezcamos a los pacientes.

III. Visión y Misión de nuestro Negocio

a. Visión

La visión de nuestra compañía es ser un centro de diálisis reconocido por nuestra calidad de servicio, no sólo por entregarle al cliente el tratamiento de la hemodiálisis, sino el ser un centro que se preocupa por el bienestar del paciente entregándole además servicios anexos que le permitan tener una mejor calidad de vida. Es por este motivo que nuestra visión será:

“Darle la opción al paciente de tener una mejor calidad de vida”

b. Misión

La misión de nuestra empresa será:

“Entregar a nuestros pacientes el tratamiento de hemodiálisis preocupándonos además de su estado anímico otorgándoles apoyo psicológico y también un apoyo nutricional, proporcionándoles además la posibilidad de realizar un estudio de trasplante para poder optar, si fuera el caso, a la solución definitiva a su enfermedad. Estos servicios anexos serán nuestra ventaja competitiva, ya que nuestra principal preocupación siempre será el bienestar de nuestros pacientes, siendo así reconocidos en la zona como el mejor Centro de Diálisis de Concepción”

IV. Estudio de Mercado

a. Descripción del cliente.

Nuestros clientes son todas aquellas personas que sufren de insuficiencia renal crónica y que necesitan del tratamiento de diálisis para poder sobrevivir.

Para la mayoría de estos enfermos, la única solución que tienen a su enfermedad es el trasplante de riñón a los cuales no todos pueden optar ya sea por condiciones físicas, por edad o por incompatibilidad con el órgano del donante. Durante el año 2003 se realizaron 255 trasplantes de riñón en el país, lo cual mostró un aumento del 15% con respecto al año anterior. Pero para que los enfermos puedan optar a esta alternativa se les tiene que hacer un estudio para ver su urgencia y su estado de salud para poder así optar a integrar la lista de espera de un órgano. Si bien los trasplantes de riñón han aumentado, los donantes cada vez van disminuyendo y es así como todos los años vemos que las campañas para que aumenten las donaciones son cada vez más fuertes.

b. Competencia

Actualmente existen siete centros en la intercomuna Concepción-Talcahuano, los cuales son:

Centro	Máq. Hemo
Hospital las Higueras – Talcahuano	27
Sociedad Médica Araucarias – Talcahuano	27
Centro Regional de Diálisis Araucarias Talcahuano – Cídiál Ltda. – Concepción	29
Centro Regional – Concepción	6
Servicio Médico Medinefro Ltda. – Concepción	14
Hospital Clínico Regional de Concepción – Concepción	12
Total Maquinas de Hemodiálisis	130

Los centros existentes que competirán con nuestro negocio tienen como principal fortaleza el hecho de que sus principales socios son nefrólogos con experiencia y reconocidos en la zona. Además son centros que ya se encuentran posicionados en el mercado. Pero presentan la debilidad de no preocuparse del paciente en forma integral, en otras palabras, sólo se preocupan de entregar el tratamiento de diálisis al paciente y no le entregan una asesoría nutricional y psicológica que en algunos casos es indispensable.

Esta debilidad que poseen los centros ya existentes en la zona, es lo que será nuestra fortaleza, entregando un servicio integral al paciente que va más allá de la diálisis. Con respecto al nefrólogo este proyecto empieza en la búsqueda de un Nefrólogo que quiera participar en este proyecto.

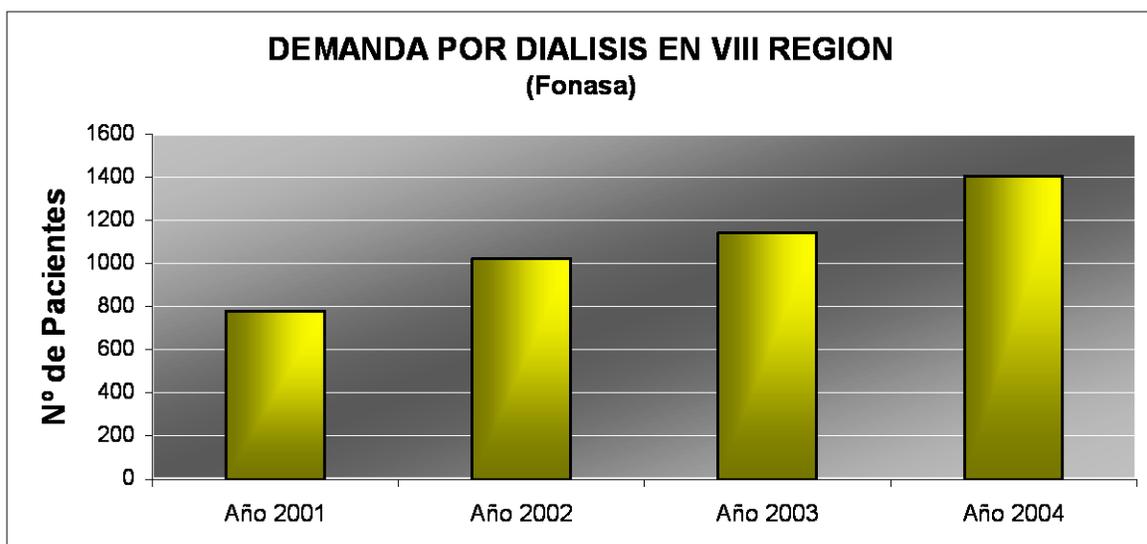
Los factores críticos de este proyecto son mínimos y básicamente depende de buscar a un nefrólogo para que participe en el proyecto.

El negocio en sí, como se podrá apreciar más adelante en los flujos de efectivo y balance, es rentable debido a que Fonasa cubre un 100% del tratamiento para los afiliados a los tramos A-B, y los que están afiliados a los tramos C-D tienen que pagar un % del tratamiento. En caso de que el paciente no pueda cancelar esta diferencia, Fonasa les da un crédito que lo pagan en cuotas iguales, equivalentes a un % de su sueldo imponible.

La ventaja competitiva de nuestro proyecto será la diferenciación, ya que se entregará un **Set de servicios asociados que crean valor al cliente**, como es la locomoción, la nutricionista, psicólogo, entre otros. Los clientes que llegan a atenderse a nuestro centro se van a quedar para siempre.

Junto con esta estrategia de diferenciación, nuestro objetivo será la instalación de nuevos centros en otras ciudades. Una vez instalado el centro y puesto en marcha, nuestro horizonte será estudiar en que otras ciudades es factible y necesaria la instalación de un centro de diálisis, con el fin de aprovechar el Know How obtenido.

En resumen, la demanda creciente de enfermos renales a nivel regional y lo saturado que se encuentran los centros de diálisis existentes en la zona, nos hace pensar en la instalación de un Centro de Diálisis. A esto se suma que Fonasa financia el 100% de este tratamiento, lo cual nos disminuye el riesgo de no pago.



c. Estudio de Mercado

De acuerdo a la información obtenida a nivel nacional por la Sociedad Chilena de Nefrología, se concluye lo siguiente:

1. Causas de la Insuficiencia:
El 33% de las personas que se dializan provienen de la enfermedad Diabetes y aproximadamente un 28% provienen de causas desconocidas.
2. Edad de los enfermos
El 75% de los enfermos son mayores de 45 años, y la mayoría son hombres (59%).
3. Grado de Actividad
El 80% de los pacientes tienen una actividad normal o con algunas limitaciones.

Para obtener información de la Intercomuna Concepción-Talcahuano, se realizó una encuesta a los pacientes de los distintos centros. Se encuestaron a 91 pacientes y los resultados de esta encuesta son los siguientes:

- El 57% de los pacientes encuestados son hombres.
- El 71% son mayores de 46 años.
- El 97% de los pacientes esta en Fonasa.
- El 26% de los pacientes dice gastar más del 30% de sus ingresos en esta enfermedad y el 33% gasta el 10% de sus ingresos.
- El 42% de los pacientes va a ese Centro en particular por la asignación que le hizo el hospital y el 22% lo hace por el médico.
- Con respecto a la relación con el personal del Centro el 84% considera que la atención es entre excelente y buena.
- El 24% de los pacientes siente que la calidad de la diálisis es excelente y el 63% piensa que es buena. No dejándonos de llamar la atención que el 12% piensa que la calidad de diálisis que recibe es entre suficiente y mala.
- El 43% de los encuestados nos cuenta que la relación con el Nefrólogo es buena y el 44% nos cuenta que es excelente.
- El 78% de los enfermos opina que la enfermedad ha afectado mucho a su familia.
- Solo el 33% de los pacientes nos dice que han recibido ayuda del Centro.

El 52% de los encuestados nos entregó alguna opinión, y de este porcentaje obtuvimos los siguientes resultados:

- El 28% opino que debiera haber más personal para la atención de los pacientes o que los Centros fueran más amplios.
- El 17% opina que falta apoyo psicológico para enfrentar esta enfermedad.
- El 11% considera que los centros debieran ayudar con los medicamentos.
- El 19% opina que debiera el centro entregar movilización.
- El 11% opina que debieran dar una mejor colación o ampliar la cafetería y en el mismo porcentaje opina que el personal del centro debiera prestar más atención a los pacientes.

Analizando las encuestas por Centro de Diálisis:

- *Hospital Regional*

Las personas que se atienden en este centro catalogan la atención del personal y la calidad de la diálisis como buena y la atención del nefrólogo como suficiente.

- *Centro Regional*

Los pacientes catalogan la atención del personal, nefrólogo y la calidad de la diálisis como buena.

○ *Centro Araucarias Concepción Talcahuano*

Al igual que con el centro de diálisis centro regional, los pacientes catalogan la atención del personal, nefrólogo y la calidad de la diálisis como buena.

○ *Hospital Higuera*

Los pacientes que se dializan en el Hospital Higuera, catalogan la atención del personal como excelente y la atención del nefrólogo y la calidad de la diálisis como buena.

○ *Emsa*

Los pacientes de este centro catalogan la atención del personal del centro como buena. La calidad de la diálisis y al nefrólogo como excelente.

○ *Sanatorio Alemán*

Los pacientes de este centro catalogan la atención del personal del centro y del nefrólogo como excelente y la calidad de la diálisis como buena.

Como conclusión de los datos obtenidos, podemos señalar lo siguiente:

- Que la atención en la calidad de la diálisis y la atención, en general, es buena por lo que podemos entregar un servicio de calidad superior.
- Debido a que la mayoría de los pacientes son mayores de 46 años, debemos enfocar nuestros esfuerzos a ese segmento de pacientes.
- Debido a que la mayoría de los pacientes son afiliados a Fonasa, es claro que debemos ofrecer nuestros servicios y ojalá hacer un convenio con esta institución
- De acuerdo a las observaciones entregadas por los pacientes, es evidente que se requiere de un psicólogo que apoye a los enfermos y sus familias.
- También se requiere de un sistema de movilización que transporte a los pacientes hacia y desde el centro a sus casas u oficinas. Pero complementario a esto, entregar un servicio de post diálisis para que el paciente se reponga del tratamiento (alimentación).
- Es importante además el convenio con laboratorios para que nuestros pacientes obtengan descuentos en sus medicamentos.
- Como observamos, sólo un 2% de los encuestados nos habló de las posibilidades de trasplante, por lo que vemos necesario asesorar a los pacientes para poder optar a una mejor calidad de vida.

En el anexo I se encuentra la encuesta realizada y su tabulación.

V. Estrategia Competitiva

a. Plan de Marketing

Nuestro objetivo como Centro Integral de Diálisis es entregar un servicio de calidad, que nos haga diferenciarnos de la competencia y en donde no sólo entreguemos el tratamiento de diálisis propiamente tal, sino que entreguemos un amplio servicio que nos permita dar una mejor calidad de vida a los pacientes: psicólogo, nutricionista, alimentación, servicio de locomoción, yoga, etc, lo cual va a ser nuestro diferenciador.

Nuestro plan de marketing está basado principalmente en el marketing directo, donde nuestros esfuerzos están enfocados en realizar la mayor cantidad de contactos posibles con todas nuestras fuentes cercanas:

1. Base de datos:

Llamaremos a los pacientes que contestaron nuestra encuesta y que manifestaron deficiencia en la calidad de la diálisis y mencionaron que la movilización es lo que les faltaba a los centros, para

invitarlos a conocer el centro y entregarles una semana de diálisis gratis. Para esto le ofreceremos nuestro sistema de locomoción (nuestro servicio de transporte los ira a buscar y a dejar) para que se pueda desplazar. Si el paciente acepta nuestra invitación, a éste se le entregará una atención de primera calidad (lo cual es nuestro objetivo), folletos de los servicios anexos del centro y una entrevista con nuestro médico encargado para que reciba la orientación requerida y aclare todas sus dudas.

Si no aceptan nuestra invitación, iremos directamente a los centros a esperar a los pacientes a los cuales les entregaremos los folletos y los invitaremos a conocerlo. Si en este acercamiento nos va bien, seguiremos los pasos del párrafo anterior. De lo contrario, recurriremos a otras alternativas.

Para este punto esperamos una tasa de éxito del 20%, es decir, que lleguen por este concepto 6 pacientes.

Lo mismo se hará con los demás pacientes que contestaron la encuesta y que nos dieron su número de teléfono.

2. FONASA.

Debido a que el próximo año Fonasa determinara a que centros de diálisis enviará a sus afiliados, es importante que esta institución conozca nuestro centro y vea los beneficios que entregamos a los pacientes, para que ellos nos deriven a los enfermos que requieran del tratamiento a través de dichos convenios.

La tasa de éxito que esperamos es de 50%, de los pacientes que como mínimo requerimos para partir con el funcionamiento del centro. En otras palabras, esperamos que lleguen por este concepto 15 pacientes. Además, esperamos que aumente el número de pacientes que nos derive Fonasa por la tasa de crecimiento de los pacientes que requieren diálisis.

3. ASODI (*Asociación de dializados y trasplantados*)

También queremos presentarles el nuevo centro integral de diálisis a los integrantes de la asociación de dializados y trasplantados, ASODI, ya que ellos serán también nuestro marketing directo. Nuestra idea es que ellos tengan claro nuestros objetivos de darles una mejor calidad de vida a los pacientes y que queremos instruirlos en el tema del trasplante para que ellos consideren esta posibilidad.

Reuniremos a los asociados de esta agrupación para darles a conocer nuestro centro y sus servicios. La tasa de éxito que esperamos es de un 2%, es decir, 1 pacientes.

4. *Contacto con Médicos*

Por otro lado, también invitaremos a nuestros médicos conocidos a visitar el centro, ya que ellos podrán comentar entre sus pacientes la existencia de este nuevo centro de diálisis.

Creemos importante atacar a todos nuestros conocidos con la información de nuestro proyecto. Esperando una tasa de éxito del 5%, es decir, 2 pacientes.

b. Mix de Marketing

1. Producto / Servicio:

Como ya lo hemos mencionado, nuestro servicio será entregar el tratamiento de diálisis a los enfermos con insuficiencia renal crónica. Pero les entregaremos un amplio servicio, en el sentido de no sólo entregar el tratamiento de diálisis propiamente tal, sino que nos preocuparemos de que el paciente se retire en las mejores condiciones para enfrentar su día. Nuestro objetivo es entregarles una mejor calidad de vida, proporcionándoles servicios anexos los cuales son:

- ◆ Servicio de locomoción: Nuestro centro dispondrá de servicio de transporte, la cual será utilizada para el traslado de nuestros pacientes (desde y hacia el centro integral).
- ◆ Colación: Una vez que nuestros pacientes terminen su tratamiento, se les ofrecerá una colación para que repongan energías.
- ◆ Psicólogo: apoyara a los pacientes y sus familias para enfrentar esta enfermedad.
- ◆ Nutricionista: diseñará un plan de alimentación de acuerdo a los requerimientos de cada paciente.
- ◆ Yoga u otro tratamiento alternativo: Para terminar bien el tratamiento del día, los pacientes pueden tomar unos minutos de Yoga.
- ◆ Asesoría para trasplante: este servicio les permitirá realizarse los exámenes correspondientes para evaluar la posibilidad de transplantarse.
- ◆ Exámenes

2. Precio

En nuestro proyecto el precio de los tratamientos de diálisis mensuales están dados por el Sistema de Salud, por lo que no podemos modificarlos. La mayoría de los enfermos con insuficiencia renal que requieren de diálisis (sobre el 98%) están afiliados a Fonasa. La forma de pago de esta institución es a los 40 días después de haber emitido el bono y el valor de la prestación mensual es de \$ 467.000.

Los servicios anexos como locomoción, colación, y nutricionista no serán cobrados a los pacientes. En primer lugar el traslado desde y hacia el centro es un servicio que muchos de los pacientes han manifestado desear y es lo que nos diferenciará de los otros centros. La colación es un servicio que los demás centros entregan a los pacientes por lo que nosotros también los entregaremos. Y por último, después de entrevistas con las enfermeras jefes de algunos centros, nos hemos dado cuenta que la nutricionista debe estar en permanente contacto con ella y los pacientes, ya que con una dieta balanceada podrán responder de mejor forma al tratamiento. Es por este motivo que entregamos el servicio de nutricionista gratis, donde este profesional le hará una ficha y un plan de alimentación a cada paciente y los controlará frecuentemente.

Por otra parte, después de cada sesión de diálisis y una vez que los pacientes tomen su colación para recuperar fuerzas, se les practicará una sesión de relajación grupal (yoga o tratamiento alternativo) con el fin de que salgan en óptimas condiciones del centro.

Y en último lugar, el psicólogo hará una vez al mes charlas de cómo enfrentar la enfermedad y también sobre temas que el estime conveniente, con el fin de acercar este profesional a nuestros pacientes. Si las personas lo desean pueden pedir una hora con este profesional para una atención privada, cuyo valor será de \$ 15.000.

3. Promoción y Publicidad:

Como lo explicamos en el plan de marketing, utilizaremos como medio de promoción y publicidad el marketing directo, utilizando nuestra base de datos, herramientas como internet, publicaciones en la revista Asodi, entre otras. El detalle de la promoción y publicidad con sus costos y tasas de éxito se encuentra en el anexo II.

Además a todos nuestros contactos: FONASA, ASODI y Médicos los invitaremos a un cocktail que ofreceremos con motivo de la inauguración. En este evento expondremos nuestros objetivos y los beneficios que entregaremos a los pacientes, dando hincapié que nuestro interés y objetivo principal es darle al paciente una mejor calidad de vida.

4. Localización:

La ubicación de nuestro centro será en la intercomuna de Concepción, San Pedro de la Paz o Chiguayante debido a que en estas comunas se encuentra la mayor cantidad de pacientes que requieren de diálisis. Los requisitos de infraestructura son: casa de 120 mts² mínimo, a la vista de los peatones y conductores para la perfecta difusión del centro, con estacionamiento para la entrada de ambulancias si es que corresponde, idealmente con antejardín o patio para la implementación de áreas verdes, con acceso a locomoción en caso de que un paciente llegue por sus propios medios y cercanos en tiempo a centro asistenciales.

Detalles sobre el Lay Out se encuentran en Anexo III

c. Alianzas

Realizaremos algunas alianzas para lograr parte de nuestros objetivos. Uno de los más importantes tiene relación con los medicamentos que los dializados requieren tomar. Para lograr que el gasto en medicamentos de los pacientes sea el más bajo posible es que haremos convenios con algunos laboratorios para lograr este propósito.

Por otro lado, como el Hospital del Trabajador no tiene Centro de Diálisis, pero si la especialidad de Nefrología en su staff de Médicos, se hará un convenio con esta institución para que deriven a los pacientes que necesiten dializarse a nuestro Centro.

Otra alianza fundamental para nuestro trabajo será con un Laboratorio, ya que necesitaremos de sus servicios para enviarles las distintas muestras de sangre, orina, etc de los pacientes del Centro.

VI. Operaciones

a. Funcionamiento del centro de diálisis

La actividad en un centro de diálisis comienza muy temprano por la mañana, cuando un paramédico llega a las 7 de la mañana a encender luces, equipo, lavar filtro, entre otras actividades específicas para dejar todo en óptimas condiciones para recibir al primer grupo de pacientes que se debe dializar. Nuestro servicio de transporte pasará a recoger a los pacientes que hayan solicitado el servicio. El primer turno comenzará a las 8 de la mañana. Una vez que estos llegan pasarán a los lockers para dejar sus efectos personales, colocarse sus zapatillas y ponerse cómodos para comenzar con el tratamiento. Antes de conectarse a la máquina correspondiente, cada paciente debe ser pesado y se le debe tomar la presión tanto de pie como acostado. Luego comienza el tratamiento propiamente tal. En el salón de tratamiento dispondremos de 1 televisor cada 3 máquinas con el fin de entretener a los pacientes mientras se dializan y también dispondremos de un equipo de música donde los pacientes podrán escuchar música desde unos audífonos que dispondrán en sus sillones.

Una vez que los pacientes terminan su tratamiento la enfermera medirá la presión arterial nuevamente, acostados y de pie. Luego, estos pasarán a la cafetería a recibir su colación y luego a una sala de relajación donde recibirán una terapia grupal.

En ese mismo instante, los paramédicos disponen de media hora para preparar las máquinas para el próximo turno y comenzar a lavar los filtros usados recientemente (esta tarea la hace el paramédico asignado durante esa semana para dicha función).

El servicio de transporte se organiza para ir a buscar al segundo turno y una vez que llega dejar a los pacientes que deben dializarse y recoge a los pacientes que terminaron el tratamiento para irlos a dejar a su destino.

En cada turno de tratamiento debe haber 2 paramédicos y 1 enfermera por cada 8 máquinas a parte de la enfermera jefe. Además de un estafeta que constantemente estará aseando el centro.

Es importante destacar que al principio y al final de mes, los pacientes deben tomarse exámenes de sangre para ver que tipo de diálisis requieren, es decir, cuan fuerte debe ser el tratamiento y además cada 6 meses se deben controlar las enfermedades como el VIH y Hepatitis.

En caso de que un paciente no llegase a su tratamiento, la enfermera tiene la obligación de averiguar donde esta el paciente, preguntando en su casa, consultorios, hospitales, morgue, etc.



En este aspecto el paciente tiene la obligación de avisar si no va a asistir y señalar en que lugar se dializará y también avisar en caso de que se atrase. En este último caso, cuando el paciente es ubicado y no pueda llegar a la hora definida, la enfermera debes llamar al siguiente paciente y pedirle que se dirija inmediatamente al centro para que cuando llegue el paciente atrasado la máquina este disponible para él.

Es importante destacar que nuestro centro adquirirá 6 máquinas a través de leasing, que la misma empresa proveedora nos dará y nos entregara 3 máquinas adicionales en comodato. Pero nuestro centro dispondrá para sus operaciones sólo de 8 máquinas debido a que una de ellas quedará disponibles para casos de emergencias.

Detalles sobre los turnos y requerimientos específicos del centro, ver Anexo IV

b. Control de Gestión

El control de gestión debe ser realizado con información interna como externa, con el fin de ver si nuestros objetivos se están cumpliendo. La información externa la obtendremos de nuestros pacientes (auditoria vertical), de la evaluación que ellos realicen a:

- La calidad del servicio recibido,
- La calidad de diálisis,
- La calidad de los profesionales del centro,
- El cumplimiento de expectativas de los pacientes hacia el centro.

En el control de gestión Interno, es decir, en la evaluación de la gestión del negocio propiamente tal, se medirán con los siguientes parámetros:

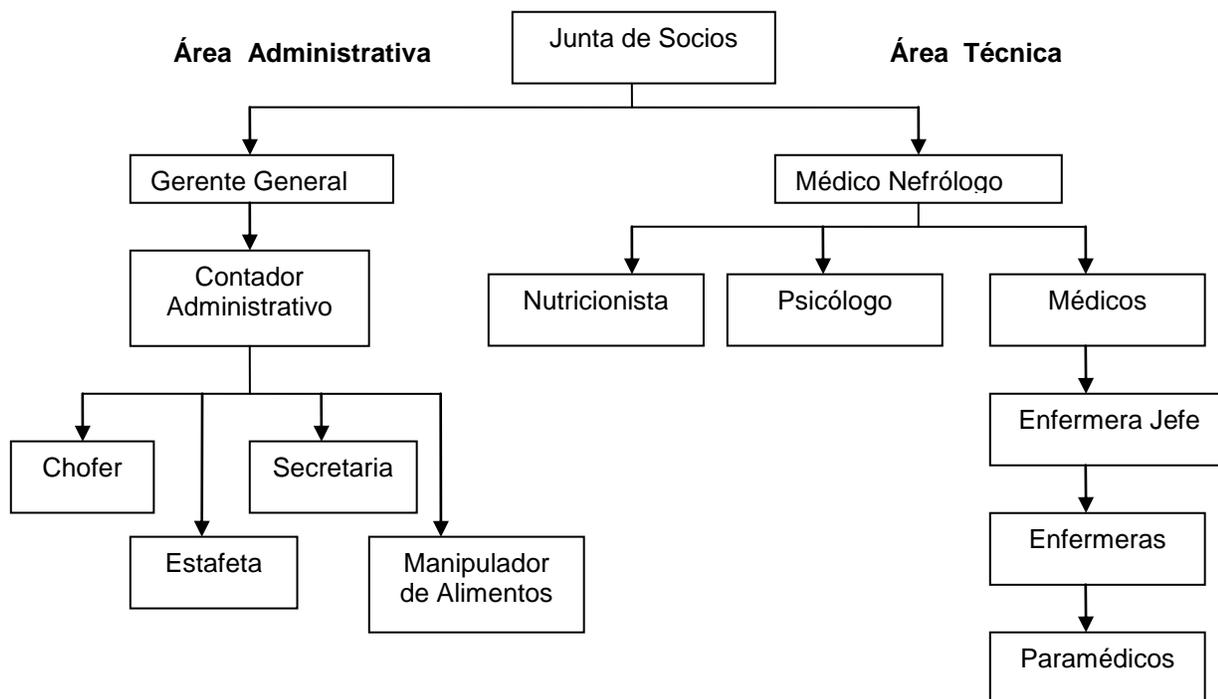
- Control de costos,
- Control de Ingresos,
- Control y evaluación del área de cobranza,
- Medición de proveedores con respecto a lo negociado o comprometido,
- Tiempos de respuestas del laboratorio, su calidad de exámenes y costos asociados,
- Evaluación al personal.

Es decir, los objetivos se controlarán principalmente a través del seguimiento del: comportamiento de la estructura de costos, cumplimiento de estándar de utilización de capacidad instalada e ingresos por ventas.

Este control de gestión se evaluará mensualmente a través de los siguientes informes: resumen de resultados, actividad y seguimiento de Indicadores, estado de resultado y balance que entregará nuestro contador administrador.

Además, se sumara a estos informes, un reporte de la enfermera jefe donde evaluará técnicamente el funcionamiento del centro.

c. Distribución de tareas



El centro estará encabezado por un gerente general, Ana María Espinoza, que tendrá como tarea principal el fiscalizar el buen funcionamiento de centro. Una de sus funciones será el buscar convenios y alianzas con Centros Médicos, Hospitales, Cooperativas, etc; lograr alianzas con proveedores para buscar beneficios a los pacientes como por ejemplo: laboratorios para exámenes, costos más bajos en remedios, además de buscar mejores precios y calidad en los insumos básicos y servicio técnico de los equipos. Desarrollar planes de comunicación tanto interno como externo de nuestros servicios, como creación de web, línea 800, manutención, etc.

Los socios, Rodrigo Figueroa y María Gabriela Larrere estarán a cargo de la busqueda de nuevas ciudades para la apertura de otros centros y la búsqueda de nuevos inversionistas.

Se le ofreció ser el cuarto socio en la instalación del primer Centro Integral de Diálisis a don Eduardo Barra, nefrólogo quien de aceptar asumirá la responsabilidad técnica del establecimiento y de la supervisión de todos los aspectos específicos del área. Organizará y velará por el buen cumplimiento de los procesos al interior de la Unidad y supervisará que los pacientes del centro estén en buenas condiciones de salud, y que los parámetros de la diálisis estén dentro de los rangos razonables. De no aceptar la oferta, se le pedirá a un head hunter de la zona que busque y nos presente una terna de médicos con especialidad en nefrología a quienes se les presentará el proyecto con carácter de confidencialidad y se elegirá al mejor para participar en este centro.

d. Requerimientos de personal

Los requerimientos de personal para nuestro de diálisis serán los siguientes:

Cargo	Calificación mínima necesaria	Características Deseables	Horario	Régimen	Ingreso Liquido
Gerente General	Título: Ingeniero Civil Industrial o Comercial, otorgado por Universidad chilena.				
Nefrólogo	Título: Médico, otorgado por Universidad chilena, con especialidad en nefrología.				
Médico	Título: Médico, otorgado por Universidad chilena, con seis meses de especialidad en nefrología.	Diálisis		PartTime	\$300.000
Enfermera Jefe	Título: Enfermera, otorgado por Universidad Chilena	Edad: 30 ó mas años Sexo: Masculino o femenino Experiencia: Mínimo 5 en Centrales de Diálisis Formación en Gestión Salud compatible con la demanda de trabajo	08.30 a 13.30 y de 15.30 a 18.30	Contrato Jornada Completa	\$ 550.000
Enfermeras	Título: Enfermera, otorgado por Universidad Chilena	Edad: 30 ó mas años. De sexo Masculino o femenino Experiencia mínimo de 3 en Centrales de Diálisis Formación en Gestión Salud compatible con la demanda de trabajo	07.00 a 14.30 y de 14.30 a 22.00	Contrato Jornada Completa (2)	\$ 400.000

Paramédico	Título: Paramédico, otorgado por Universidad Chilena		07.00 a 14.30 y de 14.30 a 22.00	Contrato Jornada Completa (4)	\$ 200.000
Contador Administrador	Título: Título de Contador Auditor	Preferencia sexo masculino, buen trato, buena presencia, habilidades de comunicación. Probidad, honestidad, ordenado	08:30 a 18:30	Contrato Jornada Completa	\$350.000 mensuales
Psicólogo	Título: Psicólogo, otorgado por Universidad Chilena	Edad: 30 ó más años Sexo: Masculino o femenino Experiencia: Mínimo 2 años		Part Time	\$ 200.000
Nutricionista	Título: Nutricionista, otorgado por Universidad Chilena	Edad: 30 ó más años Sexo: Masculino o femenino Experiencia: Mínimo 2 años		Part Time	\$ 200.000
Manipuladora de Alimentos	Educación Media completa	Preferencia sexo femenino, buen trato, buena presencia. Experiencia: Mínimo 3 años	08:30 a 18:30	Contrato Jornada Completa	\$ 150.000
Secretaria	Título: Secretaria Manpower	Edad: 30 ó más años Sexo: Femenino Experiencia: Mínimo 2 años	08.30 a 13.30 y de 15.00 a 18.30	Contrato Jornada Completa	\$ 250.000
Estafeta	Educación Media completa	Preferencia sexo femenino, buen trato, buena presencia.	07.00 a 14.30 y de 14.30 a 22.00	Contrato Jornada Completa (2)	\$120.000

Además, las competencias mínimas requeridas para todo el personal del Centro son las siguientes:

- Buen manejo de relaciones interpersonales a distintos niveles jerárquicos y sociales,
- Capacidad de trabajo en equipo,
- Buena capacidad de análisis y síntesis,
- Interés personal en formación de especialidad,
- Capacidad para enfrentar situaciones límites.

e. Carta Gantt

En este punto se muestran las actividades y plazos del proyecto para su posterior implementación. Más detalle se encuentra en Anexo V.

f. Aspectos legales

Para el funcionamiento del centro, en primer lugar, los socios fundadores se constituirán como una sociedad de responsabilidad limitada, en la cual, el capital social aportado será de un tercio por cada socio.

El objetivo de nuestra sociedad consiste en instalar, administrar, adquirir, arrendar, explotar y/o dirigir todo tipo de centros de salud, importar equipos y los insumos para el funcionamiento de estos, sin perjuicio de que, según acuerdo de los socios, este podrá ser ampliado para otras actividades comerciales.

La sociedad tendrá una duración de cinco años, entendiéndose prorrogada automáticamente por períodos iguales y sucesivos.

Para la instalación del primer Centro, la sociedad de los socios fundadores se asociará con un cuarto integrante, donde la propiedad del centro será de un 75% de los socios fundadores y el 25% del cuarto integrante.

Más detalle con respecto a la constitución de sociedad, pactos entre los socios, contratos de arriendo, contratos de prestación de servicios y otros se encuentran en el anexo VI.

Para lograr la autorización de instalar el centro de diálisis (autorización que lo otorga el servicio de salud correspondiente), debemos regirnos por el Reglamento del Centro de Diálisis N° 2357 y sus modificaciones correspondientes, que se encuentran en el anexo VII.

VII. Proyección de Resultados

a. Proyección de Ventas

El centro de diálisis abrirá sus puertas si solo si, contemos con 30 pacientes iniciales que vendrán de la base de datos, Telemarketing, convenio con Fonasa y presentación del centro, esperando un crecimiento mensual del 20%. Debido a que existen pacientes que requieren del tratamiento y no hay máquinas para atender, creemos que el crecimiento va a ser rápido llegando a operar a capacidad máxima el mes 7.

Véase Anexo VIII, N° 1 y 2

b. Margen por máquina

Ingreso por máquina	2.802.000
Costo Variable por Maq.	- 678.061
Margen Contribución por maq	2.123.939
Personal	- 515.625
Margen Operacional por Maq.	1.608.314
Costos Fijos	-390.134
Margen por Maq.	1.218.180
Margen por persona al mes	203.030
Por vez que asista	15.618

Más detalles sobre los centros de costos se encuentran en el anexo IX.

c. Tasa descuento

Para calcular la tasa de descuento acorde al proyecto, nos basamos en los siguientes datos:

Tasa renta fija	5,3%
Tasa renta variable	16,0%
Tasa de Impuesto	17%
Deuda	71.083
Capital	52.215
Beta sin deuda	0,57
Beta con deuda	1,21

Consideramos un Beta si deuda de 0.57, que es el beta no apalancado de servicios médicos de países emergentes. Este beta lo obtuvimos de la página web www.demodaran.cl.

A este dato le agregamos la deuda del Centro de Diálisis de la siguiente manera:

$$\beta_{c/deuda} = \beta_{s/deuda} * \{ 1 + (1 - T_C) * deuda/capital \}$$

lo cual nos arroja un beta apalancado de 1.21.

Además consideramos una tasa de renta fija de 5.3%, debido a que es la tasa que están rentando los bonos del Banco Central a 4 años y una tasa de renta variable del 16% ya que es el promedio de lo que ha rentado este último año los Fondos Mutuos accionarios nacionales.¹

Por lo tanto,

$$Cto K = R_F + \{ R_M - R_F \} * \beta$$

Reemplazando los valores obtenemos una tasa de descuento del 18%.

¹ Fuente Banchile Corredores de Bolsa S.A:
Tasa renta variable: rentabilidad acumulada del año de Fondo Mutuo Banchile Acciones
Tasa Renta Fija: rentabilidad anual Bono del Banco Central a 4 años.

d. Balance

BALANCE GENERAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja & Banco	47.580	130.298	206.645	301.040	401.348
Cuentas por cobrar	22.416	22.416	22.416	22.416	22.416
Intereses diferidos leasing	3.660	1.185	60	0	0
Activos Fijos	95.074	95.074	95.074	95.074	95.074
Depreciación Acumulada	-15.677	-34.692	-53.706	-72.721	-91.736
Otros Activos	500	500	500	500	500
TOTAL ACTIVOS	153.553	214.782	270.989	346.309	427.602
Proveedores	0	0	0	0	0
Impuesto por pagar	9.856	16.227	16.457	16.638	16.648
Obligaciones por leasing	54.835	30.464	6.093	0	0
Capital	52.215	52.215	52.215	52.215	52.215
Utilidad/ Perdida Ejercicio	36.647	79.228	80.349	81.232	81.282
Utilidad / perdida Acumulada	0	36.647	115.875	196.224	277.456
TOTAL PASIVOS	153.553	214.782	270.989	346.309	427.602

Datos expresados en M\$.

El balance detallado en forma mensual se encuentra en el anexo X, N° 1

e. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADO ANUAL	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por tratamiento dialisis	185.399	268.992	268.992	268.992	268.992
Costos Variables por tratamiento	-40.448	-58.686	-58.686	-58.686	-58.686
Remuneraciones	-48.825	-65.100	-65.100	-65.100	-65.100
Margen Operacional	96.126	145.206	145.206	145.206	145.206
Costos Fijos	-21.196	-28.261	-28.261	-28.261	-28.261
Gastos Desarrollo y puesta en marcha	-8.330	0	0	0	0
Gastos Marketing	-1.726	0	0	0	0
Depreciación	-15.677	-19.015	-19.015	-19.015	-19.015
Intereses por leasing	-2.695	-2.475	-1.124	-60	0
Utilidad antes de impuesto	46.503	95.456	96.806	97.870	97.930
Impuesto	-9.856	-16.227	-16.457	-16.638	-16.648
Utilidad Neta	36.647	79.228	80.349	81.232	81.282

Datos expresados en M\$.

El estado de resultado detallado en forma mensual se encuentra en el anexo X, N° 2.

f. Flujo de caja

FLUJO DE CAJA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por tratamiento	0	162.983	268.992	268.992	268.992	268.992
Costos Variables por tratamiento	0	-40.448	-58.686	-58.686	-58.686	-58.686
Remuneraciones	0	-48.825	-65.100	-65.100	-65.100	-65.100
Margen Operacional	0	73.710	145.206	145.206	145.206	145.206
Costos Fijos	0	-21.196	-28.261	-28.261	-28.261	-28.261
Gastos Desarrollo y puesta en marcha	0	-8.830	0	0	0	0
Gastos Marketing	0	-1.726	0	0	0	0
Depreciación	0	-15.677	-19.015	-19.015	-19.015	-19.015
Cuota Leasing	0	-18.278	-24.371	-24.371	-6.093	0
Utilidad antes de impuesto	0	8.003	73.559	73.559	91.838	97.930
Impuesto	0	0	-9.856	-16.227	-16.457	-16.638
Utilidad Neta	0	8.003	63.704	57.332	75.381	81.293
+Depreciación	0	15.677	19.015	19.015	19.015	19.015
Inversiones en Activos Fijo	-28.315	0	0	0	0	0
Inversion en capital de trabajo	-23.900	23.900	0	0	0	0
Flujo de caja	-52.215	47.580	82.718	76.347	94.395	100.307

Datos expresados en M\$.

El flujo de caja detallado en forma mensual se encuentra en el anexo X, N° 3

g. Requerimientos financieros

La inversión que se requiere hacer para la apertura y funcionamiento del centro durante los primeros meses de operación es de 52 millones de pesos.

Los socios fundadores más el socio invitado a participar de este proyecto aportarán al mismo, la cantidad de 13 millones de pesos que equivale a un cuarto de la inversión antes señalada.

h. Análisis de Sensibilidad

Debido a que nuestra principal premisa es que abrimos nuestro centro de diálisis si solo si tengamos 30 pacientes iniciales, nuestra única variable incontrolable que tenemos es la tasa de crecimiento.

En el cuadro adjunto podemos apreciar cual es el VAN, TIR y PRI esperado, para distintas tasas de crecimiento.

ANÁLISIS DE SENSIBILIZACIÓN	Tasa de crecimiento				
	2%	5%	10%	15%	20%
Número de pacientes iniciales (al mes 4)	30	30	30	30	30
Van (M\$)	150.713	184.409	196.413	200.846	202.524
Tir anual	99%	133%	151%	160%	164%
PRI (meses)	24	18	15	14	14
Mes que se alcanza máxima capacidad	25	11	6	5	4

VIII. Propuesta al socio

Lo invitamos a ser socio de un proyecto atractivo, seguro y con planes de crecimiento. Como verán en el cuadro adjunto, el valor actual neto esperado de los beneficios futuros de este negocio es de 202 millones de pesos con una TIR también esperada anual de 164% y un periodo de recuperación de la inversión de 14 meses, esto considerando una tasa conservadora de crecimiento mensual de pacientes de un 20%.

SITUACIÓN INICIAL	
Tasa de crecimiento	20%
Número de pacientes iniciales	30
Van (M\$)	202.524
Tir anual	164%
PRI	14

Su inversión en el Centro Integral de Diálisis será de 13 millones de pesos, al igual que los socios fundadores. En un comienzo no habrá retiros de capital, ni repartos de dividendos hasta fines del segundo año de funcionamiento, ya que nuestra idea es recuperar la inversión lo antes posible y capitalizar.

Al ser parte de este proyecto, usted dispondrá además de una consulta gratis para atender a sus pacientes.

X. Anexos

Anexo I: Encuesta y Resultados

Fecha:

1.- Edad

0-15 años		16-30		31-45		Más de 46	
-----------	--	-------	--	-------	--	-----------	--

Sexo

M		F	
---	--	---	--

2.- Sistema de Salud

Fonasa		Isapre	
--------	--	--------	--

3.- En que centro de diálisis se atiende?

--

4.- Por que va a ese Centro?

Asignado por el Hospital		Por la calidad		Por el médico		Por la ubicación	
--------------------------	--	----------------	--	---------------	--	------------------	--

5.- Cuántas veces a la semana y durante cuanto tiempo asiste al Centro de Diálisis?

1 vez a la semana		2 veces a la semana		3 veces a la semana		4 veces a la semana	
-------------------	--	---------------------	--	---------------------	--	---------------------	--

6.- Cuanto se demora en llegar al centro?

5 minutos		15 minutos		30 minutos		Más de 30 minutos	
-----------	--	------------	--	------------	--	-------------------	--

7.- Que porcentaje de sus ingresos gasta en el tratamiento? (remedios, exámenes, consultas médicas, movilización etc.)

10%		20%		30%		Más del 30%	
-----	--	-----	--	-----	--	-------------	--

8.- Como es la relación con las enfermeras y personal del Centro?

Excelente		Buena		Suficiente		Mala	
-----------	--	-------	--	------------	--	------	--

9.- Como es la calidad de diálisis que recibe?

Excelente		Buena		Suficiente		Mala	
-----------	--	-------	--	------------	--	------	--

10.- Cómo es la atención que recibe del Nefrólogo del Centro?

Excelente		Buena		Suficiente		Mala	
-----------	--	-------	--	------------	--	------	--

11.- Como le a afectado a su familia esta enfermedad?

Mucho		Poco		Nada	
-------	--	------	--	------	--

12.- Han recibido usted y su familia ayuda del centro para enfrentar esta enfermedad?

Sí		No	
----	--	----	--

13.- Que le faltaría al Centro de Diálisis para que fuera perfecto?

Resultados de Encuesta

Sexo	M 52	F 39	
------	---------	---------	--

Edad	0-15	16-30 8	31-45 18	más de 46 65	
------	------	------------	-------------	-----------------	--

Sistema de salud	Fonasa 88	Isapre 3	
------------------	--------------	-------------	--

Que % de sus Ingresos gasta	0 8	10% 30	20% 20	30% 9	más de 30% 24
-----------------------------	--------	-----------	-----------	----------	------------------

Motivos para elegir ese Centro	Asig. Hospital 42	Calidad 9	Médico 22	Ubicación 18	
--------------------------------	----------------------	--------------	--------------	-----------------	--

Relación con personal del Centro	Excelente 41	Buena 43	Suficiente 5	Mala 2	
----------------------------------	-----------------	-------------	-----------------	-----------	--

Calidad de diálisis	Excelente 22	Buena 57	Suficiente 9	Mala 2	N/C 1
---------------------	-----------------	-------------	-----------------	-----------	----------

Atención del nefrologo	Excelente 40	Buena 39	Suficiente 10	Mala 2	
------------------------	-----------------	-------------	------------------	-----------	--

Como afectado a su familia	Mucho 71	Poco 13	Nada 7		
----------------------------	-------------	------------	-----------	--	--

Ayuda del centro	Sí 33	No 58			
------------------	----------	----------	--	--	--

Observaciones	
Apoyo psicológico	8
Ayuda medicamentos	5
Nefrologo presente	1
Más personal-mas grande	13
Movilizacion	9
Cafetería	5
Más atención	5
Trasplante	1
Total	47

Resultados de encuestas por Centro de Diálisis

Hospital Regional	Nº encuestados	12	13%
--------------------------	----------------	----	-----

Relación con personal del Centro	Excelente 2	Buena 9	Suficiente	Mala 1	
----------------------------------	----------------	------------	------------	-----------	--

Calidad de diálisis	Excelente 2	Buena 9	Suficiente	Mala 1	
---------------------	----------------	------------	------------	-----------	--

Atención del nefrologo	Excelente 2	Buena 4	Suficiente 6	Mala	
------------------------	----------------	------------	-----------------	------	--

Centro Regional	Nº encuestados	11	12%
------------------------	----------------	----	-----

Relación con personal del Centro	Excelente 4	Buena 5	Suficiente 1	Mala 1	
----------------------------------	----------------	------------	-----------------	-----------	--

Calidad de diálisis	Excelente 1	Buena 9	Suficiente 1	Mala	
---------------------	----------------	------------	-----------------	------	--

Atención del nefrologo	Excelente 5	Buena 6	Suficiente	Mala	
------------------------	----------------	------------	------------	------	--

Centro Araucarias

Nº encuestados	18	20%
----------------	----	-----

Relación con personal del Centro	Excelente 5	Buena 11	Suficiente 2	Mala	
----------------------------------	----------------	-------------	-----------------	------	--

Calidad de diálisis	Excelente 4	Buena 12	Suficiente 2	Mala	
---------------------	----------------	-------------	-----------------	------	--

Atención del nefrologo	Excelente 7	Buena 9	Suficiente 1	Mala 1	
------------------------	----------------	------------	-----------------	-----------	--

Higueras

Nº encuestados	19	21%
----------------	----	-----

Relación con personal del Centro	Excelente 11	Buena 8	Suficiente	Mala	
----------------------------------	-----------------	------------	------------	------	--

Calidad de diálisis	Excelente 4	Buena 13	Suficiente 2	Mala	
---------------------	----------------	-------------	-----------------	------	--

Atención del nefrologo	Excelente 5	Buena 11	Suficiente 2	Mala 1	
------------------------	----------------	-------------	-----------------	-----------	--

Emsa

Nº encuestados	3	3%
----------------	---	----

Relación con personal del Centro	Excelente 1	Buena 2	Suficiente	Mala	
----------------------------------	----------------	------------	------------	------	--

Calidad de diálisis	Excelente 3	Buena	Suficiente	Mala	
---------------------	----------------	-------	------------	------	--

Atención del nefrologo	Excelente 3	Buena	Suficiente	Mala	
------------------------	----------------	-------	------------	------	--

Sanatorio Alemán

Nº encuestados	25	27%
----------------	----	-----

Relación con personal del Centro	Excelente 17	Buena 7	Suficiente 1	Mala	
----------------------------------	-----------------	------------	-----------------	------	--

Calidad de diálisis	Excelente 7	Buena 13	Suficiente 4	Mala	N/C 1
---------------------	----------------	-------------	-----------------	------	----------

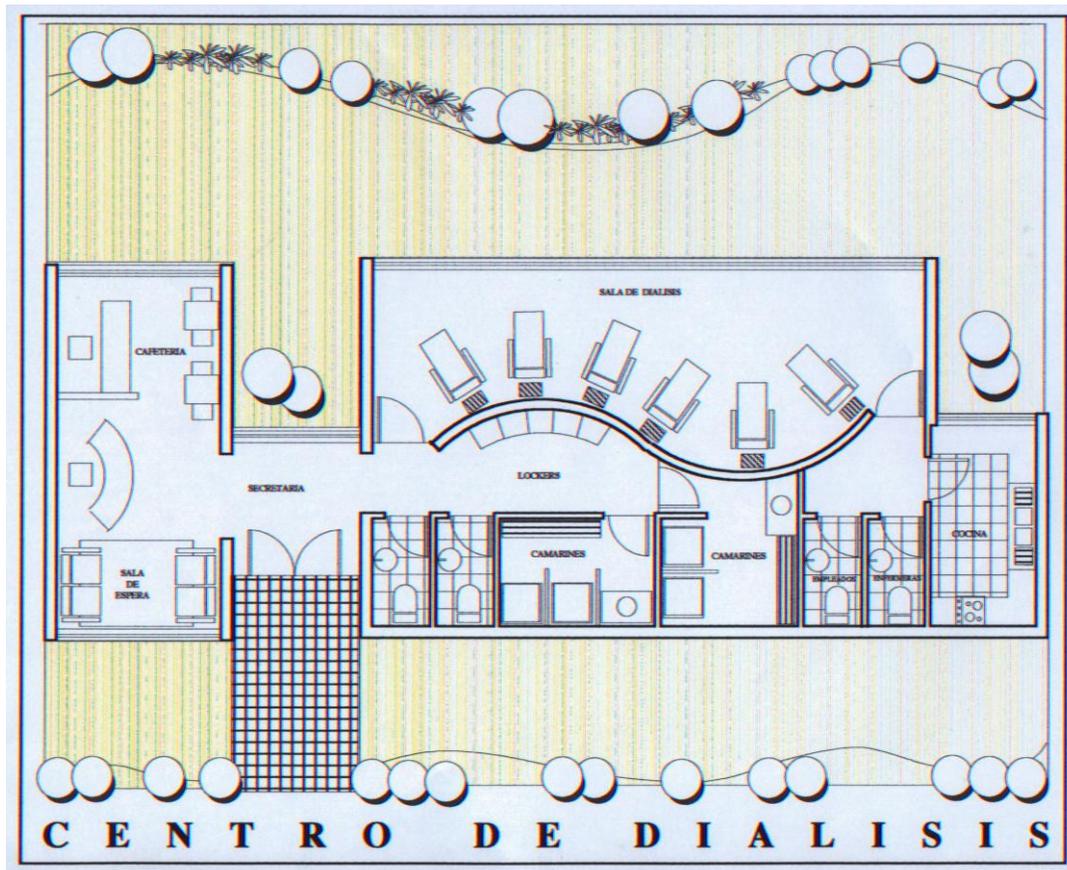
Atención del nefrologo	Excelente 16	Buena 9	Suficiente	Mala	
------------------------	-----------------	------------	------------	------	--

Anexo II: Presupuestos de promoción y publicidad

Medio	Acción	Descripción	Periodicidad	Tasa de Éxito	Costo	Costo Mensual
Internet	Página Web	Página Web informativa y educativa. Además, los pacientes podrán acceder a información sobre exámenes y horas de atención.	Siempre	2%	\$ 100,000	\$20,000
Telemarketing	Teléfono	Llamar a nuestra base de datos para informarles sobre el funcionamiento del centro	Todos los días durante un mes *	20%		
Convenio con Fonasa	Contrato	Convenio para recibir pacientes que necesiten dializarse y que estén en Fonasa.	Anual	50%		
Nefrólogo	Atención médica	Todos sus pacientes serán derivados al centro	Diario	20%		
Brochure	Folleto	Díptico informativo sobre el Centro y sus servicios anexos	Mensual	2%		\$ 8,900
Presentación del centro	Cóctel	Mostrar a los médicos, proveedores, amigos cercanos y a los medios el Centro de Diálisis.	Una Vez	2%	\$ 511,700	
Revista	Asodi	Inserto	Trimestral	2%	\$ 200,000	

* dos meses antes del funcionamiento del centro

Anexo III: Layout del proyecto.



Anexo IV: Turnos de personal y requerimientos del centro de diálisis

Horario de médicos, paramédicos, enfermeras, chofer, auxiliares y secretarias

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Horas
7.30-08.00 14.30	Turno N° 1						45
14.30-15 20.30-21	Turno N° 2						45

Horario Administrador y enfermera jefe

Horario	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Horas
08.30 13.30	Turno N° 1						25
15.00 19.00	Turno N° 2						20

Los requerimientos específicos del centro son:

- **Carro de Paro**

Equipo de emergencia que se utiliza cuando los pacientes presentan paros cardiacos. El valor de uno de estos equipos es de \$ 120.000.- + iva (nacional).

- **Equipo Electrónico**

Este equipo se utiliza en caso de que haya un corte luz, y permite que las máquinas de hemodiálisis sigan funcionando. El costo de este equipo es de \$ 5.539.000.- + iva.

- **Calefacción Central**

La Calefacción permitirá mantener a una temperatura agradable en Centro durante los meses de inviernos. Su costo es de \$1.860.000.- + iva.

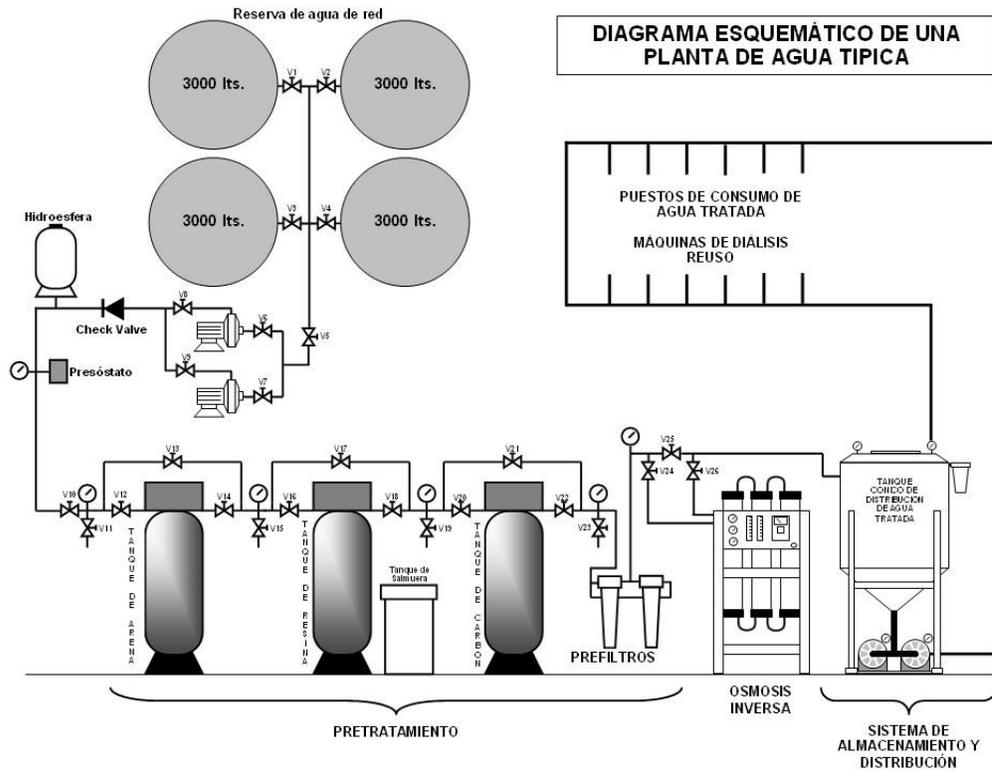
- **Equipos de Aire Acondicionado**

En los meses de verano se utilizarán estos equipos, cuyo costo asciende a \$ 1.060.488.- + iva.

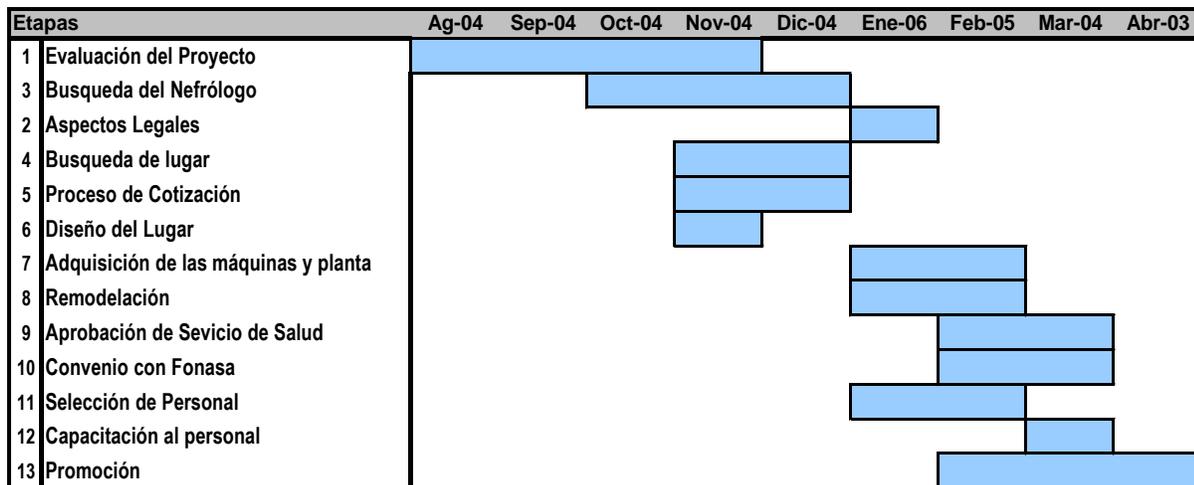
- **Planta de Tratamiento de agua**

Esta planta es fundamental para el desarrollo de la diálisis, ya que gracias a ella se obtiene agua conforme a los estándares fisicoquímicos y bacteriológicos determinados, logrando purificarla.

Planta de tratamiento de agua



Anexo V: Carta Gantt



Anexo VI: Aspectos legales:

- a. Constitución de la sociedad.

CONSTITUCION DE SOCIEDAD
“ SOCIEDAD COMERCIAL ESPINOZA, FIGUEROA y LARRERE LIMITADA ”
o
“CENTRO INTEGRAL DE DIALISIS LTDA.”

EN CONCEPCION DE CHILE, a dos de diciembre de 2004, ante mi FRANCISCO MOLINA VALDES, Abogado, Notario Público titular de la Agrupación de las comunas de Concepción, Hualqui y Penco, con oficio en esta ciudad, calle O'Higgins número quinientos treinta y siete; comparecen: doña ANA MARÍA ESPINOZA LORENTE, chilena, ingeniero civil industrial, soltera, cédula nacional de identidad número once millones ochocientos noventa y seis mil quinientos noventa y nueve guión k, domiciliada en Avenida Andalúe 1050 Torre Mañío Depto.802, San Pedro de la Paz; don RODRIGO FIGUEROA DIAZ, chileno, ingeniero civil industrial, soltero, cédula nacional de identidad número diez millones quinientos cincuenta mil cuatrocientos setenta guión cinco, domiciliado en calle Gerónimo Costo 32, Conjunto Residencial Los Canelos, San Pedro de la Paz y doña MARÍA GABRIELA LARRERE WÖRNER, chilena, casada con Repartición de Gananciales, ingeniero comercial, cédula nacional de identidad número catorce millones cuatrocientos once mil trescientos setenta y dos guión uno, domiciliada en calle Camilo Mori 47 Conjunto Residencial Los Canelos, San Pedro de la Paz, todos mayores de edad y libre disponedores de sus bienes, a quien conozco por haberme acreditado identidad con las cédulas mencionadas y exponen, que han convenido en el siguiente contrato de Sociedad: **PRIMERO:** Por el presente instrumento las comparecientes vienen en constituir una Sociedad de responsabilidad limitada sujeta a las prescripciones de la ley tres mil novecientos dieciocho, sus modificaciones posteriores y su Reglamento, teniendo además presente las disposiciones pertinentes de los Códigos Civil y del Comercio que versan sobre la materia en todo lo que no se hubiere estipulado en este contrato. **SEGUNDO:** El nombre o razón social de la sociedad será el de “SOCIEDAD COMERCIAL ESPINOZA, FIGUEROA Y LARRERE LIMITADA”, pudiendo usar como nombre de fantasía y para todos los efectos legales, publicitarios, tributarios, incluso bancos, financieras, Servicio de Impuestos Internos, Servicio de Tesorería, Instituciones fiscales, semifiscales y particulares, el de “**CENTRO INTEGRAL DE DIALISIS LTDA.**” **TERCERO:** El objeto de la sociedad será instalar, administrar, adquirir, arrendar, explotar y/o dirigir todo tipo de centros de salud, importar equipos y los insumos para el funcionamiento de estos, sin perjuicio de que, según acuerdo de los socios, este podrá ser ampliado para otras actividades comerciales. **CUARTO:** El capital de la sociedad será la suma de treinta y nueve millones de pesos, que los socios enteran mediante aportes iguales en dinero efectivo y al contado ingresados a la caja social. **QUINTO:** La administración y representación de la sociedad; así como el uso de la razón social corresponderá a la socia doña XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX, la que anteponiendo a su firma personal la razón social podrá actuar con las más amplias facultades que se requieran, con la sola excepción de aquellos actos de disposición que se señalen expresamente al final de esta cláusula. En particular, por tanto, la administradora podrá ejecutar todos los actos y suscribir todos los contratos inherentes al giro de la sociedad y, en especial, sin que la enumeración que sigue sea taxativa ni limite en forma alguna dichas facultades amplias, con la sola excepción anotada, el administrador podrá: **Uno)** Comprar y adquirir a cualquier título bienes muebles y manejarlos; comprar y adquirir a cualquier título inmuebles; **Dos)** Dar y tomar en arrendamiento, comodato, administración, concesión o a cualquier título de mera tendencia, toda clase de bienes raíces o muebles, materiales o inmateriales; **Tres)** Celebrar contratos de prestación de servicios materiales o inmateriales, como prestador o como propietario, modificarlos y/o ponerles término; **Cuatro)** Celebrar contratos de ejecución de obras materiales, modificarlos y ponerles término; **Cinco)** Celebrar toda clase de contratos de transporte, fletamento o de seguros, pudiendo acordar y pactar primas, fijar riesgos y demás condiciones, cobrar pólizas, endosarlas y cancelarlas, convenir, aceptar o impugnar liquidaciones de siniestros; **Seis)** Retirar y endosar documentos de embarque; **Siete)** Abrir acreditivos en moneda extranjera, efectuar operaciones de cambio, en general, realizar

toda clase de operaciones bancarias relacionadas con el comercio exterior, y realizar todos los actos relacionados con las operaciones de importación y exportación de bienes y/o servicios, sean ante el Banco Central de Chile, bancos comerciales o ante cualquiera autoridad o entidad pública o privada, tales como la presentación de registros de importación, cartas o solicitudes anexas o explicativas, como asimismo cualquiera otra documentación que fuere necesaria para tales efectos o requerida por dichas autoridades o entidades; **Ocho)** Tomar boletas bancarias de garantía o vale vistas y endosarlas; **Nueve)** Ejecutar toda clase de operaciones crediticias con bancos, sociedades financieras u otras instituciones o asociaciones de crédito, fomento, investigación o cualquiera otras entidades o personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, nacionales o extranjeras; **Diez)** Celebrar contratos o abrir cuentas corrientes bancarias, de depósito o de crédito y cerrarlas; depositar, girar y sobregirar en ellas, reconocer o impugnar los saldos de dichas cuentas y contratar créditos o sobregiros en las mismas, todo ello en moneda nacional o extranjera; retirar talonarios de cheques o cheques sueltos; **Once)** Girar, aceptar, reaceptar, suscribir, endosar, sea en dominio, cobranza o garantía; descontar, prorrogar, cobrar, cancelar, renovar y protestar letras de cambio, pagarés, libranzas, Cheques y, en general, toda clase de documentos mercantiles; **Doce)** Contratar toda clase de préstamos con letras o sin ellas, con pagarés u otra clase de documentos o sin ellos y convenir sus condiciones; **Trece)** Colocar dineros o valores en depósito o a interés, cobrar y percibir dichos depósitos y renovarlos; **Catorce)** Arrendar y abrir cajas de seguridad; **Quince)** Retirar valores en custodia o en garantía; **Dieciséis)** Ceder créditos y aceptar cesiones; **Diecisiete)** Contratar, tomar y otorgar toda clase de boletas de garantía; aceptar toda clase de garantías hipotecarias, prendarias o personales; **Dieciocho)** Cobrar y percibir cuanto se adeude a la sociedad o le deba ser entregado a cualquier título y por cualquiera persona natural o jurídica, otorgando los recibos correspondientes; **Diecinueve)** Pagar cuanto adeude a la sociedad, novar y, en general, extinguir obligaciones de ésta, pudiendo exigir y otorgar los recibos, cancelaciones y finiquitos correspondientes; **Veinte)** Rescindir, resolver, resciliar y poner término o solicitar la terminación de cualquiera clase de contratos; impetrar u oponer la nulidad absoluta o relativa de actos o contratos, pedir rendiciones de cuentas, aprobarlas o rechazarlas y, de modo general, hacer valer todos los derechos de la sociedad; **Veintiuno)** Celebrar contratos individuales o colectivos de trabajo, modificarlos y ponerles término, pudiendo convenir las cláusulas y convenios que estimen procedentes, y ejercitar y cumplir todos los derechos y obligaciones que establecen las leyes laborales vigentes o que en el futuro se dicten; **Veintidós)** Fijar las normas del reglamento interno para los trabajadores de la empresa o de cualquiera de sus establecimientos o faenas, modificarlas o revocarlas; **Veintitrés)** Contratar servicios profesionales de cualquiera clase; **Veinticuatro)** Celebrar toda clase de contratos que sean conducentes o necesarios al objeto social, pudiendo establecer o convenir cualquiera clase de estipulaciones, sean de la esencia, de la naturaleza o accidentales, y modificarlas; fijar indemnizaciones, multas, cláusulas penales, precios, forma de pago, reajustes, intereses, rentas, remuneraciones, plazos, cabidas, deslindes, condiciones y, en general, cualesquiera otras estipulaciones que estimen necesarias; **Veinticinco)** Celebrar contratos de sociedad de cualquiera clase u objeto relacionado directa o indirectamente con el objeto de esta sociedad, estipulando en ellos su razón social, domicilio, capital, duración, administración y atribuciones de los administradores y, en general, las demás cláusulas que estimen necesarias y modificarlas; adquirir derechos o acciones en otras sociedades, y designar administradores señalando sus facultades o asumir la administración de otras sociedades; representar a la sociedad con voz y voto en las sociedades, comunidades, asociaciones o cuentas en participación y toda clase de organizaciones o entidades en que aquella tenga interés o participación; **Veintiséis)** Solicitar toda clase de concesiones, tramitarlas y obtenerlas, pudiendo convenir sus términos y condiciones, modificarlas y aceptar las cláusulas o convenios que establezca la autoridad competente; **Veintisiete)** Constituir servidumbre activas y pasivas; **Veintiocho)** Establecer agencias, sucursales u oficinas dentro o fuera del país; **Veintinueve)** Solicitar e inscribir propiedad intelectual, industrial, nombres, marcas, modelos industriales, patentar inventos y, de modo general, realizar todas las actuaciones y trámites relacionados con estas materias; **Treinta)** Ocurrir ante toda clase de autoridades políticas, administrativas, tributarias, aduaneras, municipales, judiciales, de comercio, del trabajo o cualquiera persona de derecho público o privado, entidades, organismos, oficinas y empresas fiscales, semifiscales o autónomas, pudiendo efectuar toda clase de peticiones, presentaciones, solicitudes, declaraciones, pactos, compromisos y convenciones, complementarlas, modificarlas o

desistirse de ellas; **Treinta y Uno**) Representar a la sociedad en todos los juicios o gestiones judiciales en que tenga interés la sociedad o pueda tenerlo, ante cualquier Tribunal de la República se ordinario, especial, arbitral, administrativo, de policía local o cualquier otro, actuando como demandante, demandado o tercero de cualquiera especie, pudiendo ejercer toda clase de acciones civiles, criminales o administrativas, con las mas amplias facultades, incluso las señaladas en el inciso segundo del artículo séptimo del Código de Procedimiento Civil, las que se dan por expresa e íntegramente reproducidas; **Treinta y dos**) Designar árbitros de derecho, mixtos o arbitradores; fijar sus facultades, competencia y procedimiento; **Treinta y tres**) Designar gerentes o apoderados de la sociedad para asuntos o negocios específicos o determinados, señalando sus facultades y obligaciones; **Treinta y cuatro**) Delegar parte de las facultades de administración en una o mas personas naturales o jurídicas, para que actúen conjunta o separadamente, en forma remunerada o no, con o sin obligación de rendir cuenta, con o sin facultad para delegar sus mandatos; **Treinta y cinco**) En general, realizar todos los actos y celebrar los contratos, operaciones y negocios que se relacionen con el objeto social, directa o indirectamente. Con todo, y actuando de la forma indicada, el administrador podrá: a) Enajenar a cualquier título toda clase de bienes raíces; gravarlos con hipotecas y pactar respecto de ellos prohibición de gravar, de enajenar y/o de celebrar actos y contratos; b) Enajenar bienes muebles, corporales o incorporales, que pertenezcan al activo fijo de la sociedad; c) constituir la sociedad en avalista, fiadora o codeudora solidaria, y constituir toda clase de garantías reales o personales, sea para garantizar obligaciones determinadas o con cláusulas de garantía general o de obligaciones indeterminadas en cuanto a su naturaleza o a su monto; gravar con prenda civil, industrial o sin desplazamiento, cualesquiera bienes muebles de la sociedad. **SEXTO:** Las utilidades y las eventuales pérdidas de la sociedad se distribuirán entre los socios de acuerdo al porcentaje de participación en la composición del capital inicial, pudiendo retirar mensualmente a cuenta de las utilidades las cantidades que determinen, teniendo en cuenta la situación económica y financiera de la empresa. La sociedad practicará balance general e inventario el día treinta y uno de Diciembre de cada año y de él deberán tomar conocimiento todos los socios. **SÉPTIMO:** Los socios limitan su responsabilidad hasta la concurrencia de sus respectivos aportes. **OCTAVO:** El plazo de duración de la sociedad será de cinco años a contar de la fecha en que esta escritura sea firmada por los socios y el término del mismo se entenderá prorrogado automáticamente por el mismo período y así sucesivamente si ninguno de los socios manifestare su intención contraria por medio de escritura pública que deberá anotarse al margen de la inscripción del extracto social en el Registro de Comercio, con a lo menos seis meses de anticipación a la fecha de vencimiento del plazo. **NOVENO:** Si durante la vigencia de la sociedad falleciere cualquiera de los socios, la sociedad continuará con el sobreviviente y con los herederos del socio fallecido hasta el término de su período de duración, quienes deberán designar un procurador común que los represente ante la sociedad en el plazo de sesenta días, mandatario que en ningún caso tendrá facultades de administración, las que quedarán radicadas de pleno derecho y en forma exclusiva y excluyente, en el socio sobreviviente, con las mismas facultades indicadas en la cláusula quinta. **DÉCIMO:** Disuelta la sociedad, los socios retirarán sus aportes en la forma que se indica y se repartirán los haberes sociales, si los hubieren, en la misma proporción en que se hubiere realizado los aportes, debidamente revalorizados. **DÉCIMO PRIMERO:** Cualquiera dificultad que se suscite entre los socios en relación con este contrato o con motivo de su aplicación, interpretación, cumplimiento o incumplimiento, o de la disolución anticipada o no de la sociedad será resuelta por un árbitro arbitrador en cuanto al procedimiento y al fallo, que los socios designarán de común acuerdo, en caso de desacuerdo la Justicia Ordinaria sin que las partes puedan interponer en contra de sus resoluciones recurso alguno. El árbitro designado tendrá competencia para disolver anticipadamente la sociedad, en desacuerdo de los socios; con acuerdo de los socios éstos podrán hacer por sí mismo la liquidación, o nombrar una persona al efecto; el que será designado de común acuerdo por los socios. **DÉCIMO SEGUNDO:** Para todos los efectos legales, la sociedad tendrá su domicilio en la ciudad de Concepción, sin perjuicio de ello, podrá abrir oficinas o sucursales en cualquier parte del país como del extranjero. **DÉCIMO TERCERO:** Se faculta al portador de copia autorizada de la presente escritura para requerir las inscripciones, subinscripciones y anotaciones pertinentes para la legalización del presente contrato en el Registro de Comercio que corresponda. La presente escritura fue hecha en base a minuta redactada por el abogado don Ricardo Aravena S. En comprobante y previa lectura

firman.- Anotada en el Libro de Repertorio de Instrumentos Públicos con esta fecha.- Se da copia.-
Doy fe.-

b. Derechos y obligaciones de los socios

PACTO DE SOCIOS FUNDADORES

En Concepción a XX de XXXX de 2004, concurren: Ana María Espinoza Lorente, Rodrigo Figueroa Díaz y María Gabriela Larrere Wörner como personas naturales para establecer los siguientes objetivos:

Como socios fundadores del Proyecto Centro Integral de Diálisis, tendrán como objetivo implementar uno o varios Centros de Diálisis, según el estudio desarrollado por ellos mismos en el Magíster de Administración MBA de la Universidad de Chile.

Se creará una sociedad de responsabilidad limitada en la cual cada uno será dueño de un tercio de la sociedad en cuestión.

1. Buscar un cuarto socio para cada centro, que deberá ser un Médico con especialidad en Nefrología. Este socio deberá aportar un cuarto del capital necesario para implementar el centro y los otros tres cuartos serán aportados por la sociedad matriz.
2. Estipular los plazos y montos a invertir según el estudio realizado.
3. En cuanto a las decisiones de inversión y administración, estas serán aprobadas por unanimidad. En caso de conflicto recurriremos al punto 6.
4. Realizar un pacto de confidencialidad sobre la información recopilada en el estudio en cuestión y su divulgación. Su uso para otros fines solo puede ser autorizado por los Socios.
5. Autorizar la contratación de los servicios de Auditores Externos, para realizar auditorias anuales, tanto para los informes financieros emitidos por los contadores externos como de los procedimientos internos.
6. En caso de conflictos sin solución entre los socios o bien de otra índole se denominara como arbitro al Sr. Abogado Ricardo Aravena S.
7. El control de la Sociedad será repartida en partes iguales para los Sres Espinoza, Figueroa y Larrere. Sin embargo, si uno de ellos no quisiera participar del proyecto o continuar con la Sociedad, se dará prioridad para que los otros 2 socios adquieran la proporción, debiendo dar respuesta de la oferta en los siguientes 20 días hábiles. De no aceptar la oferta, se invitará a una tercera persona a participar de la sociedad quien debe ser aprobado por los socios que queden en la sociedad.
8. Los aportes extraordinarios de capital deberán ser efectuados por los Sres. Espinoza, Figueroa y Larrere en partes iguales, de lo contrario, la participación de cada uno se modificará de acuerdo a la nueva proporción que mantengan sobre el total del capital social.
9. En caso de fallecimiento de uno de los socios, los cónyuges tendrán la opción de continuar la participación en la sociedad o vender su parte a los socios sobrevivientes. En tal caso se remitirá al punto 8. En caso de que no existiera cónyuge, se les pagará a los hijos la participación del socio fallecido.

En conformidad a los puntos anteriores, firman en tres copias de igual tenor y fecha:

Ana María Espinoza L.

Rodrigo Figueroa D.

María Gabriela Larrere W.

PACTO ENTRE SOCIOS FUNDADORES Y CUARTO SOCIO

En Concepción a XX de XXXX de 2004, concurren: Ana María Espinoza Lorente, Rodrigo Figueroa Díaz y María Gabriela Larrere Wörner, denominados CID Limitada, y don XXXXX, médico nefrólogo, quienes acuerdan lo siguiente:

1. Se creará una sociedad de responsabilidad limitada en la cual, CID será dueña del 75% del centro y el 25% restante será dueño don XXXXX.
2. Estipular los plazos y montos a invertir según el estudio realizado.
3. En cuanto a las decisiones de inversión y administración, estas serán aprobadas por unanimidad. En caso de conflicto recurriremos al punto 6.
4. Realizar un pacto de confidencialidad sobre la información recopilada en el estudio en cuestión y su divulgación. Su uso para otros fines solo puede ser autorizado por los socios.
5. La sociedad entre CID Ltda. y don XXX tendrá una duración de 5 años renovables en periodos iguales, si es que en 30 días hábiles no manifestase una de las partes lo contrario.
6. En caso de que el socio invitado quisiera retirarse de la sociedad antes de los dos años de comenzado el funcionamiento del centro, este no podrá disponer de su capital antes de ese periodo y tendrá que avisar con 90 días de anticipación y por medio de una carta certificada ante notario.
7. En caso de conflictos sin solución entre los socios o bien de otra índole se denominara como arbitro al Sr. Abogado Ricardo Aravena S.
8. El control del centro será repartida en partes iguales para los Sres Espinoza, Figueroa, Larrere y XXXX.
9. Los aportes extraordinarios de capital deberán ser efectuados por los Sres. Espinoza, Figueroa, Larrere y XXXX en partes iguales, de lo contrario, la participación de cada uno se modificará de acuerdo a la nueva proporción que mantengan sobre el total del capital social del centro.
10. En caso de fallecimiento del socio invitado se le pagará a sus herederos la participación correspondiente del socio fallecido.

En conformidad a los puntos anteriores, firman en tres copias de igual tenor y fecha:

CID Ltda.

XXXXXX
Médico Nefrólogo

c. Contrato de Arriendo.

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO DE INMUEBLE

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

A

CENTRO INTEGRAL DE DIALISIS LTDA.

En Concepción, República de Chile, a xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, comparece por una parte la sociedad xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx. del giro de su denominación, rol único tributario xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, representada como se acreditará por don xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx, Ingeniero Civil, chileno, casado, rol único tributario y cédula de identidad nacional N° xxxxxxxxxxxx, ambos de este domicilio, xxxxxxxxxxxx, en adelante "el arrendador"; y por la otra parte la sociedad "CENTRO INTEGRAL DE DIALISIS LTDA.", del giro de su denominación, rol único tributario N° XXXXXXXX, representada, como se acreditará, por don XXXXXXXX Ingeniero Civil, chileno, casado, rol único tributario y cédula de identidad número XXXXXX, ambos domiciliados en calle XXXXXXXX, en adelante "la arrendataria" y exponen que han convenido en el siguiente contrato de arrendamiento de bien raíz.

PRIMERO: La arrendadora es dueña del siguiente inmueble ubicado en la Comuna de Concepción, calle XXXXXXXX rol N° XXXXXXXX.

SEGUNDO: Por el presente acto, la arrendadora da en arrendamiento a la arrendataria, para quien acepta y arrienda su representante, la XXXXXXXX, y los correspondientes estacionamientos individualizados en la letra b); de la cláusula primera precedente.

TERCERO: La renta de arrendamiento será la suma de \$ XXXXXX.-(XXXXXXX pesos) mensuales, la que se reajustará trimestralmente conforme a la variación que en el trimestre inmediatamente anterior hubiere experimentado el Índice de Precios al Consumidor (IPC), que determine el Instituto Nacional de Estadísticas o el Organismo que lo reemplace.-

Dicha renta se pagará anticipadamente dentro de los 5 primeros días de cada mes en el domicilio del "arrendador".-

En este acto la arrendataria paga al arrendador, quien declara recibir anticipadamente la suma de \$ XXXXX.-(XXXXXX pesos), que corresponden a la renta del primer mes de arriendo, más la suma de \$XXXXX.-(XXXXX pesos), como garantía de correcta y oportuna restitución, suma esta última que quedará en poder de "arrendador", debiendo entenderse reajustada en la misma forma que la renta mensual precedentemente enunciada y no podrá ser imputada por el "arrendatario" al pago de rentas insolutas.-

CUARTO: El plazo de este arrendamiento será de un año a contar desde el XXXXXXXXXXXXXXX, es decir, hasta el día XXXXXXXXXXXXXXX y se renovará tácitamente y sucesivamente, por periodos iguales, salvo que alguna de las partes de aviso a la otra de su intención de no perseverar en el contrato, para lo cual deberá dar aviso a la otra por medio de carta certificada notarial, expedida con 60 días de anticipación a la fecha de expiración del presente contrato.-

QUINTO: El local comercial materia del presente contrato, se arriendan en el estado en que actualmente se encuentra y que a continuación se detalla:

- paredes pintadas, cielos pintados, ninguna división interna, instalación eléctrica parcialmente operativa, instalaciones sanitarias, puertas, ventanas y protecciones en buen estado, piso de radier en primera, segunda y tercera planta. Todo lo anterior es conocido del "arrendatario", quien

se obliga a conservarlo y restituirlo a lo menos en las mismas condiciones al término del arriendo. La entrega material de los bienes se hace con esta misma fecha.-

SEXTO: El "arrendatario" se obliga a pagar oportunamente los consumos de agua, electricidad, gas, teléfono, extracción de basura y gastos comunes, debiendo exhibir los recibos correspondientes al día, cada vez que el "arrendador" se lo exija.

SEPTIMO: Queda prohibido al "arrendatario"

- a) Subarrendar o ceder el arriendo, salvo expresa autorización del propietario;
- b) Destinar los bienes arrendados a un objeto distinto del de oficina comercial, o a objetos contrarios a la ley, la moral o las buenas costumbres.

OCTAVO: La arrendataria estará obligada a efectuar las reparaciones que la Ley califica de locativas, esto es, los desperfectos de ordinaria ocurrencia y toda mejora que introdujere en el local que no pudiere separarse sin detrimento de él, cederán en su beneficio exclusivo. Sin perjuicio de lo anterior, todas aquellas mejoras que si pudieren separarse del inmueble sin provocar daño o detrimento en él, podrán ser retiradas por el arrendatario al término del contrato.

NOVENO: El no pago oportuno de una cualquiera de las rentas de arrendamiento, devengará desde el día en que debió haberse pagado y hasta la época del pago efectivo un interés penal igual al interés máximo convencional que la ley permita estipular.

DECIMO: Para todos los efectos legales de este contrato, las partes fijan domicilio en la ciudad de Concepción, sometiéndose desde ya a la jurisdicción de sus Tribunales Ordinarios de Justicia.

DECIMO PRIMERO: El pago de los gastos de otorgamiento que resultaren de este contrato de arriendo, serán de cargo de la arrendataria.

DECIMO SEGUNDO: Presente a este acto don XXXXXXXXX, Ingeniero XXXXX, casado, carné y Rut. N° XXXXXXXXX, domiciliado XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX y expone: Que viene en constituirse en fiador y codeudor solidario de todas y cada una de las obligaciones contraídas en el presente instrumento por la "arrendataria" Centro Integral de Diálisis Ltda." en favor de la "arrendadora", renunciando expresamente al beneficio de excusión.

La personería de don XXXXXXXXX, para representar a la Centro Integral de Diálisis Ltda, consta de escritura pública de fecha XXXXXXXXX otorgada en la Notaría de Francisco Molina Valdés; documentos que no se insertan por ser conocidos

En comprobante, previa lectura, firman las partes el presente instrumento en dos ejemplares de igual tenor

Arrendador

Centro Integral de Diálisis Ltda
Nombre XXXXXXXX
RUT: XXXXXX

d. Contrato de prestación de servicios.

CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES A HONORARIOS

En Concepción, República de Chile a 02 de Abril de 2005, entre CENTRO INTEGRAL DE DIALISIS LTDA., R.U.T xx.xxx.xxx, con domicilio en xxxxxxxx y Don xxxxxxxxxxx, R.U.T. xx.xxx.xxx, con domicilio en xxxxxxxx, xxxxxxxx, se ha convenido el siguiente contrato de honorarios.

PRIMERO :

La Sociedad CID Limitada encomienda a Don XXXXXXXXXXX, quien acepta y se obliga, a prestar los servicios profesionales de Médico, en el Centro Integral de Diálisis. Este servicio supone que el médico debe supervisar que los pacientes del centro estén en buenas condiciones de salud, y que los parámetros de la diálisis estén dentro de los rangos razonables. El médico se obliga a prestar sus servicios respetando con el mayor celo la lex artis de su profesión respondiendo de todo perjuicio que pudiera causar a Sociedad CID Limitada el incumplimiento de esta obligación y de toda otra derivada del presente contrato.

SEGUNDO :

El servicio se prestará en base a un turno de horas mensuales, conforme al sistema de turnos que se establece en hoja anexa al presente contrato y que, suscrita por las partes, forma parte integrante y complementaria del mismo para todos los efectos legales.

Para todos los efectos de su trabajo profesional deberá reportarse con el director médico de la CID Limitada. Sin embargo, las partes están conscientes que se tratará de una actividad de coordinación y no se tratará de una relación de dependencia ni subordinación, ni un control de la diligencia, expedición y capacidad profesional en la atención de pacientes, ya que en esta materia el profesional se rige sólo por la lex artis y su control profesional queda entregado a las instancias gremiales competentes. Por ello las partes declaran que no se trata éste de un contrato de trabajo bajo ninguna circunstancia sino un contrato de servicios profesionales para todos los efectos legales.

TERCERO :

El precio de los servicios será la suma equivalente a \$ XXXX.- por cada turno efectivamente prestado por el profesional. La empresa implementará un control de los turnos para el solo efecto de contabilizar los mismos con el fin de pagar el honorario convenido, más no para llevar un control de asistencia para fines laborales. En el precio por turno antes fijado se incluyen los impuestos respectivos.

Para efectos del pago de los servicios prestados en el respectivo mes, el médico deberá emitir y entregar su boleta de honorarios a la Sociedad CDI Limitada, en el domicilio de esta última.

CUARTO :

El presente contrato de servicios durara un año y se renovara tácita y sucesivamente por periodos iguales si ninguna de las partes manifiesta su intención de ponerle término anticipado mediante aviso dirigido por carta certificada al domicilio de su contraparte, con 30 días de anticipación al vencimiento del plazo original o de cualquiera de sus prórrogas.

En todo caso, cualquiera de las partes podrá ponerle termino anticipado a este contrato, sin indemnizaciones de ningún tipo, mediante carta enviada de la misma forma referida precedentemente, con una antelación de 30 días.

Sin perjuicio de lo anterior, la Sociedad CDI Limitada se reserva el derecho de poner término anticipado a este contrato o a cualquiera de sus prórrogas en cualquier tiempo y sin derecho a recompensa o indemnización alguna, en caso de que el profesional no cumpla cualquier norma contenida en este contrato o sus anexos.

QUINTO :

El médico se obliga a guardar reserva y confidencialidad respecto a todas las particularidades, know how y secretos comerciales y profesionales de la Sociedad CDI Limitada a que tenga acceso a causa o con ocasión de sus servicios.

Esta obligación subsistirá hasta por un plazo de dos años concluidos los servicios materia de este contrato.

SEXTO:

Para todos los efectos legales las partes fijan domicilio especial en la ciudad de Concepción, prorrogando competencia para ante los tribunales ordinarios de justicia.

SEPTIMO :

En señal de aprobación y conformidad firman las partes en tres ejemplares de igual tenor y fecha quedando dos en poder de la CDI Limitada y uno en poder del médico.

FIRMA DEL PROFESIONAL

FIRMA DE LA SOCIEDAD

CONTRATO DE TRABAJO

En Concepción, primero de abril de dos mil uno, entre don **XXXXXXXXXXXXXX** en representación de **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** Rol único tributario número **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, domiciliada en la ciudad de Concepción, calle **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, Concepción, en adelante **El Empleador** y don **XXXXXXXXXXXXXX** de nacionalidad chilena, nacido **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, domiciliado en **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** cédula de identidad y rol único tributario número **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX**, en adelante **El Trabajador**, se ha convenido en el siguiente Contrato de Trabajo:

PRIMERO.- Don **XXXXXXXXXXXXXX**, es contratado por la empresa **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** para desempeñar labores de Auxiliar. En cumplimiento de este contrato desempeñará sus labores profesionales tanto para la empleadora **XXXXXXXXXXXXXX** como para cualquier otra empresa a quien le preste servicios el Empleador.

SEGUNDO.- Las obligaciones principales que asume el Señor **XXXXXXXX** serán entre otras, las siguientes:

- a) Funciones administrativas varias; efectuar cobranzas varias, efectuar diligencias bancarias, efectuar las compras de materiales de consumo de la empresa, vigilancia y aseo, etc.
- b) Otros trabajos que el Empleador le encomiende, y
- c) Constituirá obligación del Señor **XXXXXXXX** informar cada vez que los proyectos o trabajos específicos sean realizados o dar cuenta del resultado de su gestión de cada una de las labores encomendadas y en cada oportunidad que se produzca un hecho importante. En especial, si en el cumplimiento de sus obligaciones descubre o constata irregularidades o situaciones que atenten contra los intereses de las empresas involucradas, sus bienes, su producción industrial, comercial o el futuro de las mismas.
- d) Guardará reserva sobre los detalles del giro de los negocios del Empleador y queda obligada a cumplir las instrucciones verbales o escritas que reciba de sus superiores, con la mayor diligencia y debido cuidado, en relación a sistemas, procedimientos, formas y otras que estime convenientes introducir.

TERCERO.- El Señor **XXXXXXXXXXXXXX** desempeñará sus funciones en las oficinas de la Empleadora, en calle **XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX** y eventualmente en las dependencias o domicilio de los clientes, según requerimiento de sus funciones o necesidades de la Empresa.

CUARTO.- La jornada de trabajo será de 45 horas semanales distribuidas de acuerdo a los requerimientos de los trabajos a ejecutar. Las horas extraordinarias, si las hubiera, se cancelarán con el recargo del 50%.

QUINTO.- Las remuneraciones y beneficios del Señor **XXXXXXXXXXXXXX** estarán integradas por los siguientes conceptos:

- | | |
|------------------|--------|
| a) Sueldo base | \$ |
| b) Gratificación | \$ (*) |

c) Movilización \$ 20.000

(*) El trabajador XXXXXXXXXXXX percibirá además gratificación legal cuando concurren los requisitos respectivos, según se pasa a estipular en la cláusula siguiente.

Estas prestaciones se pagarán el último día hábil de cada mes por períodos mensuales vencidos, en dinero efectivo y del monto de ellas el Empleador efectuará las deducciones que establecen las leyes vigentes, sean de orden previsional, tributario o de cualquier otra especie que sea obligatorio su descuento. Asimismo, se descontará los anticipos otorgados al Trabajador.

SEXTO.- En mérito de lo señalado en la cláusula precedente, las partes convienen que, en el caso de existir utilidades líquidas en el respectivo ejercicio anual, el Señor XXXXXXXX percibirá gratificación con sujeción al artículo 50 del Código del Trabajo. Esto es, la gratificación consistirá en un 25% de lo devengado por el Trabajador por concepto de remuneraciones en el respectivo ejercicio comercial y con un tope o límite de 4,75 Ingresos mínimos Mensuales Anuales.

SEPTIMO.- El Trabajador solicita que sus cotizaciones previsionales se efectúen en AFP Summa Bansander.

OCTAVO El trabajador reconoce que todo dato o antecedente proporcionado por la empresa, como asimismo, cualquier informe que obtenga, recopile o elabore en cumplimiento de sus funciones, será de propiedad exclusiva y excluyente de la empresa XXXXXXXXXXXX. Por ello el trabajador se obliga a guardar y mantener bajo estricta reserva y confidencialidad, toda información, datos y documentos a que tuviere acceso y que se elaboraren durante el ejercicio de su función y que digan relación directa o indirecta con las actividades de la empresa. En consecuencia el trabajador se obliga a no divulgar o transmitir dicha información en prestaciones de servicio a terceros distintos de XXXXXXXXXXXX y en general, a no utilizar dicha información para fines distintos de aquellos específicamente contemplados en el presente contrato.

NOVENO.- El no cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades señaladas anteriormente, serán causal para dar término al presente contrato de trabajo.

DECIMO.- El empleador pagará al Señor XXXXXXXXXXXX al momento del término del contrato, una indemnización por años de servicio consistente en un mes de remuneración por cada año o fracción superior a seis meses siempre y cuando la vigencia del contrato no sea inferior a un año. No obstante, si el término del contrato se debe a motivo imputable al trabajador, según las causales establecidas en los Arts. 159 N°2 y 160 del DFL N°1 de 1994 sobre Código del Trabajo, el empleador no estará obligado a pagar la indemnización señalada.

**DECIMO.-
PRIMERO** Se deja expresa constancia que el Señor XXXXXXXXXXXX desempeñará sus funciones a contar del día XXXXXXXXXXXXXXXX, y el presente contrato tendrá duración indefinida.

**DECIMO
SEGUNDO.-** Para todos los efectos legales que se deriven del presente contrato, las partes fijan su domicilio en la ciudad de Concepción y se someten a la jurisdicción de sus Tribunales de Justicia.

DECIMO

TERCERO.- El presente contrato se firma en duplicado, quedando un ejemplar en poder del Empleador y uno en poder del Trabajador.

Previa lectura ratifican y firman.-

Firma del Trabajador

Firma del Empleador

CONTRATO DE TRABAJO DE VIGILANTE

En Concepción de Chile, a de de 20, entre
....., representado por don
..... chileno, cédula de identidad
....., con domicilio en, de Concepción en adelante "la
Empleadora" y don, chileno, nacido el
..... de de 19, cédula de identidad N°
....., con domicilio en esta ciudad calle
....., en adelante "el vigilante", se ha convenido el siguiente
contrato de trabajo:

PRIMERO : EL Trabajador se obliga a efectuar, en forma exclusiva para la Empleadora, las funciones de Vigilante en el establecimiento ubicado en

SEGUNDO : Serán obligaciones del VIGILANTE, las siguientes:

Realizar las rondas y controles necesarios e indispensables, para cumplir a cabalidad y con verdadera responsabilidad el cargo de VIGILANTE, o sea, de persona que OBSERVA atenta y frecuentemente lo que ocurre en el terreno encargado en su cuidado;

Si en el trayecto detecta anomalías, luces indebidamente encendidas, puertas o rejas sin cerrar, etc., deberá subsanarlas de inmediato;

Ahora bien, si las anomalías son de tal naturaleza y gravedad que comprometen la seguridad del establecimiento, debe dar cuenta inmediata a quien corresponda del hecho constatado, por el medio más rápido que la emergencia aconseja.

TERCERO : EL VIGILANTE acepta que le está PROHIBIDO, lo siguiente:

Permitir el ingreso al establecimiento a cualesquiera persona extraña al mismo, hombre o mujer, desconocida, amiga o pariente autorizado.

Permitir el ingreso de trabajadores al interior del establecimiento, en manifiesto estado de embriaguez o con evidencias signos de estar drogados; debe retenerlos y dar cuenta inmediata a quien sea pertinente.

Dejar que salga un trabajador, sin la autorización del jefe correspondiente.

Permitir la entrada de bebidas alcohólicas o drogas para el consumo.

CUARTO : El EMPLEADOR proporcionará al VIGILANTE, los siguientes beneficios: (Casa, alimentación, etc.).

QUINTO : La prestación de servicios del VIGILANTE, será remunerada por el EMPLEADOR, en la siguiente forma:

SUELDO FIJO:

bono por:

La cancelación tendrá lugar en:

SEXTO : La duración y distribución de la jornada de trabajo, será la siguiente:

De lunes a

Mañana: desde las horas, Hasta las horas. Tarde: desde horas, Hasta las horas.

SEPTIMO : La duración de este contrato será:

OCTAVO : Las partes acuerdan los siguientes Pactos:

NOVENO : Se deja constancia que don ingresó al servicio el día de de 19

DECIMO : El presente contrato se firma en tres ejemplares, declarando el trabajador haber recibido en este acto, a su entera satisfacción, un ejemplar de él y que éste es fiel reflejo de la relación laboral entre las partes.

.....
FIRMA EMPLEADOR

.....
FIRMA TRABAJADOR

Anexo VII: Instructivos para instalar centros de diálisis

INSTRUCTIVO PARA OBTENER AUTORIZACIÓN SANITARIA DE CENTROS PRIVADOS DE DIALISIS.

1.- SOLICITUD: Dirigida al Sr. Director del Servicio Salud Valparaíso - San Antonio, ésta debe explicar el tipo de autorización que requiere, número de dialisadores instalados con identificación completa y prestaciones que desea otorgar, nombre y especialidad del profesional a cargo de la Dirección Técnica, dirección del local, Teléfono, etc.

DOCUMENTOS QUE DEBEN ACOMPAÑAR A LA SOLICITUD:

- Plano escala (1:50) con distribución funcional de dependencias y Croquis de ubicación.
- Listado de equipos e instrumentos que se utilizará, acorde a las prestaciones a otorgar.
- Declaración escrita de aceptación del Profesional Médico que asumirá la Responsabilidad Técnica del establecimiento y de la supervisión de todos los aspectos técnicos de estas atenciones. Debe adjuntar Certificado de Título legalizado y del Subrogante.
- Nómina de profesionales y personal que se desempeñará en la Unidad, con sus respectivos certificados de Título o Cursos de Formación (legalizados los títulos de salud).
- Declaración del sistema de abastecimiento de insumos y materiales (convenios con: Banco de Sangre, Lavandería, Esterilización, Farmacia, etc.)
- Descripción de los sistemas de registros de procedimientos y control por paciente. Ej.: Fichas, tarjetas, etc.
- Descripción de medidas de asepsia, antisepsia que se aplicará en el manejo de pabellón.
- Sistema de turnos para atención de pacientes.
- Convenios con Hospitales para la atención de pacientes graves y servicio de Ambulancias en caso necesario.
- Fotocopia de la Constitución de Sociedad, Título de dominio o arriendo del Local.
- Certificados de dotación de servicios: energía eléctrica, gas, agua potable y alcantarillado.
- Certificado de Bomberos.
- Certificado de capital inicial declarado.

2.- Cancelar arancel reglamentario vigente.

3.- El acondicionamiento técnico y sanitario, será calificado en visita inspectiva al establecimiento. De esta acreditación dependerá la aprobación o rechazo de la solicitud.

4.- El Establecimiento o Local debe contar con los siguientes Registros: Fichas, Tarjetas, Libro de Registro de Procedimientos e intervenciones, Libro de Inspección, Libro de Sugerencias y Reclamos, todos visados por el Servicio de Salud.

5.- DESCRIPCION DE NORMAS y PROCEDIMIENTOS (presentar copias).

- Manual de procedimientos en sala de Hemodiálisis.
- Norma de manejo de catete de Doble Lumen.
- Norma de procedimientos de instalación del paciente a Hemodiálisis.
- Norma de carro de Paro.
- Norma de manejo de transductores.
- Norma de eliminación del material corto punzante.
- Norma sobre manejo de material desechable.
- Norma de manejo de pacientes con Hepatitis C, Hepatitis B y HIV.
- Programa de prevención y control de infecciones relacionadas con el procedimiento I.I.H. del Personal.
- Norma sobre manejo de equipos de Osmosis.
- Norma sobre prevención de infecciones intra-Hospitalarias.

6.- LEGISLACION VIGENTE (que debe estar en el establecimiento).

- Código Sanitario y sus modificaciones (D.F.L. 725/68).
- Reglamento sobre Centros de DIALISIS D.S. N° 2347/94.
- Reglamento sobre condiciones sanitarias y ambientales mínimas de los lugares de trabajo (D.S. N° 745/92).
- Reglamento sobre notificaciones de enfermedad de declaración obligatoria y sus modificaciones (D.S. 11/85).
- Circular N° 3F/68 del 1989; actualiza precauciones universales con sangre y fluidos corporales.
- Circulare N° 4F/53 de 1995, sobre exámenes microbiológicos obligatorios en transfusiones.
- Circular N° 4F/54 de 1995, prohibición de uso de jeringas multiuso.
- Normas técnicas de prevención de Infecciones Intrahospitalarias (MINSAL)

OBSERVACION: Las sala de Hemodiálisis y de Reutilización deben estar diferenciadas del resto de las dependencias.

Anexo VIII: Proyecciones de Ventas

a. Crecimiento de las ventas.

	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05
Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
	-	-	-	33	40	47	48	48	48	48	48	48

Nota: Calculado con una tasa de crecimiento del 20% y empezando a trabajar a máxima capacidad desde el mes 7 en adelante. Para efectos prácticos solo mostramos el cuadro hasta el primer año.

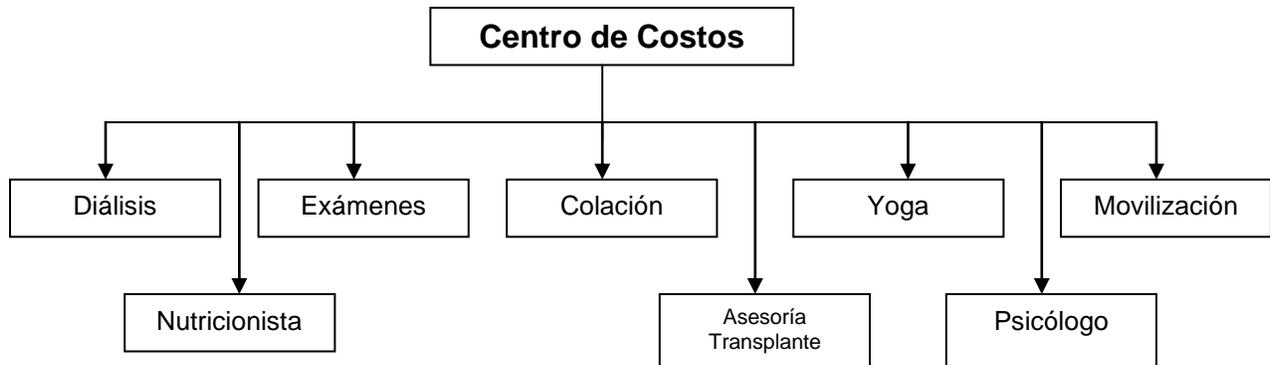
b. Capacidad maquinas de diálisis

<u>Máxima Capacidad Operación</u>							
	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sabado	Total
Maquina Hemodialisis-1	3	3	3	3	3	3	6
Maquina Hemodialisis-2	3	3	3	3	3	3	6
Maquina Hemodialisis-3	3	3	3	3	3	3	6
Maquina Hemodialisis-4	3	3	3	3	3	3	6
Maquina Hemodialisis-5	3	3	3	3	3	3	6
Maquina Hemodialisis-6	3	3	3	3	3	3	6
Maquina Hemodialisis-7	3	3	3	3	3	3	6
Maquina Hemodialisis-8	3	3	3	3	3	3	6
							48

Nota: Se compraron 6 máquinas a través de Leasing y recibimos 3 en comodato. Del total de las máquinas sólo se trabajaran con 8, debido a que se mantendrá una sin ocupar para caso de emergencias.

Anexo IX: Centros de Costos

El centro de Diálisis posee varios centros de costos que complementan a la diálisis misma, y son los servicios que nos van a diferenciar de la competencia. Los centros de Costos son los siguientes:



Los ítems de nutricionista, exámenes y colación están directamente relacionados con el ítem de diálisis. Los costos que nuestro centro incorporará para darle una mejor atención al paciente son. Movilización, psicólogo, yoga y asesoría de trasplante.