



Apertura de Sucursal de un Centro de Salud Mental “Nueva vida”

PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO - FINANCIERO

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Gustavo Hernández

Profesor Guía: Arturo Toutin

Santiago, Marzo de 2016

Resumen ejecutivo

I. Oportunidad de Negocio

1.1	Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.	7
1.2	Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos.	7
1.3	Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar.	9
1.4	Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio.	9
1.5	Cómo atraerán a los clientes.	9

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

2.1	Análisis de la Industria	10
2.1.1	Identificación de actores claves de la industria.	10
2.1.2	Identificación de macro segmentos.	12
2.1.3	Análisis del entorno de la industria	13
2.1.4	Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida	14
2.1.5	Análisis de fuerzas competitivas del sector.	15
2.1.6	Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad	19
2.2	Competidores	21
2.2.1	Identificación y caracterización de los competidores	21
2.2.2	Mapa de posicionamiento relativo.	22
2.2.3	Fortalezas y debilidades de los competidores	24
2.3	Clientes	25
2.3.1	Caracterización de los consumidores	25
2.3.2	Macro y micro segmentos.	26
2.3.3	Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.	27
2.4	Matriz de perfiles competitivos	27
2.5	Tamaño de mercado.	29
2.6	Conclusiones	31

III. Plan de Operaciones	32
3.1 Estrategia de Operaciones	32
3.2 Flujo de operaciones	32
3.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas	35
3.4 Ubicación geográfica (oficinas, bodegas y puntos de venta)	36
IV. Gestión de personas	37
4.1 Estructura organizacional	37
4.2 Determinar dotación y sus características	38
4.3 Incentivos y compensaciones	39
4.4 Equipo Gestor	40

V. Plan Financiero	41
5.1 Tabla de supuestos	41
5.2 Estimación de ingresos	43
5.3 Estado de Resultado	44
5.4 Flujo de caja	45
5.5 Balance	47
5.6 Requerimientos de capital	48
5.6.1 Inversión en activo fijo	48
5.6.2 Capital de trabajo	48
5.7 Evaluación financiera del proyecto	49
5.7.1 Tasa de descuento	49
5.7.2 Valor residual o terminal	50
5.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI	51
5.7.4 Punto de equilibrio	52
5.7.5 Ratios financieros relevantes	53
5.7.6 Estructura de financiamiento	54
5.7.7 Análisis de sensibilidad	54
5.7.8 Oferta para el inversionista	55
5.7.8.1 Aumento de capital	55
5.7.8.2 Estructura societaria	56
5.7.8.3 VAN y TIR para el inversionista	56

VI. RSE y Sustentabilidad	57
6.1 Mapa de stakeholders	57
6.2 Valores éticos del negocio	58
6.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos	59
VII. Riesgos críticos	60
7.1 Riesgos internos y plan de mitigación	60
7.2 Riesgos externos y plan de mitigación	61
VIII. Propuesta Inversionista (Conclusiones)	62
IX. Bibliografía	63
X. Anexos	
Anexo 1 – Prestaciones de salud 2013	65
Anexo 2 – Licencias médicas 2013	66
Anexo 3 – Código de Ética Profesional del Colegio de Psicólogos de Chile	67
Anexo 4 – Presencia de estrés	70
Anexo 5 – Matrícula de alumnos 2007 a 2013	71
Anexo 6 – Evolución tasa de desocupación, total país, trimestres móviles.	72
Anexo 7 – Antecedentes del equipo gestor	73
Anexo 8 – Supuestos usados en el cálculo del tamaño de mercado	74

Resumen ejecutivo

Chile ha experimentado en los últimos 20 años un crecimiento sostenido en sus niveles de ingreso per cápita, acompañado del plan que tiene el país de estar en vías de desarrollo. Todo esto ha tenido como costo entre otros un aumento de problemas mentales en la salud de las personas, lo cual según datos de la Superintendencia de Salud, se ha traducido en que las prestaciones y licencias médicas por ésta causa son la segunda en mayor cantidad en Chile. (Ver **Anexos 1 y 2**).

En el marco de lo anteriormente expuesto, este plan de negocio busca expandir las operaciones de un centro de salud mental ya existente en la comuna de Providencia a una nueva sucursal en la comuna de Ñuñoa, llamado “Nueva Vida”, emplazado en las cercanías del nuevo centro comercial Plaza Egaña y con acceso expedito a través de la línea 4 del Metro de Santiago. El nuevo centro busca diversificar la oferta a la población, que por su lejanía, no accede a la actual ubicación de Bustamante (comuna de Providencia). Con la apertura de esta nueva sucursal se podrá atender una mayor cantidad de público C1 y C2, que no se atiende en Providencia.

Este nuevo centro dedicado al área de la salud mental, estará conformado por psiquiatras y psicólogos, especialistas en psicoterapias para niños, jóvenes, adultos, parejas y familias; orientado a la atención de personas de estratos socio económicos medios y medios altos, de tipo personalizada, a través de un mayor tiempo en la consulta buscando la resolución de problemáticas que atraviesan las personas, con un trabajo en equipo compuesto por especialistas de diferentes disciplinas que permitirá un abordaje oportuno e integral de los problemas.

Desde el punto de vista financiero, el proyecto es atractivo, puesto que considerando una inversión de M\$5.530, determina un VAN positivo de M\$28.061 y una TIR de 57%, para los primeros cinco años de operación.

I. Oportunidad de negocio

1.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo

Misión:

Centro de atención en salud mental, cubriendo necesidades de atención psicológica, terapéutica y médica, de mujeres y hombres, adultos, adolescentes, niños, parejas y familias de manera integral.

Visión:

Ser un centro de salud mental reconocido por prestaciones médicas y psicológicas de calidad en términos de mayor tiempo en consultas y terapias especializadas a precios competitivos.

Objetivo:

El objetivo es abrir una nueva sucursal de un centro de salud mental llamado “Nueva Vida” en la comuna de Ñuñoa, extendiendo de esta forma las operaciones del actual centro ubicado en la comuna de Providencia. La sucursal estará orientada a un estrato socioeconómico de mayor poder adquisitivo.

1.2 Describir la idea/producto o servicio y sus aspectos distintivos

La nueva sucursal del centro permitirá a las personas que habitan en torno al sector de Plaza Egaña, disponer de un lugar de atención más cercano a su residencia en vez de atenderse por lo general en zonas cercanas a su lugar de trabajo o estudio, cuando no es Ñuñoa, lo cual les permitirá ahorrar tiempos en los desplazamientos y por ende ausentarse menor tiempo de su trabajo o colegio.

En cuanto al servicio, serán consultas y terapias en psicología y psiquiatría que se originan para reparar las patologías asociadas a comportamientos o reacciones de las enfermedades de la salud mental las cuales se pueden clasificar:

(a) Trastornos psicológicos

- Terapia para depresión. (*)
- Terapia para bipolaridad.
- Terapia para trastorno *borderline*.
- Terapia para TDA y TDAH.
- Terapia para bulimia.
- Terapia para anorexia.
- Terapia para ansiedad. (*)
- Terapia para adicciones.
- Terapia para estrés postraumático.
- Terapia para trastorno obsesivo compulsivo TOC.
- Terapia para trastorno de pánico - ataques de pánico. (*)

(b) Terapias psicológicas

- Terapia individual. (*)
- Terapia de pareja. (*)
- Terapia familiar. (*)
- Terapia infantil. (*)

(c) Tipos de terapia psicológica

- Psicoanálisis.
- Terapia Cognitivo-conductual.
- Terapia Humanista-existencial.
- Terapia Sistémica. (*)
- Terapia Breve.
- Terapia Neuropsicológica *Counseling*.
- Terapia Racional Emotiva Conductual.

Fuente: R&A Psicólogos de México DF – (www.rypsicologos.net/psicologos-Mexico.html).

(*) Serán atendidas en la nueva sucursal de Plaza Egaña.

1.3 Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar

Cubre la necesidad de terapias en el ámbito psiquiátrico y psicológico para una población que, de acuerdo a las cifras de la Superintendencia de Salud, las enfermedades asociadas a la salud mental son la segunda en mayor atención y licencias médicas en Chile. Adicionalmente el nuevo centro estará ubicado en uno de los nuevos polos comerciales de la ciudad de Santiago, en el sector de Plaza Egaña, cercano a un nuevo centro comercial de gran afluencia de público y con acceso expedito a través del Metro de Santiago.

1.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio

El producto estará orientado a consumidores de clase media y media alta, sectores C1 y C2 de la población mayormente. La cobertura geográfica del actual centro está dada por las comunas de Santiago Centro y Providencia mayoritariamente. Con la apertura de la nueva sucursal, se busca dar cobertura geográfica a las personas que viven o trabajan en la comuna de Ñuñoa, Peñalolén, La Reina, Macul y sus alrededores.

1.5 Cómo atraerán a los clientes

Los clientes del nuevo centro de salud mental serán atraídos principalmente por recomendación de actuales y/o ex pacientes y a través de información que es entregada al mercado mediante la pagina web del centro de salud mental, la participación de los terapeutas del centro en seminarios de temáticas de salud mental y el desarrollo de campañas informativas a través de correo electrónico.

II. Análisis de la Industria, competidores y clientes

2.1 Análisis de la Industria

2.1.1 Identificación de actores claves de la industria

Para el proyecto de apertura de una nueva sucursal del actual centro de atención de salud mental, identificamos los siguientes actores claves y sus roles en la industria:

Psicólogos y psiquiatras:

Son los profesionales encargados de atender las consultas de los pacientes y diseñar e implementar las terapias que estimen necesarias en función de la patología diagnosticada. El éxito de la misma es fundamental para mejorar la salud mental de los pacientes.

Empresas privadas:

Es el empleador de los pacientes que se desempeñan en el ámbito laboral y que requieren de una atención psicológica o psiquiátrica para ayudar a sanar problema de salud mental, con quienes estableceremos una relación de largo plazo a través de alianzas para disminuir la tasa de licencias médicas por el comúnmente denominado estrés laboral.

Pacientes:

Es el actor más clave de la industria ya que el servicio médico está dirigido a él. Las necesidades de terapia se diseñarán de acuerdo a su diagnóstico y se espera que al término de la misma el profesional pueda retornar al campo laboral y aumentar su productividad y eficiencia, como así también disminuir la tasa de licencias médicas. Del mismo modo tratándose de un escolar, se espera que pueda mejorar su rendimiento académico.

Entidades aseguradoras:

Corresponde a quienes participan en la cadena ayudando al paciente a financiar una parte del costo de la prestación, de acuerdo al plan de salud que tiene contratado según sea el caso con cada institución, que puede ser una Isapre, Fonasa o una Compañía de Seguros, en caso de tener contratado un seguro complementario a las dos primeras.

Prestadores de servicios de salud públicos y privados:

En este ámbito encontramos a todas las instituciones donde se ofrecen servicios de salud para consultas y terapias relacionadas a la salud mental. En esta categoría nos referimos a centros públicos y privados, tales como hospitales y clínicas, de diversos tamaños, como así también a los consultorios y centros de salud familiar (CESFAM).

Dentro de este segmento también están las municipalidades, ya que dentro de sus programas de ayuda social otorgan asistencia gratuita a los vecinos de su comuna en terapias orientadas a la recuperación de problemas asociados a la salud mental de la población.

También podemos encontrar a los prestadores de servicios de salud que fueron creados por el Gobierno de Chile mediante el Ministerio del Trabajo, a través de la Ley N°16.744 promulgada el 23 de enero de 1968. Ellos son tres: Asociación Chilena de Seguridad (ACHS), Instituto de Seguridad del Trabajo (IST) y la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción.

Superintendencia de Salud:

Es el organismo encargado de supervisar el cumplimiento de requerimientos legales de funcionamiento a todos los prestadores de servicios de salud del país. Su misión es regular y fiscalizar a los seguros y prestadores de salud del ámbito público y privado, resguardando los derechos de las personas, promoviendo la calidad y seguridad en las atenciones de salud. (Fuente: supersalud.gob.cl).

Dirección del trabajo:

La Dirección del Trabajo es un Servicio Público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Está sometido a la vigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, y su misión institucional es: velar por el cumplimiento de la legislación laboral, fiscalizando, interpretando, orientando la correcta aplicación de la normativa y promoviendo la capacidad de autorregulación de las partes, en la búsqueda del desarrollo de relaciones de equilibrio entre empleadores y trabajadores. (Fuente: dt.gob.cl).

2.1.2 Identificación de macro segmentos

La atención en salud mental la podemos dividir en los siguientes macrosegmentos:

Como macro segmento, consideramos la industria de la salud en la región Metropolitana de Chile, la cual cuenta con los siguientes prestadores de servicios:

- Hospitales
- Clínicas privadas
- Centros de atención municipal
- Centros de atención privados

Los prestadores antes mencionados pueden ser multipropósito, es decir, incluir en su oferta varias especialidades (neurología, traumatologías, psiquiatría, dental, psicológico, etc.) o estar enfocados en una especialidad específica.

El micro segmento servido corresponde a las personas que buscan atención psiquiátrica o psicológica que tenga fácil acceso al sector de Plaza Egaña, es decir, persona que vivan o trabajen en las comunas de Nuñoa, La Reina y Peñalolén.

2.1.3 Análisis del entorno de la industria

Basado en el estudio de cada uno de los principales factores que integran el modelo PESTEL, el análisis que hacemos es el siguiente:

Tabla N°1: Análisis del entorno de la industria.

Factores	Análisis
Políticos	(+) La profesión cuenta con un <i>Código de Ética Profesional</i> , emitido en 1990 por el Colegio de Psicólogos de Chile. Ver Anexo 3.
Económicos	(+) Con un ingreso cercano a los USD\$20 mil per cápita, Chile está entre los países de un ingreso medio alto de la región, lo cual permite a las personas acceder a productos y servicios de mayor calidad y precio.
Socioculturales	(+) Aumento demográfico en todas las regiones del país. (+) Aumento de los niveles de renta de la población, dado la disminución de la pobreza a un 12% (Casen/Cepal) que permite segmentar según ingreso promedio aunque éste ingreso tenga una distribución desigual (+) Población con mayor acceso a estudios.
Tecnológicos	(+) El desarrollo de internet permite obtener diversidad de materiales de apoyo y casos de estudios para los profesionales por experiencias o terapias similares en Chile u otro país.
Ecológicos	(+) No es una industria que sea reconocida por afectar de forma negativa el medio ambiente.
Legales	(+) No se estiman nuevas regulaciones que afecten de forma negativa a la profesión. (+) Las profesionales cuentan con el marco regulatorio laboral de la Dirección del Trabajo, institución dependiente del Ministerio de Trabajo.

Fuente: Elaboración propia

En conclusión se observan que los factores externos que se relacionan con la industria de un nuevo centro de atención de salud mental en Plaza Egaña son favorables, es decir, existen buenas oportunidades de un potencial negocio que puede ser aceptado por el paciente dado el alto interés creciente de las consultas psicológicas en la región metropolitana sumado al poder adquisitivo que se vislumbra en el país.

Por otra parte, no se esperan asuntos políticos y legales que puedan amenazar al menos en el mediano plazo este tipo de servicio profesional.

2.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida

La industria de la salud mental en Chile se encuentra en una fase de madurez, dado que es un servicio probado, no es nuevo, está presente en las grandes clínicas privadas y hospitales públicos del país. También existe un gran número de centros particulares pequeños y medianos. Los tipos de terapias y las causas de las patologías son conocidos, habituales.

De acuerdo a las cifras adjuntas en **Anexo 1**, la psicología clínica es la primera y la segunda en importancia en las prestaciones de salud según datos de la Superintendencia de Salud entre enero y diciembre de 2014 y 2013, respectivamente, por tanto se desprende que es un servicio que ha tenido la capacidad de responder a las demandas de los pacientes.

Tiene poco espacio para la innovación en las terapias tradicionales, ya que fundamentalmente se hacen en base a trabajo directo en sesiones de consulta entre el paciente y el terapeuta. En el mercado se observa que las terapias tradicionales se están complementando con terapias alternativas, que buscan ayudar a los pacientes. Las terapias alternativas hoy se presentan como un complemento y no han buscado reemplazar las terapias tradicionales.

La presencia de estrés en la personas en Chile no es menor. De acuerdo a la segunda encuesta de calidad de vida y salud de 2006, del Ministerio de Salud, el 40,5% de las personas declara sentirse algunas veces nervioso, ansioso o estresado en su vida en general. **Ver Anexo 4.**

De acuerdo a lo que muestran ciertos indicadores publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), no se observa un deterioro en la demanda potencial de los pacientes del nivel escolar.

Así por ejemplo, la matrícula de alumnos en colegios en los últimos 3 años se mantiene en el orden de 4,7 millones. **Ver Anexo 5.**

Por otra parte, la tasa de desocupación en el país en los últimos 3 años se sitúa en el rango entre 5,7 y 6,7%; cifras que obedecen al estándar de naciones que están en vías de desarrollo como es el caso de Chile. **Ver Anexo 6.** De esto se desprende que para este negocio sigue siendo atractiva la potencial demanda de pacientes del tipo empleados asalariados, ya que en cantidad no han disminuido, al ver que la tasa de desempleo se mantiene en un rango acotado.

2.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)

Para efectuar un análisis de la competitividad de las fuerzas en la industria de los centros de atención privados de consultas de psicología y psiquiatría, nos basaremos en el modelo de las 5 fuerzas de Porter, según se describe a continuación:

Potenciales entrantes:

La amenaza de nuevos entrantes es alta, ya que no existen fuertes barreras de entrada para que otros centros de salud privados puedan constituirse. No hay requerimientos específicos sobre asuntos regulatorios, certificación que deban tener los profesionales del área de la psicología, capital mínimo, temas sanitarios u otros. De forma general sólo se requiere arrendar o comprar una oficina, obtener la patente comercial por parte de la municipalidad para atender los pacientes.

Proveedores:

El poder de negociación de los 2 grandes proveedores de forma agregada es medio.

Un proveedor es el arrendador de la oficina. El precio de los arriendos está dado por el mercado inmobiliario y es posible encontrar diversas oficinas en el sector oriente de la capital y a su vez de variados tamaños. El contrato se firma por lo general a largo plazo. Para el nuevo centro del sector de Plaza Egaña, el proveedor del arriendo del inmueble será distinto.

Se puede considerar un proveedor en esta industria y para propósitos de este análisis es el terapeuta, ya que él cobra un determinado porcentaje al centro por prestar su servicio, y ése es el punto de negociación entre ambas partes.

Pacientes:

Para el nuevo centro, el poder de negociación de los pacientes es alto, dado que hay una amplia variedad de centros de atención de salud mental privados, orientados a estratos socio económicos medios y medios-altos. También hay centros de atención establecidos por las municipalidades y los consultorios a lo largo del país. Esta amplia oferta de centros existentes esta dado como se menciona al comienzo por las bajas barreras de entrada.

Si bien cada centro pudiera tener distintos elementos que pudieran diferenciar uno de otro, el factor precio pasa a ser relevante en la decisión del paciente para elegir donde consultar e iniciar un tratamiento, dado que los tratamientos como mínimo toman seis meses en promedio considerando sesiones una vez por semana.

Se estima que un 20% de los pacientes del centro actual se cambiaran a la nueva sucursal de Plaza Egaña, esta estimación se realizo en base a encuestas a pacientes del actual centro de atención psicológica.

Sustitutos:

La amenaza de productos y servicios sustitutos es baja dado lo especializado de los servicios que se prestan a los pacientes, cuyo principal elemento es que se requiere de la asistencia de un profesional de la salud, es decir, una persona no se puede auto diagnosticar e iniciar un tratamiento o una terapia apropiada a las circunstancias sin la supervisión de un especialista.

Rivalidad entre los centros existentes:

Si bien en los últimos años ha aumentado el número de licencias médicas por problemas mentales, lo que implica un aumento en la demanda por prestaciones relacionadas con la salud mental, también ha sido creciente el número de profesionales que año a año egresan de las facultades de psicología y de las especializaciones en psiquiatría, generando una oferta también creciente de centros médicos destinados a este tipo de consultas.

El país está migrando del subdesarrollo a ser un país en vías de desarrollo, con lo cual, las exigencias laborales son cada día mayores en las empresas y las académicas en los colegios.

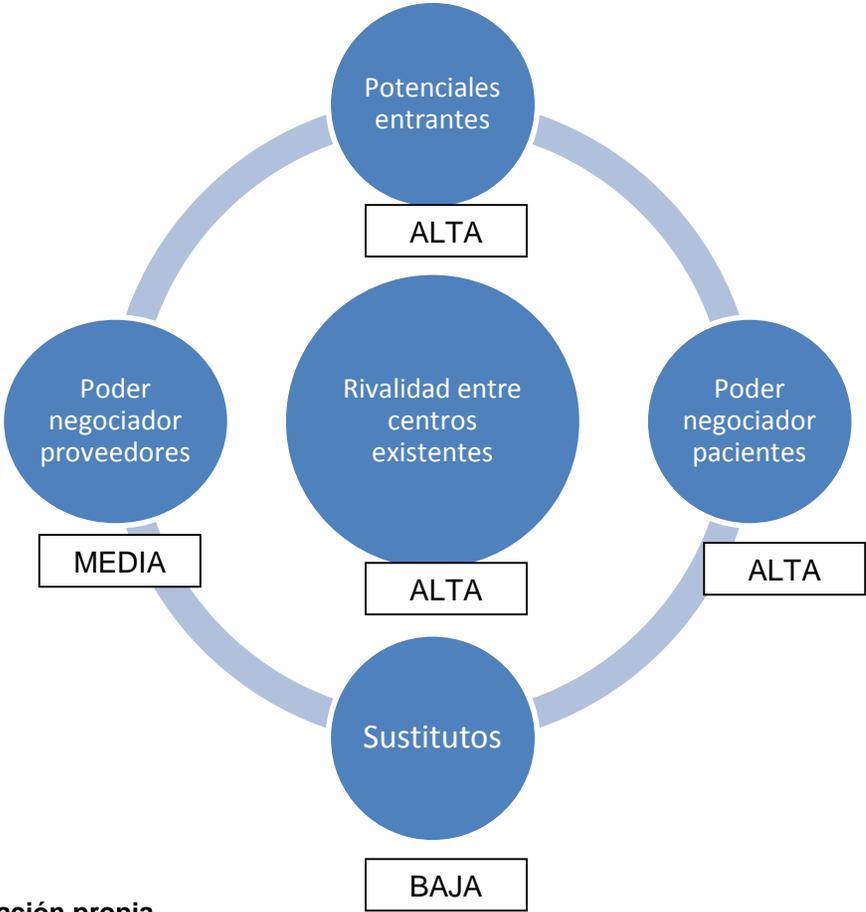
Otro elemento es el costo de vida, es decir, los precios de vivienda, servicios básicos y alimentación están en constante alza en cada año, con lo cual es necesario que en cada familia tienda a aumentar el hecho que tanto la madre como el padre salgan a buscar empleo.

Por otra parte, el sistema de transporte en la región metropolitana carece de condiciones de comodidad, ocasionando también mayores trastornos de estrés en la ciudadanía.

Ambos centros, el nuevo y el existente, no serán competencia directa ya que estarán ubicados en lugares geográficos distintos.

En conclusión, se observa que la rivalidad en la industria de los centros de atención de salud mental existentes es alta, con lo cual disminuye el atractivo para abrir una nueva sucursal. Aun cuando el atractivo de la industria es bajo, decidimos ingresar principalmente por nuestra experiencia previa en el negocio y por la ubicación, ya que de acuerdo a todas las indagaciones y desarrollo de este plan de negocios, existe un tamaño importante de mercado que se puede atender en la zona de Plaza Egaña y sus alrededores. Nuestro conocimiento del negocio está dado por la experiencia en la administración de un centro en Providencia. Adicionalmente se producirá una sinergia entre ambos y economías de escalas. Dado estas razones creemos que la apertura de esta nueva sucursal es atractiva de implementar.

Figura N°1



Fuente: Elaboración propia

2.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

(a) Empresas

El empleador es una de las principales partes interesadas en la estabilidad emocional y salud mental de un trabajador, ya que en caso de no encontrarse en condiciones saludables, es probable que se deba ausentar de su trabajo y en algunos casos por tiempos prolongados, con lo cual el empleador podría verse afectado en el retraso de la ejecución de las tareas del paciente y por ende en la productividad de la Compañía.

Aun cuando el motivo de consulta de un paciente no sea por causas laborales, sino familiares u otra, de igual forma las emociones y sentimientos inestables como así también la depresión afectan el desempeño de la persona en el rendimiento de su trabajo.

(b) Colegios

Los establecimientos educacionales en etapa escolar son una fuente de derivación de consulta. Inicialmente a través del área de psicología u orientación del colegio, se pide un diagnóstico a raíz del comportamiento que está experimentando el alumno, ya sea conductual, de aprendizaje, de atención, de relación con sus pares u otros motivos.

Los colegios por motivos de responsabilidad social están interesados en el éxito de la terapia dada al alumno a fin de contribuir a mejorar su aprendizaje, sus calificaciones y su conducta, a fin de fomentar finalmente la sana convivencia escolar.

(c) Entidades aseguradoras

En este segmento encontramos a las Instituciones de Salud Previsional (Isapres), al Fondo Nacional de Salud (Fonasa) y las Compañías de Seguros. Todas ellas participan y se interesan del proceso en la medida que ayudan al financiamiento de una parte del costo de la consulta y/o terapias al paciente. Porcentualmente el aporte no es significativo y por lo general agregan un tope al número de consultas por cada año.

(d) Prestadores de servicios de salud públicos y privados

En nuestro país y en especial en la región metropolitana, existe una larga lista de prestadores de servicios de salud mental, ya sea de forma individual o como centros médicos o consultas de diversos tamaños. También en los hospitales públicos y privados existe atención psicológica y psiquiátrica.

Cada año la oferta de prestadores tiende al alza, lo cual están en línea con los registros de la Superintendencia de Salud que muestran que la segunda causa en Chile de licencias médicas son las enfermedades asociadas a la salud mental.

(e) Superintendencia de Salud

Esta superintendencia es el organismo estatal cuya misión es “regular y fiscalizar a los seguros y prestadores de salud del ámbito público y privado, resguardando los derechos de las personas, promoviendo la calidad y seguridad en las atenciones de salud”. (Fuente: supersalu.gob.cl) En este sentido, la superintendencia será un actor relevante sobre los centro de salud al estar fiscalizando la prestación de los servicios del mismo. En caso que las atenciones y terapias se alejen de la calidad esperada por los pacientes o no se cumplan los protocolos definidos, es probable que los pacientes coloquen un reclamo a la Superintendencia en contra de los centros.

(f) Dirección del Trabajo

Es un organismo dependiente del Ministerio del Trabajo y Previsión Social, cuya misión institucional es: “velar por el cumplimiento de la legislación laboral, fiscalizando, interpretando, orientando la correcta aplicación de la normativa y promoviendo la capacidad de autorregulación de las partes, en la búsqueda del desarrollo de relaciones de equilibrio entre empleadores y trabajadores”. (Fuente: dt.gob.cl) esta entidad estará pendiente que las condiciones laborales de los profesionales de los centros se estén cumpliendo conforme a la legislación vigente. De acuerdo a nuestras indagaciones, no hay requerimientos específicos que se deban considerar.

(g) Municipalidades

Este tipo de organismos públicos también posee atención a sus vecinos con la finalidad de estar interesados en el bienestar social y la salud de los habitantes de sus comunas.

2.2 Competidores

2.2.1 Identificación y caracterización de los competidores (cómo compiten, recursos distintivos, estrategias de precio y costo, etc.)

Centros psicológicos y médicos masivos:

Son centros de acceso masivo dado los aranceles que manejan, su enfoque está dado en el volumen de clientes que atienden, la atención no es personalizada, las consultas en promedio se agendan cada 15 minutos.

Psiquiatras y psicólogos individuales:

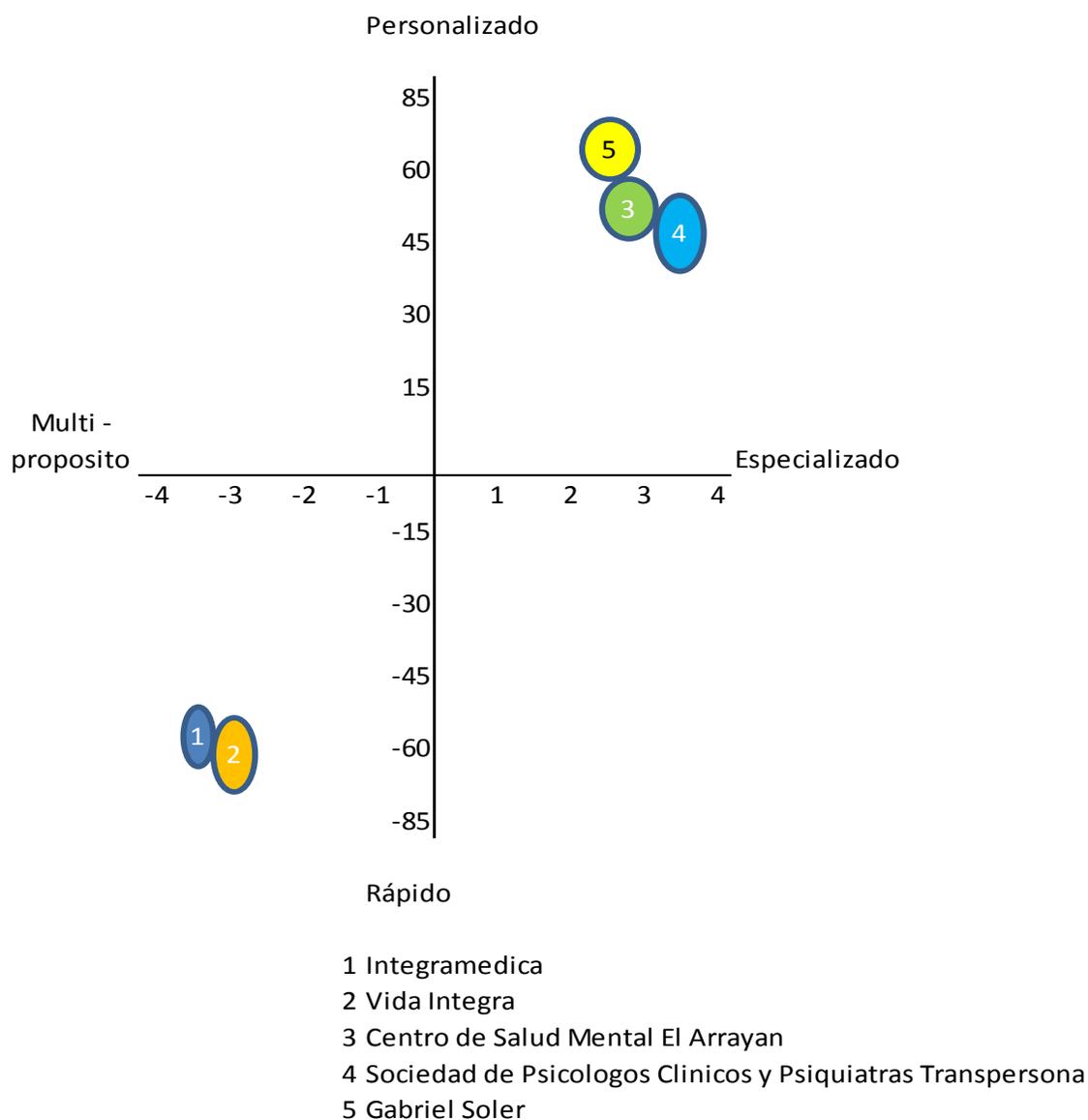
Corresponden a profesionales del sector de la salud con gran experiencia y que se encuentran consolidados, su enfoque es diferenciado, no compiten por precio. No atienden al alero de un centro médico/psicológico.

Centros psicológicos y médicos no masivos:

Centro con enfoque diferenciado en los que se busca una atención personalizada a precios competitivos. Son centros compuestos por profesionales con experiencia en la industria de las atenciones médicas y psicológicas, les permite acceder a derivaciones y pacientes recomendados por ex clientes.

2.2.2 Mapa de posicionamiento relativo

Figura N°2



Fuente: Elaboración propia

Un centro de salud multi –propósito es un centro que presta atención en diferentes áreas de la salud (medicina interna, pediatría, dermatología, ginecología, psicología, etc.), los centros especializados por otra parte enfocan su oferta a una especialidad en particular dentro del área de las prestaciones de salud. Respecto a tipo de atención una atención rápida es aquella en la que se dedican en promedio 15 a 20 minutos en una consulta, y en la que los problemas del paciente son tratados sólo por profesional involucrado en la consulta, en el caso de las atención personalizada el tiempo de atención promedio es de una hora y los casos más complejos son supervisados por equipos de profesionales lo que brinda mayores oportunidades al paciente de obtener una terapia que se ajuste a sus necesidades.

2.2.3 Fortalezas y debilidades de los competidores

Tabla N°2

Competidores	Fortalezas	Debilidades
Integramédica	Gran cobertura geográfica (centros en distintas comunas del país). Tamaño: competidor con espaldas financieras.	Poco tiempo asignado a las consultas. Agenda recargada.
Vida Integra	Gran cobertura geográfica (centros en distintas comunas del país). Tamaño: competidor con espaldas financieras.	Poco tiempo asignado a las consultas. Agenda recargada.
Centro de Salud Mental El Arrayan	Especialización en las temáticas que atienden.	Atención en una única ubicación. Baja disponibilidad para pacientes nuevos.
Sociedad de Psicólogos Clínicos y Psiquiatras Transpersonal	Especialización en las temáticas que atienden.	Atención en una única ubicación. Baja disponibilidad para pacientes nuevos.
Gabriel Soler	Especialización en las temáticas que atienden.	Atención en una única ubicación. Baja disponibilidad para pacientes nuevos.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Clientes

2.3.1 Caracterización de los consumidores

Las características de nuestros pacientes, son aquellos que busquen atención en el ámbito de la salud mental de carácter especializado y con un servicio personalizado, entendido como una atención realizada por un profesional con experiencia en temáticas psiquiátricas y psicológicas y que en el cual se destine tiempo suficiente para la realización de un diagnóstico y tratamiento del paciente.

En la industria de la salud, hay que distinguir entre los clientes y los consumidores de los servicios, en el caso de los menores de edad, son los padres de estos los clientes, en el caso de los adultos los consumidores y los clientes son los mismos.

Los clientes llegan al centro por derivación en el caso de los menores de edad, en dichos casos es el colegio quien sugiere a los padres que los menores busquen ayuda, en el caso de los adultos estos pueden ser derivados desde consultas médicas y/o psicológicas o buscar autoayuda. En el caso de las atenciones psiquiátricas los usuarios buscan solución a cuadros depresivos y en el caso de las prestaciones psicológicas evaluaciones y terapias de dolencias originadas en traumas y problemas personales reflejados en trastornos ansiosos y uso de sustancias (adicciones)

El centro de Salud Mental de Plaza Egaña apunta a los siguientes tipos de consumidores:

1. Escolares correspondientes a ciclo de educación básica.
2. Adolescentes (14 a 18 años).
3. Adultos, menores de 65 años.

La distribución de consumidores en relación a su pertenencia a los distintos estratos socio económicos (GSE) es la siguiente:

Bustamante		Plaza Egaña	
GSE	%	GSE	%
C1	30%	C1	60%
C2	40%	C2	40%
C3	30%	C3	0%

El proyecto de ampliar el centro de atención de Salud Mental a su sucursal de Plaza Egaña, abriendo una sucursal busca intensificar el porcentaje de consumidores del estrato socio económico C1.

2.3.2 Macro y micro segmentos

Los macrosegmentos en los que el centro Nueva Vida participara corresponden a las personas que viven o trababajen en la comuna de Ñuñoa o que vivan en las comunas de La Reina o Peñalolén.

A continuación se presenta Tabla con resumen de la composición de los macrosegmentos

Tabla: N°3

Comuna	Población por Comuna (*)	Población entre 0 y 64 años por Comuna (*)	GSE% - 7.0%	GSE% - 20%	GSE% - 25%	Total C1 y C2
Grupo Socio Económico			C1	C2	C3	
Ñuñoa	142,857	119,468	8,363	23,894	29,867	32,256
La Reina	94,802	83,227	5,826	16,645	20,807	22,471
Peñalolen	249,621	228,805	16,016	45,761	57,201	61,777
Total	487,280	431,500	30,205	86,300	107,875	116,505

(*): Fuente Censo 2002 y proyección 2012, Instituto Nacional de Estadísticas

GSE: Grupo Socio Económico

Los % de la población en los distintos GSE fueron extraídos de un estudio de la consultora Novomerc Chile

Los macro segmentos de las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén presentan una población de 431.500 habitantes, potenciales clientes. El Micro segmento al cual están dirigido el centro Nueva Vida, son las personas de las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén, pertenecientes a los estratos socioeconómicos C1 y C2, una población total de 116.505

Un aspecto relevante al realizar la elección de la ubicación del centro es su ubicación de fácil acceso para las personas de las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén.

2.3.3 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

El mercado al que apuntan los servicios del centro de salud mental son los estratos socioeconómicos C1 y C2. El actual centro atiende pacientes de estos dos segmentos socio económicos, el plan de ampliación que proyecta la apertura de una sucursal en el sector de Plaza Egaña, busca cubrir el área geográfica de las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén. Con una población potencial de pacientes para el nuevo centro de salud mental de 116.505 personas, considerando a los segmentos C1 Y C2.

2.4 Matriz de perfiles competitivos

Para la construcción de la matriz de perfiles competitivos hemos definido cinco factores críticos de éxito con su respectiva ponderación. Esta información fue extraída de una encuesta realizada a 80 personas. Luego identificamos los principales competidores y otorgamos una calificación. El resultado es el siguiente:

Tabla N°4

Factor clave de éxito (c)	Ponderación	Otros centros pequeños (a)		Gabriel Soler		Integramédica / Vida Integra(d)	
		Calificación (b)	Resultado ponderado	Calificación (b)	Resultado ponderado	Calificación (b)	Resultado ponderado
Mayor tiempo en consulta	30%	4	1.2	4	1.2	1	0.3
Equipo multidisciplinario	25%	3	0.75	3	0.75	2	0.5
Cercanía del trabajo/colegio	20%	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Fidelidad de pacientes	15%	3	0.45	2	0.3	2	0.3
Precio de mercado	10%	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Totales	100%	17	3.5	13	3.05	11	2.0

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la matriz, el principal competidor son los demás centros médicos pequeños de similares características al nuestro (Centro de Salud Mental El Arrayan y Sociedad de Psicólogos Clínicos y Psiquiatras Transpersonal). Sus principales fortalezas son su mayor tiempo en consulta y la ubicación, es decir, es muy valorado por los pacientes la ubicación del centro, ya sea que esté cercano a su lugar de trabajo o colegio, por cuanto los tiempos de traslados y la logística de aquello es algo complejo hoy en día de administrar al menos en la Región Metropolitana de Santiago.

Notas:

- (a) Debido a que existe un número importante de competidores que corresponden a otros centros médicos para la atención de la salud mental con similares características, haremos la evaluación sobre base agrupada de ellos.
- (b) El valor de la calificación es el siguiente:
4: Muy fuerte / 3: Fuerte / 2: Menos débil / 1: Débil.
- (c) Los factores claves de éxito fueron determinados en base a varias entrevistas que sostuvimos con profesionales que trabajan atendiendo pacientes de la salud mental en Santiago de forma particular.
- (d) Sólo la unidad de servicio de salud mental, es decir, las consultas y tratamientos en psicología y psiquiatría.

2.5 Tamaño de mercado

Para determinar el tamaño del mercado se consideraron las siguientes variables:

Numero de atenciones de salud promedio por año: 2,2

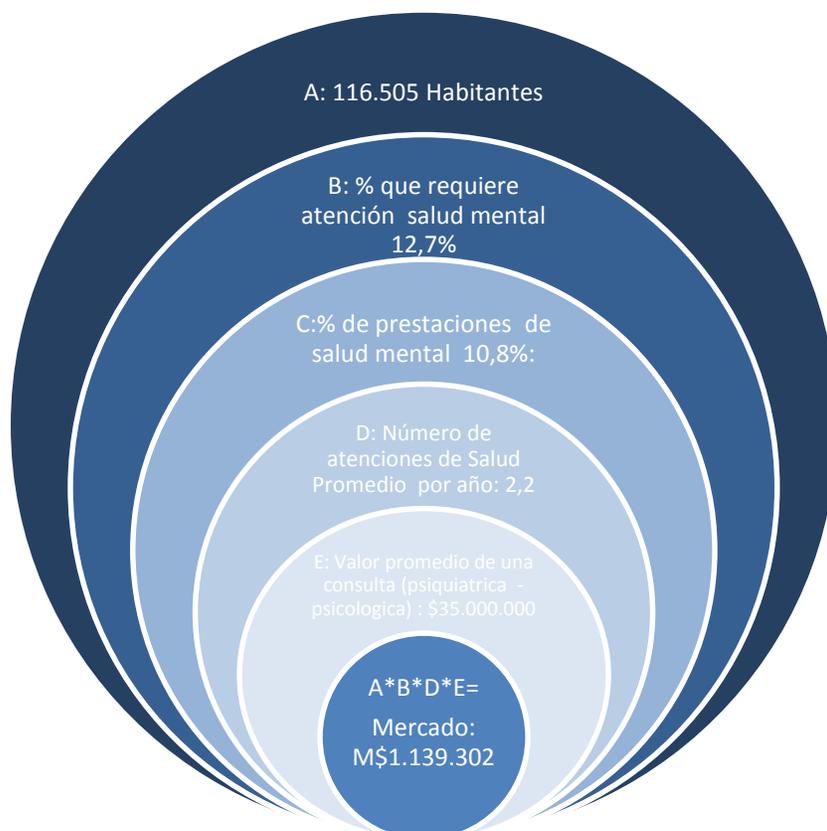
Fuente compendio INE 2014, Ver Anexo 8

Porcentaje de procedimientos de apoyo clínico y terapéutico sobre el total de prestaciones:
10,8%. Ver Anexo 8

Población Objetivo segmentos C1 y C2 de las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén:
116.500. Ver Tabla N°3

Valor promedio de una consulta (Psiquiátrica – Psicológica): M\$35

Figura N°3



2.6 Conclusiones

Dado los análisis realizados el atractivo de esta industria es de nivel medio. Hay una alta competencia entre los prestadores del servicio, pero los problemas de salud mental están en aumento en el país dado que esta transitando a ser un país en vías de desarrollo, lo que se ve reflejado por el aumento de licencias medicas por cuadros de salud mental (es la segunda causa de licencias médicas en el país), adicionalmente el número de escolares ha ido en aumento que es otro segmento al cual se prestan servicios producto de las derivaciones de los colegios, lo que implica una demanda creciente por estos servicios, por lo que es atractivo abrir un nuevo centro de salud mental en el sector oriente (Plaza Egaña) para atender población del sector C1 y C2 de las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén.

III. Plan de Operaciones

3.1 Estrategia de Operaciones

La estrategia de las operaciones se basa fundamentalmente en llevar a cabo el modelo de negocios que se ha diseñado para lograr las competencias que permitirán a la nueva sucursal diferenciarse de sus competidores.

Tal como se define en la matriz de perfiles competitivos en la sección 2.4, los puntos fuertes de la operación estarán enfocados en los tres aspectos que los pacientes más valoran: mayor tiempo de duración en la consulta médica, terapias atendidas con un equipo multidisciplinario y en una ubicación geográfica estratégica para los potenciales pacientes del sector oriente de la capital.

3.2 Flujo de operaciones

El flujo de las operaciones en la nueva sucursal del centro de salud mental serán las mismas que en el centro actual, ya que es una extensión de las actividades del negocio, las cuales se describen a continuación:

Figura N°6



Como aprendizaje de las operaciones del actual centro, hemos identificado que en la nueva sucursal se efectuarán algunas mejoras, como mejorar la tasa de ocupación de los pacientes, que comenzará en un 70% y el objetivo es que sea incrementada anualmente a tasas del 5%. También efectuar un constante seguimiento telefónico a los pacientes para verificar el efecto de los medicamentos y el estado de ánimo de ellos, ya que con esta actividad se logra identificar al paciente con el centro y con el terapeuta, constituyéndose luego en referencia para nuevos pacientes.

Captación de nuevos pacientes:

En esta actividad el objetivo es incrementar la cartera de pacientes del centro por medio de las recomendaciones principalmente, lo cual se logra con una buena calidad de atención y terapias efectivas de tal forma que el paciente logre percibir y sentir los resultados que espera, es decir, ha eliminado o mejorado sustancialmente la patología por la cual consultaba.

Esta labor de captar nuevos pacientes es ejercida por cada uno de los profesionales que atiende en el centro y es un pilar fundamental para la continuidad futura del negocio.

La secretaria del centro mantendrá una hoja de control de los potenciales nuevos pacientes para registrar de qué forma se enteró del centro y por qué razón se decidió quedar o buscar otra opción. En base a esta estadística el centro podrá potenciar y mejorar su proceso de captación.

Es importante mencionar que el plan contempla que una parte de los pacientes del actual centro de Providencia se cambiarán al nuevo de Plaza Egaña. La estimación es de 20% para el primer año y 10% para el segundo.

Agendar cita:

En esta actividad la idea es coordinar el día y hora que el paciente será atendido en función de la disponibilidad del terapeuta y la urgencia que requiere la consulta el paciente.

La encargada de esta actividad es la secretaria, quién administra las agendas de todos los profesionales y mantiene comunicación con el paciente.

Consulta médica:

La consulta médica es una de las principales actividades de la operación pues en ella se desarrolla el vínculo directo entre el paciente y el profesional, el primero describiendo su situación y el segundo orientándolo para mejorarlo de sus síntomas.

Como hemos explicado en el modelo de negocio, una de las ventajas del nuevo centro es que las consultas tendrán un mayor tiempo de duración respecto de lo habitual en la industria. Lo anterior es un atributo altamente valorado por los pacientes.

Diagnóstico / Tratamiento:

Una vez que el paciente ha explicado sus síntomas al profesional, éste junto a otros del centro se reúnen para determinar la terapia más apropiada que se puede aconsejar al paciente, es decir, que sea efectiva para curar la patología que está experimentando.

Luego el paciente es informado del diagnóstico y comienza con el tratamiento, el cual puede ser de corta, mediana o larga duración, dependiendo de la criticidad de la patología.

El paciente establece cambios de actitudes y actividades en su rutina diaria según se le recomienda y asiste a sesiones periódicas de evaluación con el terapeuta.

Seguimiento:

Esta actividad de la operación consiste en la evaluación constante que el terapeuta va haciendo de su paciente con el objetivo de tener monitoreo de la efectividad de la terapia y de la evolución del paciente.

Un atributo también muy valorado por los pacientes es que sientan la preocupación del centro sobre ellos, por ejemplo que en algunas oportunidades durante el tratamiento el terapeuta llama por teléfono al paciente para saber de los resultados de los medicamentos y de su estado de ánimo.

3.3 Tecnología, Procesos, Recursos claves y rol de las personas

Tecnología:

Al igual que la actual oficina, la naturaleza del negocio de la nueva sucursal del centro de salud mental no requiere criticidad en cuanto a tener algún software o aplicación específica.

Solamente se necesita tener las herramientas de *Microsoft Office*: una hoja Excel para el registro de las citas de los pacientes y Word para las fichas de los mismos.

Adicionalmente es necesario una señal de internet para las investigaciones y consultas de material de apoyo para el tratamiento de los pacientes.

Por otra parte la nueva sucursal deberá ser incorporada a la página web del actual centro para fines de publicidad.

Recursos clave:

Como hemos mencionado en el ítem 3.1.6 del modelo de negocio, los recursos clave se pueden dividir en dos: físicos y humanos.

El principal recurso físico está relacionado con el inmueble, es decir, el lugar donde se atenderán los pacientes, el cual será arrendado en el sector de Ñuñoa debido a las razones que más ampliamente se describen en la sección del plan de marketing.

Respecto de los recursos humanos, el principal corresponde a los profesionales que atenderán los pacientes, es decir, los terapeutas, y en segundo término la secretaria del nuevo centro, cuya principal labor es coordinar las agendas, cobrar y registrar los honorarios de las consultas y todas las tareas que implica apoyar la gestión secretarial y administrativa de la sucursal.

3.4 Ubicación geográfica

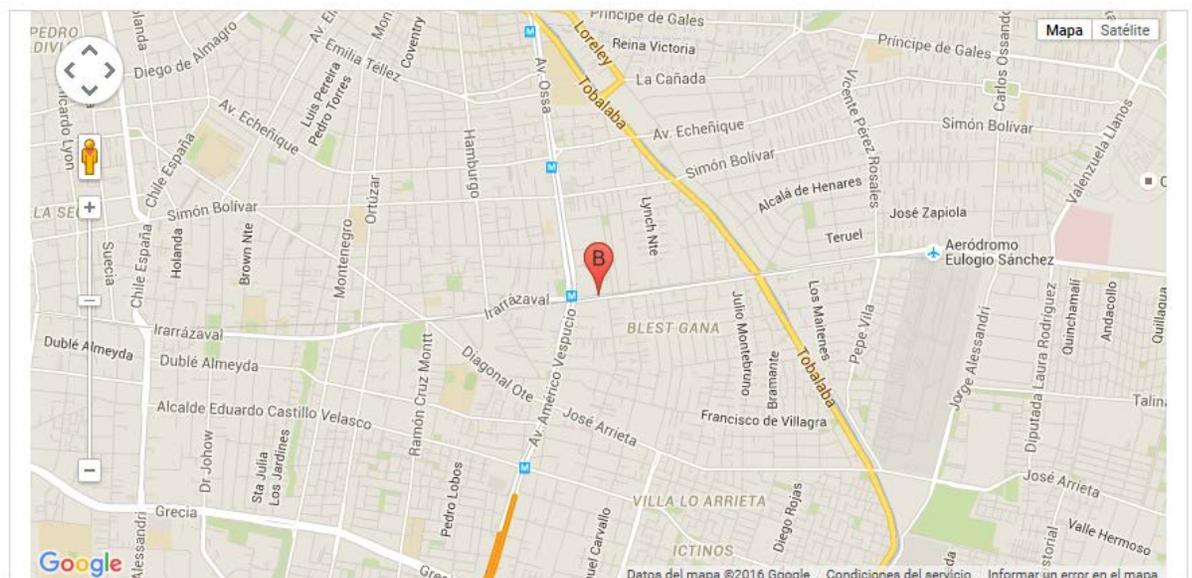
La nueva sucursal del centro estará ubicada en la comuna de Ñuñoa de la Región Metropolitana, en el sector de Plaza Egaña, en las cercanías de la estación del metro del mismo nombre.

Esta ubicación obedece a la estrategia de captar los pacientes del sector oriente de la capital que por razones de su ubicación ya sea por vivienda o trabajo no se atienden en el centro de las calles Bustamante y Providencia por los tiempos de traslado que ello implica.

Si bien el arriendo de la propiedad es más elevado, la proyección de los ingresos y gastos de la sucursal muestran que el negocio de igual forma es rentable por las economías de escala y porque los pacientes están dispuestos a pagar un valor de consulta más elevado en esa zona.

Se adjunta un mapa de la zona donde estará ubicado el nuevo centro, en las cercanías de las calles Irarrázaval y Américo Vespucio.

Figura N°7



IV. Gestión de Personas

4.1 Estructura organizacional

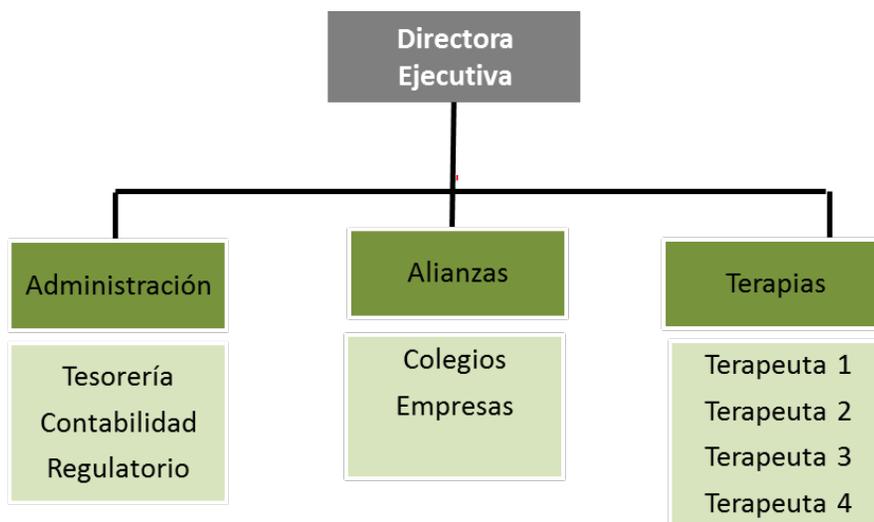
Dado la naturaleza del negocio, la estructura organizacional no es compleja. A la actual organización que incluye el centro de Providencia, se suma la nueva sucursal del sector de Plaza Egaña, según se observa en los cuadros siguientes:

Estructura Corporativa:

Figura N°8



Estructura funcional para el nuevo centro de Plaza Egaña:



(a) Administración:

Es la unidad encargada de tres asuntos: el registro y control del pago de las consultas por parte de los pacientes, la supervisión de la contabilidad mediante la coordinación con el servicio externo y todos los aspectos de cumplimiento regulatorio, laborales, legales, municipales y sanitarios.

(b) Alianzas:

Es al área a cargo de administrar la relación con las entidades que el centro ha determinado que son sus aliados: colegios y empresas que residen u operan en el sector oriente de Santiago. Con ellas se coordinan visitas y reuniones para lograr captar nuevos pacientes y a su vez entregar los informes periódicos con el avance de las terapias de los alumnos y empleados, según corresponda.

(c) Terapias:

Esta unidad corresponde al core del negocio ya que está orientada a la atención de las consultas, efectuar el diagnóstico de los pacientes y controlar las terapias sugeridas.

Está compuesta por los profesionales de tipo psicólogos y psiquiatras.

4.2 Determinar dotación y sus características

La estructura de la nueva sucursal en adición a la existente es sumar 4 terapeutas y una secretaria de tipo administrativa.

La dirección del centro y el servicio de terceros de contabilidad continuarán siendo efectuadas por las mismas personas de la consulta de calle Bustamante. Con ello se producen economías de escala.

Las características de los nuevos profesionales para los ámbitos de psicología y psiquiatría deberán ser las siguientes:

(d) Orientados a la persona:

Con definición de atributos que se requieren para integrar un equipo de especialistas de diversas disciplinas.

(e) Competencias conductuales:

Que posea el valor de trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, análisis y resolución de problemas, planificación, adaptabilidad y emprendimiento.

(f) Competencias funcionales:

Efectuar tareas especializadas, foco en los resultados,

(g) Perfil:

Los requisitos curriculares de los nuevos terapeutas seguirán la línea de los actuales, es decir, deberán tener el siguiente perfil:

- Título profesional universitario de psicología y psiquiatría.
- A lo menos 8 años de experiencia profesional como terapeuta.
- Grado de magíster en el ámbito de la profesión.

4.3 Incentivos y compensaciones

El incentivo está dado por participar en un equipo altamente especializado, con sólidos conocimientos en la práctica de terapias efectivas. También se considera una empleabilidad de largo plazo, al ser la extensión de un proyecto existente que ha demostrado dar buenos resultados.

Respecto de las compensaciones, la descripción es la siguiente:

(a) Compensaciones económicas directas:

Se considera que el 80% del valor de cada sesión es para el terapeuta y el 20% restante para el centro.

En función de lo anterior, la estimación de compensación anual que tendrá cada terapeuta es la siguiente:

Tabla N°15

Ingresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Psicólogos	M\$	18.726	26.053	34.797	45.183	57.473
Psiquiatras	M\$	23.408	32.566	43.496	56.479	71.841
Secretaria	M\$	650	683	717	752	790

Fuente: Elaboración propia

Para la determinación del cuadro anterior, se utilizaron los siguientes supuestos descritos en la tabla 8.1.

(b) Compensaciones económicas indirectas:

No se consideran.

(c) Compensaciones no económicas:

Gratas condiciones de trabajo, buenas relaciones interpersonales, oportunidades de participación, aprendizaje, desarrollo y formación, símbolos de prestigio: identidad, pertenencia, flexibilidad en el trabajo, relación trabajo & familia, empleabilidad y liderazgo.

4.4 Equipo gestor:

El equipo gestor de este proyecto está integrado por dos personas, cuyos antecedentes se resumen en Anexo 7.

V. Plan Financiero

5.1 Tabla de supuestos

- (a)** El costo de atención de cada consulta se estima un incremento de 6% anual para cada paciente tanto de psicología como de psiquiatría.
- (b)** La retención de 20% por cada consulta corresponde al factor que queda en manos del centro. El 80% restante pertenece al profesional que atiende al paciente.
- (c)** Las tasas de impuesto a la renta utilizadas para cada período corresponden a las publicadas por el Gobierno de Chile producto de la reforma tributaria a través de la ley 20.780 promulgada el 29 de septiembre de 2014. (Fuente: sii.cl).
- (d)** La tasa de ocupación que comienza en un 70% representa el porcentaje en promedio que los pacientes asisten a las consultas. Se estima un 5% de incremento en la asistencia para cada año.
- (e)** Se consideran 19 días laborales por cada mes y no 20, estimando 1 día feriado hábil por cada mes.
- (f)** Para el período de 1 año se utilizan 11 meses y no 12, considerando que un profesional tendrá 3 semanas de vacaciones anuales y una posible licencia médica o ausentismo adicional por 1 semana.
- (g)** Se estima que en el primer año un 20% de los ingresos por pacientes se irán al nuevo centro por razones que mejor ubicación para ellos.

- (h)** A diferencia del centro actual, el costo de cada consulta es un valor superior, dado por la especialización que tendrá el profesional por los estudios de magíster que el perfil requiere y adicionalmente por el valor arriendo de la oficina en el sector de Plaza Egaña en el límite de las comunas de La Reina y Ñuñoa, que es mayor a Providencia.
- (i)** El valor de arriendo de la nueva oficina está determinado por un estudio en el sitio web “portal inmobiliario”, arrojando un promedio de UF 0,19/M2 para un tamaño de 125 M2 en el sector de Plaza Egaña cercano al centro comercial y al metro del mismo nombre.
- (j)** Se estima en un escenario conservador que el nuevo centro no comenzara con su capacidad total de consultas en los primeros años, sino que será en forma gradual, comenzando con 4 consultas por día para llegar a 6 en el quinto año.
- (k)** Lo anterior basado en que los nuevos profesionales deberán traer su propia cartera de pacientes en el primer año, pero no todos estarán dispuestos a cambiarse de centro por dos principales razones: será un costo más elevado de la consulta y la dificultad de la ubicación para desplazarse desde su casa o lugar de trabajo.

5.2 Estimación de ingresos

Para la elaboración de los ingresos que componen el flujo de caja de la nueva sucursal, se consideró los siguientes elementos:

Tabla N°18

Item	Supuesto	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Costo consulta psicología	(a)	M\$	40	42	45	48	50	54
Costo consulta psiquiatría	(a)	M\$	50	53	56	60	63	67
Retención consulta psicología	(b)	%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Retención consulta psiquiatría	(b)	%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
Box para consultas psicología		N°	3	3	3	3	3	3
Box para consultas psiquiatría		N°	1	1	1	1	1	1
Impuesto a la renta	(c)	%	24%	25,5%	27%	27%	27%	27%
Tasa ocupación	(d)	%	70%	74%	77%	81%	85%	89%
Días laborales por mes	(e)	N°	19	19	19	19	19	19
Meses laborales por año	(f)	N°	11	11	11	11	11	11
Traspaso pacientes nuevo centro	(g)	%	20%	10%				
Arriendo mensual	(i)	M\$	700	735	772	810	851	893
Secretaria		M\$	650	683	717	752	790	830
Servicios básicos		M\$	100	105	110	116	122	128
Gastos comunes		M\$	120	126	132	139	146	153
Consultas psicología por día	(j)	N°	4	5	6	6	6	6
Consultas psiquiatría por día	(j)	N°	4	5	6	6	6	6

Fuente: Elaboración propia

5.3 Estado de Resultado

Estado de resultados, (M\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por consultas y terapias	99.484	138.407	184.857	205.745	228.995
Costos por remuneración de terapeutas	(79.587)	(110.726)	(147.885)	(164.596)	(183.196)
Margen de contribución	19.897	27.681	36.971	41.149	45.799
Gastos de Administración	(21.166)	(22.108)	(23.097)	(24.136)	(25.226)
Resultado operacional	(1.269)	5.573	13.874	17.013	20.573
Impuesto a la renta	0	(1.421)	(3.746)	(4.594)	(5.555)
(Pérdida) Utilidad del ejercicio	(1.269)	4.152	10.128	12.420	15.018

Nota: Para conciliar el gasto de administración del estado de resultados con los montos del flujo de caja, se debe considerar en el flujo el gasto de administración más la depreciación.

Se observa que el primer año la sucursal tendrá una pérdida al término de su primer año, dado principalmente por el gasto en el plan de marketing que asciende a M\$1.600.

Por otra parte, el margen de contribución de cada año corresponde al 20% ya que el 80% del ingreso de las consultas y terapias corresponden al terapeuta.

Desde el segundo año en adelante, la sucursal arroja resultado positivo al término de cada ejercicio, constituyendo al proyecto en un atractivo de invertir.

5.4 Flujo de caja

a) Flujo de caja con valor residual:

Flujo Caja M\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos		99.484	138.407	184.857	205.745	228.995
Ingresos por consultas psicología		70.224	97.699	130.487	145.232	161.643
Ingresos por consultas psiquiatría		29.260	40.708	54.370	60.513	67.351
Total costos		(79.587)	(110.726)	(147.885)	(164.596)	(183.196)
Remuneración terapeuta psicología		(56.179)	(78.159)	(104.390)	(116.186)	(129.315)
Remuneración terapeuta psiquiatría		(23.408)	(32.566)	(43.496)	(48.411)	(53.881)
Margin Bruto		19.897	27.681	36.971	41.149	45.799
Gastos de Administración		(20.440)	(21.382)	(22.371)	(23.410)	(24.500)
Arriendo de oficina		(8.400)	(8.820)	(9.261)	(9.724)	(10.210)
Remuneración secretaria		(7.800)	(8.190)	(8.600)	(9.029)	(9.481)
Servicios básicos		(1.200)	(1.260)	(1.323)	(1.389)	(1.459)
Gastos comunes		(1.440)	(1.512)	(1.588)	(1.667)	(1.750)
Publicidad		(1.600)	(1.600)	(1.600)	(1.600)	(1.600)
EBITDA		(543)	6.299	14.600	17.739	21.299
Depreciación		(726)	(726)	(726)	(726)	(726)
Amortización		0	0	0	0	0
EBIT		(1.269)	5.573	13.874	17.013	20.573
Impuesto a la renta			(1.421)	(3.746)	(4.594)	(5.555)
Utilidad		(1.269)	4.152	10.128	12.420	15.018
Depreciación		726	726	726	726	726
Inversiones						
Capital de trabajo		(4.710)				
Inversiones		(5.530)				
Valor residual (flujo año 6)						18.686
Flujo de caja libre		(10.240)	(543)	4.878	10.854	13.146
VAN		28.061				
TASA		12,5%				
TIR		57%				
PAYBACK		2				

5.4 Flujo de caja

b) Flujo de caja sin valor residual:

Flujo Caja M\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos		99.484	138.407	184.857	205.745	228.995
Ingresos por consultas psicología		70.224	97.699	130.487	145.232	161.643
Ingresos por consultas psiquiatría		29.260	40.708	54.370	60.513	67.351
Total costos		(79.587)	(110.726)	(147.885)	(164.596)	(183.196)
Remuneración terapeuta psicología		(56.179)	(78.159)	(104.390)	(116.186)	(129.315)
Remuneración terapeuta psiquiatría		(23.408)	(32.566)	(43.496)	(48.411)	(53.881)
Margin Bruto		19.897	27.681	36.971	41.149	45.799
Gastos de Administración		(20.440)	(21.382)	(22.371)	(23.410)	(24.500)
Arriendo de oficina		(8.400)	(8.820)	(9.261)	(9.724)	(10.210)
Remuneración secretaria		(7.800)	(8.190)	(8.600)	(9.029)	(9.481)
Servicios básicos		(1.200)	(1.260)	(1.323)	(1.389)	(1.459)
Gastos comunes		(1.440)	(1.512)	(1.588)	(1.667)	(1.750)
Publicidad		(1.600)	(1.600)	(1.600)	(1.600)	(1.600)
EBITDA		(543)	6.299	14.600	17.739	21.299
Depreciación		(726)	(726)	(726)	(726)	(726)
Amortización		0	0	0	0	0
EBIT		(1.269)	5.573	13.874	17.013	20.573
Impuesto a la renta			(1.421)	(3.746)	(4.594)	(5.555)
Utilidad		(1.269)	4.152	10.128	12.420	15.018
Depreciación		726	726	726	726	726
Inversiones						
Capital de trabajo		(4.710)				
Inversiones		(5.530)				
Flujo de caja libre		(10.240)	(543)	4.878	10.854	15.744
VAN		17.694				
TASA		12,5%				
TIR		48%				
PAYBACK		2				

5.5 Balance

El balance general proyectado para la nueva sucursal es el siguiente:

Estado de situación financiera	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos					
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes al efectivo	4.167	10.466	23.645	37.639	54.344
Activos corrientes totales	4.167	10.466	23.645	37.639	54.344
Activos no corrientes					
Propiedades, planta y equipo	4.104	3.378	2.652	1.926	1.200
Otros activos no corrientes	700	700	700	700	700
Total de activos no corrientes	4.804	4.078	3.352	2.626	1.900
Total de activos	8.971	14.544	26.997	40.265	56.244
Patrimonio y pasivos					
Pasivos					
Pasivos corrientes					
Impuestos por pagar corrientes	0	1.421	3.746	4.594	5.555
Pasivos corrientes totales	0	1.421	3.746	4.594	5.555
Patrimonio					
Capital	10.240	10.240	10.240	10.240	10.240
(Pérdida) Utilidad del ejercicio	(1.269)	4.152	10.128	12.420	15.018
(Pérdidas) utilidades acumuladas	0	(1.269)	2.883	13.011	25.431
Patrimonio total	8.971	13.123	23.251	35.671	50.689
Total de patrimonio y pasivos	8.971	14.544	26.997	40.265	56.244

Se observa que la sucursal tendrá una alta liquidez, ya que las consultas en su alta mayoría son cobradas en efectivo.

No se contempla financiamiento externo, no siendo necesario la deuda con terceros. Desde el primer año la sucursal presenta patrimonio positivo, el cual irá en aumento al término de cada período.

5.6 Requerimientos de capital

6.6.1 Inversión en activo fijo

Dado la naturaleza del negocio, no se requiere grandes inversiones en activo fijo ya que por ejemplo no se necesitan maquinarias ni adquirir inmuebles sino por el contrato, el inmueble para las consultas será arrendado.

El detalle de inversión para operar en el nuevo centro es el siguiente:

Tabla N°19

Ítem	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Depreciación anual
Computador	1	400	400	80
Impresora	1	80	80	16
Sillas	13	100	1.300	260
Escritorios	5	250	1.250	250
Living	1	600	600	120
Total de inversión inicial, M\$			3.630	726

Fuente: Elaboración propia

La depreciación de estos ítems será a una tasa fija de 20% por cada año.

5.6.2 Capital de trabajo (Déficit operacional)

El capital de trabajo corresponde a los recursos en dinero que se debe disponer para hacer frente a las obligaciones de pagar a terceros.

Dado la naturaleza del negocio, las principales obligaciones están relacionadas con los costos por el arriendo del inmueble y la asistente administrativa.

Por otra parte, el negocio opera fundamentalmente con cobros al contado y en efectivo por la prestación de las consultas y terapias, razón por la cual la necesidad de capital de trabajo no es un asunto crítico para la continuidad del mismo.

El cálculo del capital de trabajo se obtiene con la suma de todos los costos operacionales básicos que se incurrirá en los primeros tres meses de operación, según se muestra a continuación:

La estimación de capital de trabajo es la siguiente:

Item	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Arriendo de oficina	700	700	700
Remuneración secretaria	650	650	650
Servicios básicos	100	100	100
Gastos comunes	120	120	120
Capital de trabajo, M\$	1.570	1.570	1.570
Total capital de trabajo, M\$	4.710		

5.7 Evaluación financiera del proyecto

5.7.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento ha sido determinada para un proyecto sin deuda, es decir, con capital propio y considerando un horizonte de inversión de 5 años.

En el siguiente cuadro se puede observar los componentes de su fórmula y las fuentes utilizadas para la obtención de los datos.

Tabla N°20

Modelo CAPM	Nomenclatura	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo	Rf	4,28%	Banco Central, BCP-5
Premio por riesgo para Chile	PpR	5,50%	Banco Central, Lira y Sotz
Beta	B	0,95	Damodaran - Servicios de salud
Premio por liquidez	PpL	3,0%	

$$T_d = R_f + \beta (R_m - R_f) + P_pL$$

$$T_d = 4,28\% + 0,95 (5,5\%) + 3,0\%$$

Td = 12,51%

Fuente: Elaboración Propia

5.7.2 Valor residual o terminal

Dado la naturaleza del negocio del proyecto, el valor residual será determinado en base al supuesto que el nuevo centro operará en forma indefinida en el tiempo, pero dado que la estimación de los flujos se efectuó en un horizonte de 5 años, para determinar el valor residual se consideró el flujo del de los años 6 en adelante:

Dado lo anterior el cálculo del valor residual es:

Flujo Caja M\$	Año 6 en adelante	Ítem	Año 6
Total ingresos	254.871	Costo consulta psicología	54
Ingresos por consultas psicología	179.909	Costo consulta psiquiatría	67
Ingresos por consultas psiquiatría	74.962		
Total costos	(203.897)	Retención consulta psicología	80%
Remuneración terapeuta psicología	(143.927)	Retención consulta psiquiatría	80%
Remuneración terapeuta psiquiatría	(59.970)		
Margen Bruto	50.974	Box para consultas psicología	3
Gastos de Administración	(25.645)	Box para consultas psiquiatría	1
Arriendo de oficina	(10.721)		
Remuneración secretaria	(9.955)	Impuesto a la renta	27%
Servicios básicos	(1.532)		
Gastos comunes	(1.838)	Tasa ocupación	89%
Publicidad	(1.600)		
EBITDA	25.329	Días laborales por mes	19
Depreciación	(726)	Meses laborales por año	11
Amortización	0		
EBIT	24.603	Traspaso pacientes nuevo centro	
Impuesto a la renta	(6.643)		
Utilidad	17.960	Arriendo mensual	893
Valor residual (Flujo de caja año 6)	19.854	Secretaria	830
		Servicios básicos	128
		Gastos comunes	153
		Publicidad	1600
		Consultas psicología por día	6
		Consultas psiquiatría por día	6

5.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

5.7.3.1 con valor residual:

VAN	28.061
TASA	12,5%
TIR	57%
PAYBACK	2

5.7.3.2 sin valor residual:

VAN	17.694
TASA	12,5%
TIR	48%
PAYBACK	2

El VAN y TIR del escenario con valor residual es mayor dado que considera el flujo del sexto año de operación del nuevo centro.

5.7.4 Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio está dado por el número de consultas mínimas que el nuevo centro debe atender para cubrir al menos sus gastos fijos.

La fórmula para su cálculo es la siguiente:

Punto de equilibrio = Gastos fijos / (Ingresos menos costos).

En el cuadro adjunto se observa el punto de equilibrio para los cinco años considerados en la evaluación del proyecto:

Concepto	Fórmula	Referencia	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por consulta:								
Psicología		1	M\$	40	42	45	48	50
Psiquiatría		2	M\$	50	53	56	60	63
Utilización de box								
Psicología			%	75%	75%	75%	75%	75%
Psiquiatría			%	25%	25%	25%	25%	25%
Gastos de Administración								
			M\$	21.166	22.108	23.097	24.136	25.226
Psicología		3	M\$	15.875	16.581	17.323	18.102	18.920
Psiquiatría		4	M\$	5.292	5.527	5.774	6.034	6.307
N°consultas para equilibrio								
Psicología	PE = 3 / 1	5	Ú	397	391	385	380	375
Psiquiatría	PE = 4 / 2	6	Ú	106	104	103	101	100
Comprobación:								
Psicología	5 * 1		M\$	15.875	16.581	17.323	18.102	18.920
Psiquiatría	6 * 2		M\$	5.292	5.527	5.774	6.034	6.307
Gastos de Administración				21.166	22.108	23.097	24.136	25.226

5.7.5 Ratios financieros relevantes

A continuación se observa un cuadro con los principales indicadores financieros que son relevantes para la implementación de una nueva sucursal para el centro de atención de salud mental. Adicionalmente se explica brevemente la naturaleza de cada uno de ellos.

Ratios financieros relevantes			Unidad	Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA:									
	EBITDA	M\$	(a)	-543	6.299	14.600	17.739	21.299	
	EBITDA sobre ingresos	%	(b)	-1%	5%	8%	9%	9%	
	EBIT	M\$	(c)	-1.269	5.573	13.874	17.013	20.573	
Operacional:									
	Tasa de ocupación	%	(d)	70%	74%	77%	81%	85%	
	Consultas atendidas por día	Nº	(e)	4	5	6	6	6	
Rentabilidad:									
	Margen bruto	%	(f)	20%	20%	20%	20%	20%	
	Utilidad sobre ingresos	%	(g)	-1%	3%	5%	6%	7%	
	ROE	%	(h)	-14%	32%	44%	35%	30%	
	ROI	%	(i)	-12%	41%	99%	121%	147%	

- (a) EBITDA: capacidad del centro para generar flujos a través de su actividad principal.
- (b) EBITDA sobre ingresos: capacidad de generar los flujos respecto de los ingresos por las consultas atendidas.
- (c) EBIT: corresponde al EBITDA luego de depreciación y amortización.
- (d) Tasa de ocupación: representa el porcentaje en promedio que los pacientes efectivamente asisten a las consultas.
- (e) Consultas atendidas por día: es el número que se estima de consultas que se prestarán en un box.
- (f) Margen bruto: es el porcentaje de los ingresos que quedan a favor de la sucursal, que es el 20% ya que el 80% restante pertenece al terapeuta.
- (g) Utilidad sobre ingresos: porcentaje de los ingresos que quedan para utilidad de los dueños.
- (h) Resultado sobre el patrimonio: porcentaje de la utilidad o pérdida por cada peso que los dueños mantienen en el patrimonio del centro.
- (i) Resultado sobre la inversión: porcentaje de la utilidad o pérdida por cada peso que los dueños invierten en el centro.

5.7.6 Estructura de financiamiento

Considerando que el negocio corresponde a la prestación de consultas médicos y que la principal inversión en bien inmueble es un departamento que se arrienda, la estructura de financiamiento del plan de negocio es bastante simple.

Así por ejemplo los pasivos de corto plazo corresponden básicamente a obligaciones por impuestos corrientes del centro y de los empleados.

Respecto a pasivos no corrientes, no se estiman que el centro tendrá.

Al momento del inicio del plan, el centro necesitará un aporte de capital de sus socios de \$11.440.

Como se puede observar en los estados financieros proyectados, el centro no requiere de financiamiento externo bancario.

5.7.7 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad hemos considerado el ejercicio de simular el elemento más crítico a nuestro juicio, que es el precio de cada consulta médica.

Específicamente hemos determinado que para obtener un VAN igual a cero, el precio podría disminuir hasta en un 29% para las consultas de psicología y psiquiatría.

En función de lo anterior, el flujo de caja proyectado para el nuevo centro quedaría de la siguiente forma:

Flujo Caja M\$	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Total ingresos		70.634	98.269	131.248	146.079	162.586	180.958
Ingresos por consultas psicología		49.859	69.366	92.646	103.115	114.767	127.735
Ingresos por consultas psiquiatría		20.775	28.903	38.602	42.964	47.819	53.223
Total costos		(56.507)	(78.615)	(104.999)	(116.863)	(130.069)	(144.767)
Remuneración terapeuta psicología		(39.887)	(55.493)	(74.117)	(82.492)	(91.813)	(102.188)
Remuneración terapeuta psiquiatría		(16.620)	(23.122)	(30.882)	(34.372)	(38.256)	(42.578)
Margen Bruto		14.127	19.654	26.250	29.216	32.517	36.192
Gastos de Administración		(20.440)	(21.382)	(22.371)	(23.410)	(24.500)	(25.645)
Arriendo de oficina		(8.400)	(8.820)	(9.261)	(9.724)	(10.210)	(10.721)
Remuneración secretaria		(7.800)	(8.190)	(8.600)	(9.029)	(9.481)	(9.955)
Servicios básicos		(1.200)	(1.260)	(1.323)	(1.389)	(1.459)	(1.532)
Gastos comunes		(1.440)	(1.512)	(1.588)	(1.667)	(1.750)	(1.838)
Publicidad		(1.600)	(1.600)	(1.600)	(1.600)	(1.600)	(1.600)
EBITDA		(6.313)	(1.728)	3.879	5.806	8.017	10.547
Depreciación		(726)	(726)	(726)	(726)	(726)	(726)
Amortización		0	0	0	0	0	0
EBIT		(7.039)	(2.454)	3.153	5.080	7.291	9.821
Impuesto a la renta			626	(851)	(1.372)	(1.969)	(2.652)
Utilidad		(7.039)	(1.828)	2.301	3.709	5.322	7.169
Depreciación		726	726	726	726	726	726
Inversiones							
Capital de trabajo		(4.710)					
Inversiones		(5.530)					
Valor residual (flujo año 6)						7.895	
Flujo de caja libre		(10.240)	(6.313)	(1.102)	3.027	4.435	13.943

VAN	(4.093)
TASA	12,5%
TIR	5%
PAYBACK	2

5.7.8 Oferta para el inversionista

5.7.8.1 Aumento de capital

Al término de la fase inicial del proyecto a los 5 años, se espera efectuar un incremento de capital cuyo monto se evaluará en su momento, el cual estará destinado a la habilitación de un tercer centro de salud mental, comenzando entonces a la creación de una cadena de centros de similares características.

5.7.8.2 Estructura societaria

La Sociedad está confirmada por dos personas naturales con el 50% cada uno de los derechos sociales.

La figura legal corresponde a una sociedad de responsabilidad limitada.

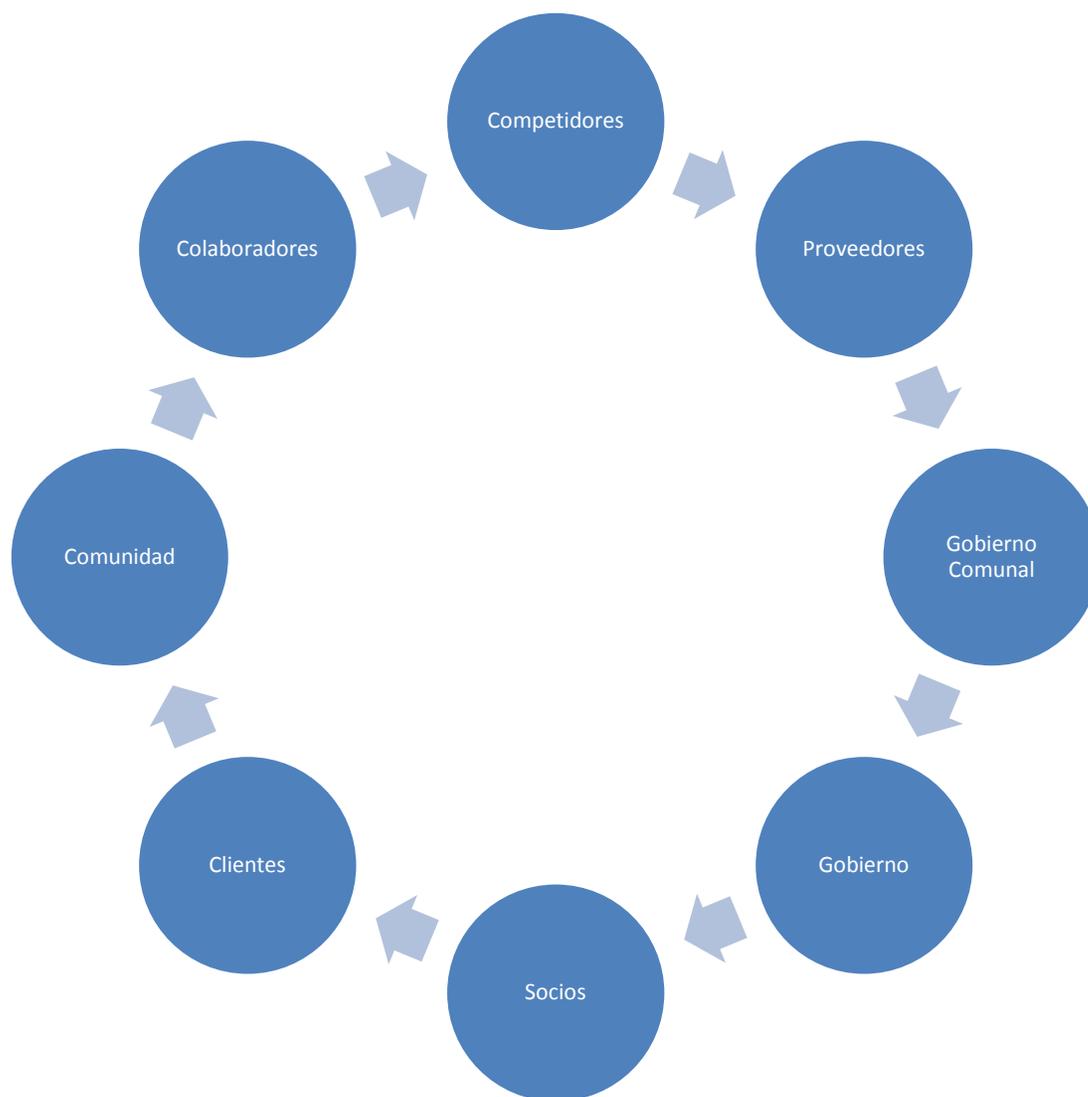
5.7.8.3 VAN y TIR para el inversionista

Ver sección 8.7.3

VI. RSE y Sustentabilidad

6.1 Mapa de Stakeholders

Figura N°9



Conclusión del Mapa:

Hay stakeholders internos y externos, que pueden influir directa o indirectamente en el negocio. Este punto es necesario tenerlo siempre presente para ir construyendo con ellos relaciones a largo plazo.

6.2 Valores éticos del negocio

Nuestros valores corporativos van en la misma orientación que la misión y visión de nuestra empresa:

Orientación a nuestros clientes: Nos enfocaremos a la atención personalizada de nuestros clientes, buscando superar sus expectativas.

Confidencialidad de los datos: Dado que los pacientes asisten al centro a evaluaciones y a terapias donde se tratan temas sensibles para los clientes, la confidencialidad en el tratamiento de la información es primordial para el centro.

Capacitación Permanente:

Capacitaremos a nuestros trabajadores de manera permanente de manera de poder entregar un servicio de calidad a nuestros clientes.

Respecto:

Por el cumplimiento de la normativa vigente en Chile y por los miembros de la comunidad.

6.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

El compromiso con la sociedad es brindar un servicio de calidad entendido como una atención personalizada a sus clientes de manera de ayudarlos con sus problemas, los cuales han sido el motivo de consulta, los tratamientos permiten sanar a los pacientes, los que los ayuda a no tener problemas que interfieran con su rendimiento laboral y académico o problemas que interfieran en sus relaciones interpersonales.

En relación al impacto ambiental, el centro buscara utilizar implementos de bajo consumo energético (electricidad), bajo consumo de agua e insumos de materiales reciclados (papelería) de manera de minimizar los potenciales efectos negativos en el medio ambiente.

Finalmente en relación al impacto económico, este centro es una fuente de generación de empleos directa e indirecta, por lo que los socios buscaran adaptar su oferta de valor a las necesidades cambiantes del mercado y una administración racional de los recursos que permitan la viabilidad y el crecimiento de este centro de salud mental.

VII Riesgos críticos

Los riesgos críticos que hemos identificado para este proyecto, tanto internos como externos, y sus respectivos planes de mitigación, son los siguientes:

7.1 Riesgos internos y plan de mitigación:

Tabla N°21

N°	Asunto	Descripción	Mitigación
1	Diagnóstico y tratamiento	En caso que el diagnóstico determinado para el paciente no sea el apropiado, podría implicar que el tratamiento o terapia diseñada no sea la efectiva que el paciente necesita para su recuperación. Y dado que al final de la misma es probable que el paciente no logre ver los resultados esperados, podría decidir abandonar la clínica, perdiendo con ello un cliente/paciente.	Este riesgo se cubre con nuestra propuesta de valor real, es decir, en el equipo de especialistas el centro tendrá terapeutas especialistas en diversas disciplinas, de tal forma que el diagnóstico y el tratamiento del paciente sean efectivos.
2	Arriendo del inmueble	El dueño del departamento u oficina podría pedir el término anticipado del arriendo, colocando al centro en una situación difícil ya que no podría continuar con el proyecto en ese lugar al menos durante los cinco primeros años, con lo cual estaría en riesgo la recuperación de la inversión inicial.	En las cláusulas del contrato de arriendo colocaríamos a favor del dueño además de un reajuste anual en base a IPC y reparar los daños causados, un plazo de al menos 5 años de contrato por el arriendo. En caso de término anticipado, una indemnización a nuestro favor equivalente al margen de utilidad proyectado por el período de remanente hasta cumplir los 5 años.
3	Administración financiera	No tener un entendimiento apropiado y un monitoreo efectivo de los ingresos y gastos del proyecto podría conducir al centro a una crisis financiera que lo llevaría a no cumplir con el retorno de la inversión esperado.	De forma semanal se espera que un comité designado para asuntos financieros esté monitoreando la situación económica del proyecto. Previamente ellos tendrán un entrenamiento de nivel intermedio sobre administración financiera.

7.2 Riesgos externos y plan de mitigación:

N°	Asunto	Descripción	Mitigación
1	Economía del país	Una baja en la situación económica del país podría llevar a las familias chilenas que potencialmente son clientes del centro a reducir sus gastos que no son indispensables, entre ellos el presupuesto para las terapias que se atienden en nuestro centro.	Se proyectan tarifas de mercado para las consultas y terapias. Adicionalmente se busca orientar la atención en una calidad superior mediante los elementos descritos en nuestra propuesta de valor y la relación con clientes, ambos en el ítem 3.1 de canvas. Con esto se busca que el paciente logre percibir la experiencia distinta a otros centros. También se estudiará cada caso de familias que presenten una dificultad económica con el fin de continuar su atención, por ejemplo, con una tarifa temporal rebajada que nos permita al menos cubrir los costos fijos.
2	Leyes y regulaciones	Una modificación en las legislaciones actuales o nuevas normativas podría afectar de forma adversa el proyecto del nuevo centro.	Estar atento de los potenciales cambios o nuevas legislaciones a través de la participación de los terapeutas en el Colegio de Psicólogos ya que el organismo que de forma anticipada comunica las novedades en materias de regulaciones a sus colegiados. De esta forma el centro podría tomar las medidas o acciones que corresponda ante los eventuales cambios que se aproximarían.

Fuente: Elaboración propia

VIII Propuesta Inversionista (Conclusiones)

Chile se encuentra en una etapa de transición en la cual se está pasando a ser un país en vías de desarrollo, dejando atrás el subdesarrollo, lo anterior ha traído consigo un aumento en las exigencias laborales, con un mayor número de horas trabajadas y un incremento en los tiempos de desplazamiento en Santiago, todo lo anterior ha provocado un aumento de licencias médicas por temas de salud mental, lo que constituye un escenario favorable para el desarrollo de centros de atención de salud mental.

En la industria hay un importante número de centros de atención de salud mental, muchos de ellos son centros de salud masivos que dentro de sus especialidades, prestan servicios de atención de psiquiatras y psicólogos, el tamaño del mercado de las personas que viven y trabajan en Ñuñoa hace factible la incorporación de un nuevo centro en dicha comuna.

Existe una oportunidad para abrir un centro de atención de salud mental, sobre una base de una propuesta de valor de atención personalizada que pueda convertirse en una solución a los problemas de salud mental para personas que vivan y trabajen en la comuna de Ñuñoa. La evaluación financiera de este proyecto arrojó un VAN de M\$28.061, un TIR de 57% lo cual es favorable para el inversionista.

En base a lo expuesto anteriormente, la apertura de un centro de salud mental para atender las necesidades de las personas pertenecientes a los grupos socio económicos C1 y C2 que viven o trabajan en Ñuñoa es una alternativa atractiva para los inversionistas.

IX Bibliografía

Dirección de Marketing, 14ª edición, Philip Kotler y Kevin Keller.

Generación de modelos de negocios (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur)

Página web de Servicio de Impuestos Internos www.sii.cl

Página web de la Superintendencia de Salud: <http://www.supersalud.gob.cl> (estadísticas)

Página web del Colegio de Psicólogos de Chile: <http://www.colegiopsicologos.cl>

Sitio web del Banco Central de Chile <http://www.bcentral.cl>

Sitio web Domodaran Online: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
(betas)

Sitio web del Instituto Nacional de Estadísticas – Chile: <http://www.ine.cl>

X Anexos

1. Prestaciones de salud 2014 y 2014. .
2. Licencias médicas 2014 y 2013.
3. Código de Ética Profesional del Colegio de Psicólogos de Chile.
4. Presencia de estrés.
5. Matrícula de alumnos 2007 a 2013.
6. Evolución tasa de desocupación, total país, trimestres móviles.
7. Antecedentes del equipo gestor.
8. Supuestos usados en el cálculo del tamaño de mercado.

Anexo 1 – Prestaciones de Salud 2014 y 2013

CUADRO N° 3.2
PRESTACIONES MEDICAS OTORGADAS POR TIPO
ENERO-DICIEMBRE DE 2013 (1)

Grupo	Sub-grupo	Frecuencia	Monto facturado (mill \$)	Monto bonificado (mill \$)	% de bonificación	Prestaciones promedio por c/1000 beneficiarios	Monto fact. promedio por prestac. (\$)	Monto bonif. promedio por prestac. (\$)
Atenciones Médicas	Consulta médica	13.654.312	309.582	187.753	60,6%	4.339,6	22.673	13.750
	Visita médica domiciliaria	50.997	1.706	859	50,4%	16,2	33.462	16.853
	Atención médica hospitalaria	723.170	27.252	17.571	64,5%	229,8	37.684	24.297
	Sub-Total	14.428.479	338.541	206.183	60,9%	4.588,6	23.463	14.290
Exámenes de Diagnóstico	Laboratorio clínico	22.971.298	126.898	83.697	65,0%	7.300,7	5.524	3.644
	Imagenología	4.161.257	189.470	120.060	63,4%	1.322,5	45.532	28.852
	Anatomía patológica	768.542	18.617	12.487	67,1%	244,3	24.223	16.248
	Sub-Total	27.901.097	334.985	216.244	64,6%	8.867,5	12.006	7.750
Procedimientos Apoyo Clínico y/o Terapéutico	Medicina nuclear	115.444	18.018	10.547	58,5%	36,7	156.078	91.359
	Medicina física y rehabilitación	11.375.009	47.091	24.840	52,7%	3.615,2	4.140	2.184
	Transfusión y banco de sangre	161.321	6.166	4.494	72,9%	51,3	38.222	27.857
	Psiquiatría	448.717	19.131	5.431	28,4%	142,6	42.635	12.104
	Psicología clínica	1.356.077	37.883	12.346	32,6%	431,0	27.935	9.104
	Otros procedimientos psiquiátricos	15.798	564	230	40,8%	5,0	35.676	14.566
	Endocrinología	761	10	3	31,0%	0,2	13.276	4.118
	Neurología y neurocirugía	119.799	6.994	4.245	60,7%	38,1	58.384	35.437
	Oftalmología	546.825	5.761	3.604	62,6%	173,8	10.536	6.590
	Otorrinolaringología	429.425	8.085	2.880	35,6%	136,5	18.829	6.706
	Dermatología	179.424	4.081	1.698	41,6%	57,0	22.743	9.465
	Cardiología y neumología	792.239	27.538	16.958	61,6%	251,8	34.760	21.405
	Gastroenterología	247.835	11.925	7.008	58,8%	78,8	48.117	28.276
	Urología	47.761	5.991	4.345	72,5%	15,2	125.440	90.965
	Obstetricia y ginecología	104.821	9.270	5.773	62,3%	72,2	88.435	55.077
	(*) Parto vaginal	14.550	8.786	6.336	72,1%	17,6	603.858	435.480
	Ortopedia y traumatología	48.595	2.187	951	43,5%	15,4	45.010	19.579
	Sub-Total	16.004.401	219.481	111.689	50,9%	5.086,5	13.714	6.979

CUADRO N° 3.2
PRESTACIONES MEDICAS OTORGADAS POR TIPO
ENERO-DICIEMBRE DE 2014 (1)

Grupo	Sub-grupo	Frecuencia	Monto facturado (mill \$)	Monto bonificado (mill \$)	% de bonificación	Prestaciones promedio por c/1000 beneficiarios	Monto fact. promedio por prestac. (\$)	Monto bonif. promedio por prestac. (\$)
Atenciones Médicas	Consulta médica	13.997.983	337.379	203.575	60,3%	4.298,7	24.102	14.543
	Visita médica domiciliaria	42.072	1.526	761	49,9%	12,9	36.281	18.087
	Atención médica hospitalaria	731.985	27.940	18.179	65,1%	224,8	38.171	24.836
	Sub-Total	14.772.040	366.846	222.515	60,7%	4.536,4	24.834	15.063
Exámenes de Diagnóstico	Laboratorio clínico	24.249.449	138.469	90.327	65,2%	7.446,8	5.710	3.725
	Imagenología	4.375.140	212.600	132.573	62,4%	1.343,6	48.593	30.301
	Anatomía patológica	782.929	19.835	13.088	66,0%	240,4	25.335	16.717
	Sub-Total	29.407.518	370.904	235.988	63,6%	9.030,8	12.613	8.025
Procedimientos Apoyo Clínico y/o Terapéuticos	Medicina nuclear	115.594	19.661	11.052	56,2%	35,5	170.088	95.607
	Medicina física y rehabilitación	12.485.442	54.991	28.580	52,0%	3.834,2	4.404	2.289
	Transfusión y banco de sangre	147.969	5.987	4.324	72,2%	45,4	40.461	29.222
	Psiquiatría	446.708	19.990	5.694	28,5%	137,2	44.749	12.747
	Psicología clínica	1.402.829	40.753	13.515	33,2%	430,8	29.050	9.634
	Otros procedimientos psiquiátricos	14.686	544	226	41,6%	4,5	37.015	15.393
	Endocrinología	944	15	4	29,6%	0,3	15.942	4.727
	Neurología y neurocirugía	124.703	7.537	4.536	60,2%	38,3	60.443	36.371
	Oftalmología	540.969	5.862	3.623	61,8%	166,1	10.836	6.698
	Otorrinolaringología	459.184	9.038	3.242	35,9%	141,0	19.683	7.060
	Dermatología	183.100	4.509	1.858	41,2%	56,2	24.627	10.146
	Cardiología y neumología	831.611	30.110	18.250	60,6%	255,4	36.207	21.945
	Gastroenterología	260.442	12.981	7.512	57,9%	80,0	49.843	28.843
	Urología	55.523	6.374	4.632	72,7%	17,1	114.801	83.430
	Obstetricia y ginecología	110.986	9.887	6.033	61,0%	74,2	89.086	54.356
	(*) Parto vaginal	15.735	9.693	7.023	72,5%	18,5	615.991	446.336
	Ortopedia y traumatología	47.920	2.122	948	44,7%	14,7	44.281	19.776
	Sub-Total	17.244.345	240.054	121.052	50,4%	5.295,6	13.921	7.020

Comentarios y conclusiones:

En este cuadro se observa que desde el punto de vista de los procedimientos para apoyo clínico y/o terapéutico, las especialidades de la salud mental de psicología y psiquiatría son la segunda más utilizada con mayor frecuencia, luego de la medicina física y rehabilitación. Con este dato se concluye que es un mercado maduro y que aún hay espacio para nuevos actores o ampliación de los centros actuales.

Anexo 2 – Licencias Médicas 2014 y 2013

CUADRO N° 4.24 NUMERO DE LICENCIAS CURATIVAS TRAMITADAS POR GRUPOS DIAGNOSTICOS (*) ENERO-DICIEMBRE DE 2013						
CIE 10		N° licencias tramitadas	N° días solicitados	Días solicitados por lic.	N° días autorizados	Días autorizados por lic.
Código	Enfermedades					
A00-B99	Infecciosas y parasitarias	63.627	227.102	3,6	201.566	3,3
C00-D48	Tumores (neoplasias)	32.761	765.478	23,4	704.979	23,0
D50-D89	De la sangre y de los órganos hematopoyéticos	1.378	18.178	13,2	14.327	11,7
E00-E90	Endocrinas, nutricionales y metabólicas	10.508	151.814	14,4	131.479	13,7
F00-F99	Transtornos mentales y del comportamiento	224.756	3.402.894	15,1	1.706.043	11,5
G00-G99	Sistema nervioso	26.907	271.687	10,1	200.105	8,4
H00-H59	Del ojo y sus anexos	16.822	155.697	9,3	139.099	8,7
H60-H95	Del oído y de la apófisis mastoides	17.469	99.768	5,7	79.606	5,0
I00-I99	Sistema circulatorio	24.875	375.348	15,1	315.813	14,0
J00-J99	Sistema respiratorio	240.930	959.700	4,0	867.760	3,8
K00-K93	Sistema digestivo	109.696	631.058	5,8	567.986	5,5
L00-L99	De la piel y del tejido subcutáneo	13.325	100.256	7,5	83.580	6,8
M00-M99	Sistema osteomuscular y tejido conjuntivo	189.233	2.176.909	11,5	1.585.018	9,8
N00-N99	Sistema genitourinario	41.637	329.415	7,9	282.835	7,3
O00-O99	Embarazo, parto y puerperio	44.329	583.770	13,2	524.071	12,7
P00-P96	Ciertas afecciones originadas en el período perinatal	281	3.441	12,2	2.848	11,7
Q00-Q99	Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas	1.492	24.551	16,5	20.743	15,4
R00-R99	Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos	34.973	184.000	5,3	138.554	4,3
S00-T98	Traumatismos, envenenamientos y otras consecuencias causas externas	91.500	1.267.781	13,9	1.073.709	13,0
V01-Y98	Causas externas de morbilidad y de mortalidad	5.932	80.903	13,6	76.619	13,5
Z00-Z99	Factores que influyen en estado de salud y contacto con los serv. de salud	8.006	70.669	8,8	58.688	8,1
	Sin clasificar	37	329	8,9	97	4,6
Total		1.200.474	11.880.748	9,9	8.775.525	8,4

Fuente: Superintendencia de Salud, Archivo Maestro de Licencias Médicas.

(*) Incluye licencias por patologías del embarazo.

CUADRO N° 4.24 NUMERO DE LICENCIAS CURATIVAS TRAMITADAS POR GRUPOS DIAGNOSTICOS (*) ENERO-DICIEMBRE DE 2014						
CIE 10		N° licencias tramitadas	N° días solicitados	Días solicitados por lic.	N° días autorizados	Días autorizados por lic.
Código	Enfermedades					
A00-B99	Infecciosas y parasitarias	78.819	272.846	3,5	242.621	3,2
C00-D48	Tumores (neoplasias)	34.619	810.026	23,4	738.664	22,9
D50-D89	De la sangre y de los órganos hematopoyéticos	1.556	20.146	12,9	15.639	11,5
E00-E90	Endocrinas, nutricionales y metabólicas	10.330	145.167	14,1	124.234	13,2
F00-F99	Transtornos mentales y del comportamiento	254.029	3.900.722	15,4	1.921.934	11,6
G00-G99	Sistema nervioso	30.246	300.642	9,9	220.216	8,2
H00-H59	Del ojo y sus anexos	17.181	159.631	9,3	142.843	8,7
H60-H95	Del oído y de la apófisis mastoides	18.899	108.507	5,7	87.455	5,0
I00-I99	Sistema circulatorio	26.109	401.464	15,4	334.535	14,2
J00-J99	Sistema respiratorio	252.988	999.853	4,0	896.986	3,7
K00-K93	Sistema digestivo	111.595	654.102	5,9	581.947	5,5
L00-L99	De la piel y del tejido subcutáneo	13.926	104.479	7,5	85.273	6,7
M00-M99	Sistema osteomuscular y tejido conjuntivo	208.869	2.385.944	11,4	1.712.762	9,6
N00-N99	Sistema genitourinario	45.051	356.572	7,9	304.704	7,2
O00-O99	Embarazo, parto y puerperio	47.374	630.534	13,3	569.655	12,8
P00-P96	Ciertas afecciones originadas en el período perinatal	282	3.534	12,5	2.921	11,5
Q00-Q99	Malformaciones congénitas, deformidades y anomalías cromosómicas	1.707	28.040	16,4	23.420	15,2
R00-R99	Síntomas, signos y hallazgos anormales clínicos	39.848	217.138	5,4	159.092	4,4
S00-T98	Traumatismos, envenenamientos y otras consecuencias causas externas	101.402	1.429.173	14,1	1.204.214	13,2
V01-Y98	Causas externas de morbilidad y de mortalidad	8.257	120.995	14,7	114.917	14,4
Z00-Z99	Factores que influyen en estado de salud y contacto con los serv. de salud	8.449	75.140	8,9	61.715	8,1
	Sin clasificar	122	995	8,2	587	6,1
Total		1.311.658	13.125.650	10,0	9.546.334	8,4

Fuente: Superintendencia de Salud, Archivo Maestro de Licencias Médicas.

(*) Incluye licencias por patologías del embarazo.

Comentarios y conclusiones:

Consecuente con el Anexo 1 anterior, el número de licencias médicas en Chile asociadas a trastornos mentales corresponden a la segunda causa de mayor tramitación, luego de las enfermedades del sistema respiratorio. Esto quiere decir que las patologías son severas y que la población necesita de tratamientos oportunos y efectivos.

Anexo 3 – Código de ética profesional del Colegio de Psicólogos de Chile

El Colegio de Psicólogos de Chile cuenta con un *Código de Ética* para el ejercicio de la actividad de sus profesionales, cuyo resumen de su contenido es el siguiente:

CAPITULO PRIMERO: PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 1º: RESPETO POR LOS DERECHOS Y LA DIGNIDAD DE LAS PERSONAS

Artículo 2º: COMPETENCIA

Artículo 3º: COMPROMISO PROFESIONAL Y CIENTÍFICO

Artículo 4º: INTEGRIDAD

Artículo 5º: INDEPENDENCIA

Artículo 6º: RESPONSABILIDAD SOCIAL

CAPITULO SEGUNDO: NORMAS ETICAS GENERALES

Artículo 7º: APLICABILIDAD DEL CÓDIGO

Artículo 8º: LÍMITES DE ACCIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

Artículo 9º: RESPETO POR LOS OTROS

Artículo 10º: PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y COMPETENCIA

1. Aspectos generales
2. Uso de la influencia o trabajo de los psicólogos
3. Uso de la información obtenida en la relación profesional
4. Prestación de servicios a requerimiento de terceros
5. Consultas, asesorías y derivaciones
6. Interferencias personales en el ejercicio profesional
7. Delegación y responsabilidad
8. Honorarios y acuerdos financieros
9. Documentación del trabajo profesional y científico

Anexo 3 – Código de ética profesional del Colegio de Psicólogos de Chile, continuación

CAPITULO TERCERO: NORMAS ETICAS ESPECÍFICAS

Artículo 11º: ASPECTOS RELATIVOS AL CLIENTE

1. Bienestar del cliente
2. Atención del cliente
3. Objetividad hacia los clientes
4. Honestidad y sinceridad
5. Secreto profesional
6. Confidencialidad
7. Respeto a la libre elección
8. Respeto a la autonomía del cliente
9. Interconsultas, derivaciones y trabajo en equipo
10. Interrupción de los servicios
11. Término de la relación profesional

Artículo 12º: ASPECTOS RELATIVOS A LA RELACIÓN CON COLEGAS Y OTROS PROFESIONALES

1. De las relaciones entre colegas
2. De las relaciones con otros profesionales

Artículo 13º: ASPECTOS RELATIVOS A LAS RELACIONES DE LOS PSICÓLOGOS CON EL COLEGIO DE LA ORDEN

Artículo 14: ASPECTOS RELATIVOS A INSTRUMENTOS Y/O PROCEDIMIENTOS TÉCNICOS DE DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO

Artículo 15: ASPECTOS RELATIVOS A LA INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA

Anexo 3 – Código de ética profesional del Colegio de Psicólogos de Chile, continuación

Artículo 16: ASPECTOS RELATIVOS A LAS RELACIONES DEL PSICÓLOGO CON LA COMUNIDAD O SOCIEDAD

1. En relación a la participación pública del psicólogo
2. En relación con la certificación profesional y el uso de la misma
3. En relación a la publicidad profesional

Artículo 17º ASPECTOS RELATIVOS A LOS DERECHOS HUMANOS

Anexo 4 – Presencia de Estrés

Tabla III.3.9.1a: Presencia de estrés

	¿Ud. se siente nervioso(a), ansioso(a), o estresado(a) en su vida en general				¿Ud. tiene dificultades para quedarse dormido (a), o despierta y no puede volver a dormirse?			
	N	%	IC 95%		N	%	IC 95%	
			Inf.	Sup.			Inf.	Sup.
Siempre	3.278.118	13,4	12,3	14,6	1.462.761	12,2	11,1	13,4
Casi siempre	1.148.735	14,3	13,2	15,6	1.186.226	9,9	8,9	10,9
Algunas veces	2.259.622	40,5	38,9	42,2	2.607.070	21,8	20,5	23,1
Rara vez o nunca	5.222.203	31,6	30,1	33,2	6.689.118	55,8	54,2	57,5
No sabe o no responde	74.735	0,1	0,1	0,4	38.238	0,3	0,2	0,5
Total	11.983.413	100%			11.983.413	100%		

Fuente: Pregunta 39

Fuente: II ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA Y SALUD – CHILE 2006, Ministerio de Salud.

Anexo 5 – Matrícula de Alumnos de 2007 a 2013

1.5.1 EDUCACIÓN

1.5.1-01 ALUMNOS MATRICULADOS EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA EDUCACIÓN REGULAR, POR SEXO, EN EL PAÍS, 2007- 2013.

Año	Alumnos matriculados ^{1/2}		
	Total	Hombres	Mujeres
2007 ^{1/1}	4.470.236	2.285.921	2.184.315
2008 ^{1/1}	4.488.254	2.293.900	2.194.354
2009 ^{1/1}	4.574.820	2.331.592	2.243.228
2010	4.635.250	2.355.503	2.279.747
2011	4.671.265	2.365.898	2.305.367
2012 ^{1/1}	4.676.329	2.359.476	2.316.853
2013	4.721.892	2.383.160	2.338.732

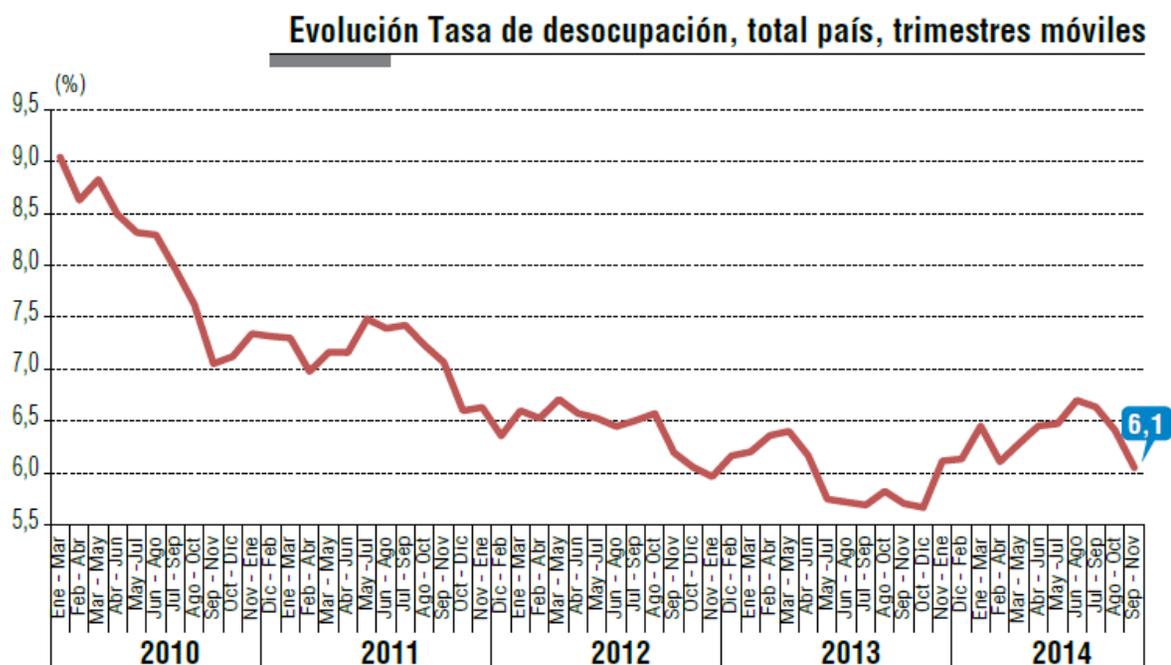
1. En el caso de Establecimientos con reconocimiento oficial del Mineduc corresponde a los alumnos matriculados al 30 de abril según declaración realizada por cada establecimiento educacional al Mineduc hasta el mes de agosto a través del Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE).
No incluye matrícula de educación parvulario de JUNJI, Fundación Integra, salas cunas y jardines privados sin reconocimiento oficial del Estado.
Incluye matrícula de educación de adultos.
2. En el caso de instituciones de educación superior corresponde a los alumnos matriculados, según declaración realizada por cada institución de educación superior al Mineduc a través del Sistema de Información General de Educación Superior (SIES).
Considera matrícula de Pregrado, Postgrado y Post-título.
Se contabilizan estudiantes matriculados en más de un programa de estudios. No corresponde a un conteo de casos únicos.

Cifras rectificadas por el informante.

FUENTES: Centro de Estudios, División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación.

Servicio de Información de Educación Superior (SIES), División de Educación Superior. Ministerio de Educación.

Anexo 6 – Evolución Tasa de desocupación, total país, trimestres móviles



Comentarios y conclusiones:

Como se observa en el cuadro de arriba, durante los dos últimos años, la tasa de desempleo se ha mantenido relativamente baja, en un rango entre 5,8 y 6,5%. Esto quiere decir que el país ha requerido de una alta mano de obra para cumplir con sus expectativas de pasar de un país subdesarrollado a uno en vías de desarrollo, pero el costo de aquello entre otros, es la salud mental de las personas, a causa de la alta carga laboral, que necesita atención especializadas de profesionales con terapias que sean apropiadas a las circunstancias.

Anexo 7 – Antecedentes del equipo gestor

1	Nombre	Gustavo Hernández
2	Estudios universitarios	Contador Auditor, Universidad Santo Tomás
3	Estudios de posgrado	Egresado de Magíster en Administración, Universidad de Chile
4	Experiencia laboral	a) 1999 a 2007 – KPMG, Gerente de auditoria de estados financieros b) 2008 a 2015 – KPMG, Director de Administración de Riesgos c) 2016 a la fecha – KPMG, Compliance Officer

1	Nombre	Rodrigo Sánchez
2	Estudios universitarios	Ingeniero Comercial, Universidad de Chile
3	Estudios de posgrado	Egresado de Magíster en Administración, Universidad de Chile
4	Experiencia laboral	a) 2000 a la fecha – KPMG, Director de Auditoria

Anexo 8 – Supuestos usados en el cálculo del tamaño de mercado

Numero de atenciones de salud promedio por año: 2,2

Fuente compendio INE 2014, capítulo 1.6, página 220

“Se contabilizaron 60.651.892 de consultas médicas, de las cuales 22.648.999 fueron consultas de urgencia. Excluyendo estas últimas se registraron 2,2 consultas médicas por cada habitante en el año 2012.”

Porcentaje de procedimientos de apoyo clínico y terapéutico sobre el total de prestaciones:
10,8%

Fuente: Prestaciones medicas otorgadas por tipo - Superintendencia de Salud

446.708	Psiquiatrica
1.402.829	Psicologica
14.686	Otros psiquiatricos
1.864.223	Total

17.244.345 **Total Procedimientos Apoyo Clinico**

10,8% % **Prestaciones Psiquiatricas - Psicologicas**

16% Población no tiene cobertura de salud

Fuente: Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud
Fondo Nacional de Salud - Chile

12,7% Población que requiere atenciones en Salud Mental

Población Objetivo segmentos C1 y C2 de las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén:
116.500, ver Tabla N°3.

Valor promedio de una consulta (psiquiátrica – Psicológica): M\$35.