



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

Parte 1- ANÁLISIS ESTRATEGICO Y DE MERCADO

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

Alumnos: Rodrigo Sánchez

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. | 8 |
| 1.2 | Describir la idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos. | 8 |
| 1.3 | Qué oportunidad o necesidad atiende, respaldar. | 10 |
| 1.4 | Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio. | 10 |
| 1.5 | Cómo atraerán a los clientes. | 10 |

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1 | Análisis de la Industria | 11 |
| 2.1.1 | Identificación de actores claves de la industria. | 11 |
| 2.1.2 | Identificación de macro segmentos. | 13 |
| 2.1.3 | Análisis del entorno de la industria | 14 |
| 2.1.4 | Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida | 15 |
| 2.1.5 | Análisis de fuerzas competitivas del sector. | 16 |
| 2.1.6 | Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad | 20 |
| 2.2 | Competidores | 22 |
| 2.2.1 | Identificación y caracterización de los competidores | 22 |
| 2.2.2 | Mapa de posicionamiento relativo. | 23 |
| 2.2.3 | Fortalezas y debilidades de los competidores | 25 |
| 2.3 | Clientes | 26 |
| 2.3.1 | Caracterización de los consumidores | 26 |
| 2.3.2 | Macro y micro segmentos. | 27 |
| 2.3.3 | Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias. | 28 |
| 2.4 | Matriz de perfiles competitivos | 28 |
| 2.5 | Tamaño de mercado. | 30 |
| 2.6 | Conclusiones | 31 |

| | |
|---|-----------|
| III. Modelo de Negocio (CANVAS) | 32 |
| 3.1 Descripción completa del modelo de negocios | 32 |
| 3.1.1 Segmentos de mercado | 32 |
| 3.1.2 Propuesta de valor | 32 |
| 3.1.3 Canales de distribución | 34 |
| 3.1.4 Relaciones con los clientes | 35 |
| 3.1.5 Modelo de flujo de ingresos | 36 |
| 3.1.6 Recursos claves | 36 |
| 3.1.7 Actividades claves | 37 |
| 3.1.8 Asociaciones claves | 38 |
| 3.1.9 Estructura de costos | 39 |
| 3.2 Análisis Interno | 41 |
| 3.2.1 Análisis FODA y sus estrategias | 41 |
| 3.2.2 Cadena de Valor | 43 |
| 3.2.3 Recursos, capacidades y competencias | 45 |
| 3.2.4 Ventajas competitivas. | 46 |
| 3.3 Estrategia de Entrada | 47 |
| 3.4 Estrategia de Crecimiento | 47 |
| 3.5 Estrategia de Salida | 47 |
| IV. Plan de Marketing | 48 |
| 4.1 Objetivos de marketing | 48 |
| 4.2 Estrategia de segmentación | 48 |
| 4.3 Estimación de la demanda | 49 |
| 4.3.1 Estimación de participación de mercado | 49 |
| 4.3.2 Número de clientes | 50 |
| 4.3.3 Demanda anual por producto | 50 |
| 4.4 Estrategia de producto/servicio | 51 |
| 4.4.1 Mapas de posicionamiento | 52 |

| | | |
|---------|--|----|
| 4.5 | Estrategia de Precio | 53 |
| 4.5.1 | Para el inicio y el largo plazo | 53 |
| 4.5.2 | Criterios a considerar | 54 |
| 4.6 | Estrategia de Distribución | 54 |
| 4.6.1 | Identificar los principales canales | 54 |
| 4.6.2 | Sitio web y redes sociales | 54 |
| 4.7 | Estrategia de Comunicaciones | 55 |
| 4.7.1 | Herramientas de promoción y presupuesto | 55 |
| 4.7.1.1 | Mix | 55 |
| 4.7.1.2 | A quiénes se dirige (clientes final, mayoristas, minoristas) | 55 |
| 4.7.1.3 | Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo | 56 |
| 4.7.2 | Programa de publicidad | 57 |
| 4.8 | Estrategia de Ventas | 58 |
| 4.9 | Presupuesto de Marketing | 59 |
| 4.10 | Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing | 59 |

| | | |
|-----------|--------------------------------------|-----------|
| V. | Plan de implementación | 60 |
| 5.1 | Estrategia de Desarrollo | 60 |
| 5.2 | Avances y requerimientos de recursos | 61 |
| 5.3 | Carta Gantt | 62 |

| | |
|---|-----------|
| VI. RSE y Sustentabilidad | 63 |
| 6.1 Mapa de stakeholders | 63 |
| 6.2 Valores éticos del negocio | 64 |
| 6.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos | 65 |
| VII. Riesgos críticos | 66 |
| 7.1 Riesgos internos y plan de mitigación | 66 |
| 7.2 Riesgos externos y plan de mitigación | 67 |
| VIII. Propuesta Inversionista (Conclusiones) | 68 |
| IX. Bibliografía | 69 |
| X. Anexos | |
| Anexo 1 – Prestaciones de salud 2014 - 2013 | 71 |
| Anexo 2 – Licencias médicas 2014 - 2013 | 72 |
| Anexo 3 – Código de Ética Profesional del Colegio de Psicólogos de Chile | 73 |
| Anexo 4 – Presencia de estrés | 76 |
| Anexo 5 – Matrícula de alumnos 2007 a 2013 | 77 |
| Anexo 6 – Evolución tasa de desocupación, total país, trimestres móviles. | 78 |
| Anexo 7 – Antecedentes del equipo gestor | 79 |
| Anexo 8 – Supuestos usados en el cálculo del tamaño de mercado | 80 |

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.ryapsicologos.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 página 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.

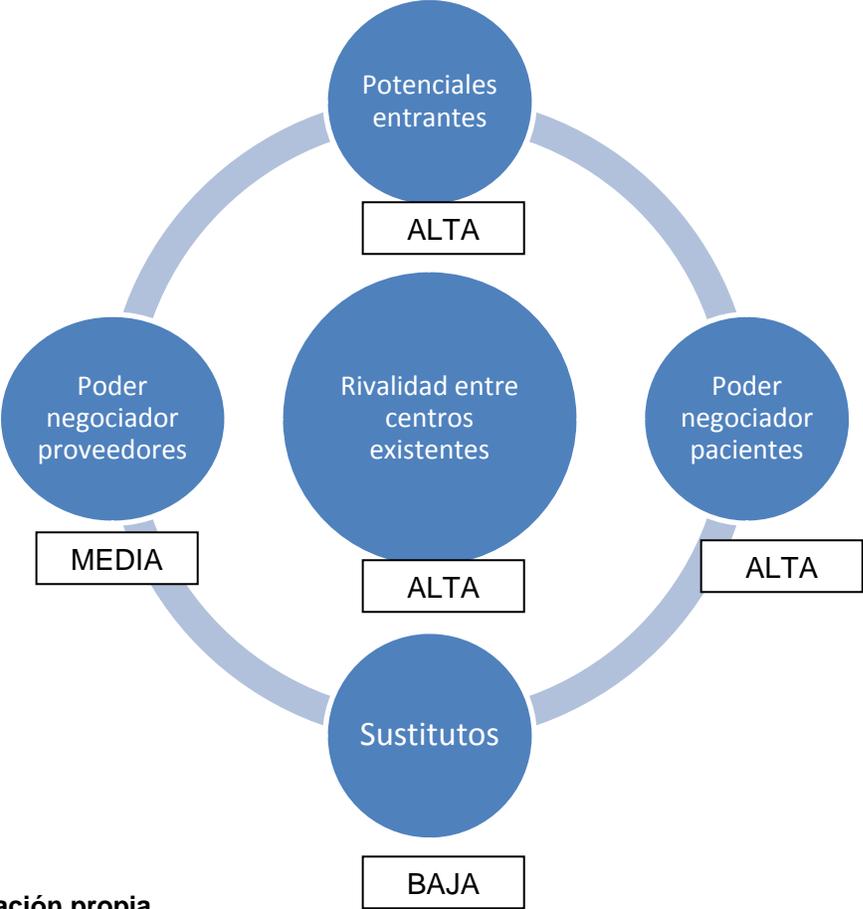
Otro elemento es el costo de vida, es decir, los precios de vivienda, servicios básicos y alimentación están en constante alza en cada año, con lo cual es necesario que en cada familia tienda a aumentar el hecho que tanto la madre como el padre salgan a buscar empleo.

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:

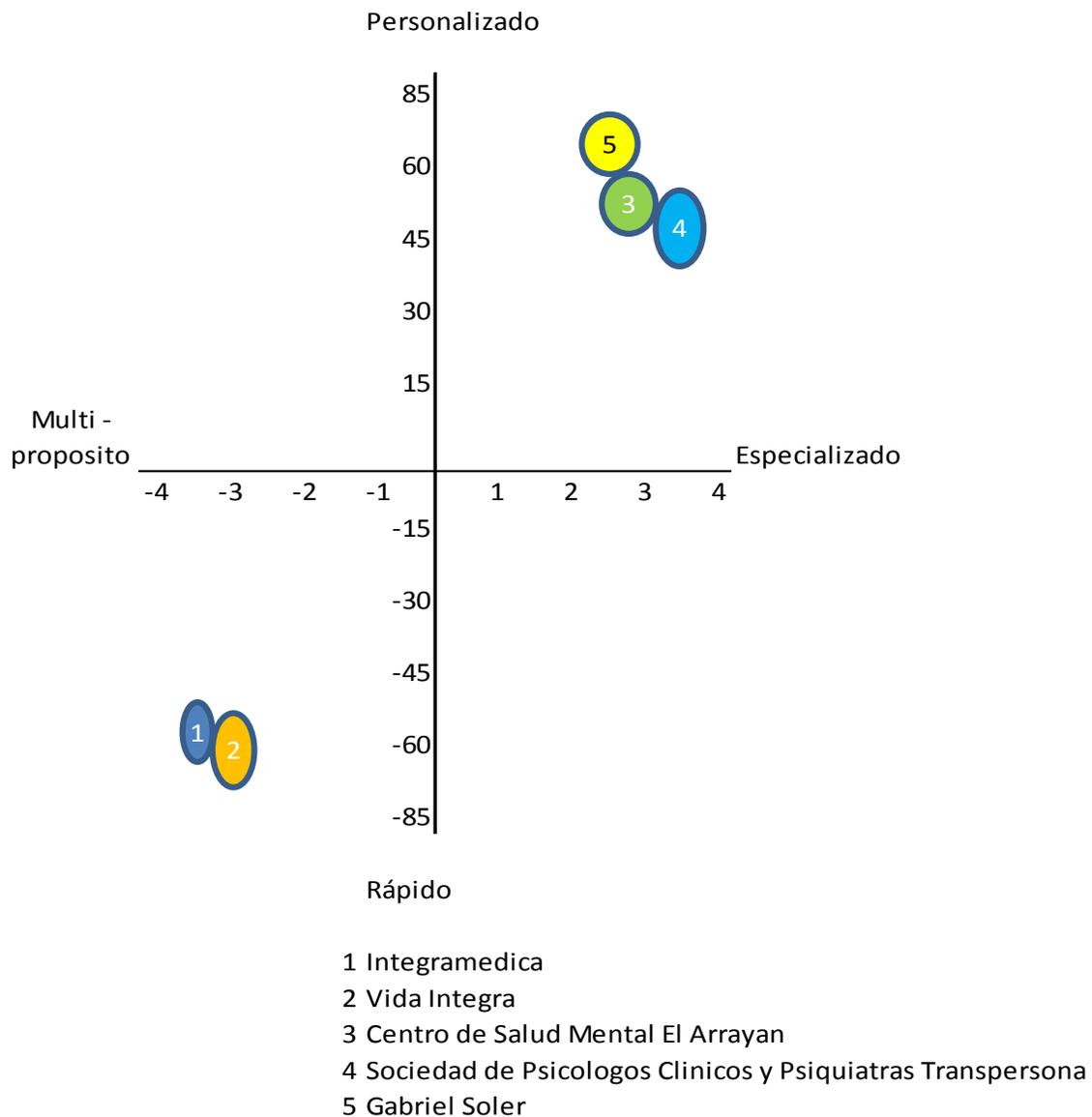
Corresponden a profesionales del sector de la salud con gran experiencia y que se encuentran consolidados, su enfoque es diferenciado, no compiten por precio. No atienden al alero de un centro médico/psicológico.

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 auto-ayuda. 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

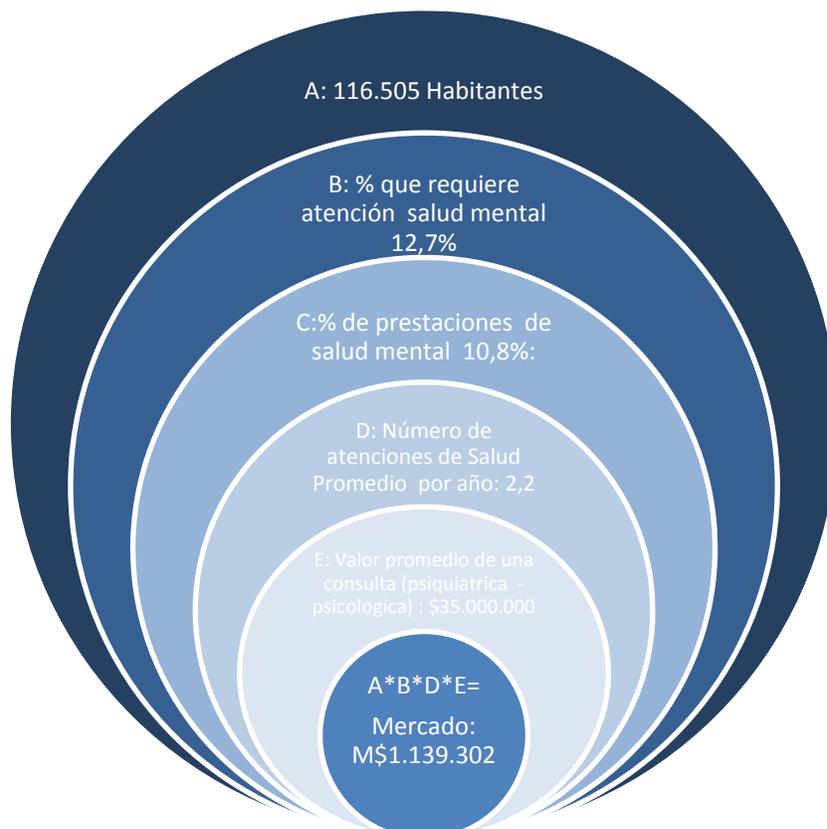
Fuente compendio INE 2014, Ver Anexo 8

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. Modelo de negocio

3.1 Descripción completa del modelo de negocios

A continuación se describe en forma detallada cada uno de los componentes del modelo de negocios del nuevo centro de atención para la salud mental que se ubicará en el sector de Plaza Egaña.

3.1.1 Segmentos de mercado

El público objetivo del centro está orientado a dos segmentos distintos de mercado.

Por una parte están los adultos que son empleados dependientes de entidades situadas en la Región Metropolitana de Santiago y que están pasando por un cuadro de salud mental que requiere atención inmediata ya que está afectando su rendimiento laboral de forma severa.

Por otra parte están los escolares, es decir, menores de edad que pertenecen a colegios de la zona oriente de Santiago, quienes a sugerencia del área de psicología del colegio son derivados a consultar un diagnóstico y eventual tratamiento terapéutico en un centro especializado, por conductas alejadas de las esperadas para un niño de su edad en su etapa escolar.

3.1.2 Propuesta de valor

El plan está orientado a ayudar a los pacientes a solucionar su problema de salud mental por el cual está atravesando y que está teniendo repercusiones en su vida personal, laboral y familiar.

A este respecto podemos distinguir tres aspectos relevantes a diferenciar en la propuesta de valor:

(a) Funcional:

Consiste en el elemento básico que origina la consulta de un paciente. Ayudar a mejorar su problema de salud mental, que normalmente pudiera estar relacionado por un cuadro de estrés, ansiedad o adicción, en caso de los adultos. El paciente necesita una intervención porque ya está en una etapa en que está afectando su vida personal y por sobre todo su desempeño laboral.

Respecto de los menores o escolares la propuesta es similar, pero orientada a superar ciertas conductas que le puedan permitir mejorar su rendimiento escolar, su relación conductual con sus compañeros y/o con su familia.

(b) Real:

En este ámbito la propuesta de valor contiene la prestación de servicios con profesionales que tienen especialización teórica y práctica relacionada en el tratamiento que requiere el paciente, como así también que la terapia contenga especialistas de distintas disciplinas. Con esto se busca que el resultado sea exitoso y en un menor plazo de tiempo al comúnmente utilizado por terapias similares en el mercado.

Otro elemento importante que el centro ofrece es un mayor tiempo que el profesional dedica a la atención del paciente en la consulta, lo cual es muy valorado por éste, porque siente que hay un real interés de ayudarlo en la solución de su problema y por ende estará dispuesto a una mayor disposición a pagar por el valor de la consulta.

(c) Ampliado:

A consecuencia del éxito de las terapias en base a los conceptos antes expuestos se espera que los pacientes puedan reducir los días de ausentismo laboral, en el caso de los adultos, y escolar en los menores.

Así mismo, el hecho de sentir y tener una mejor salud mental les permitirá contribuir de forma saludable a tener en su relación diaria de trabajo, colegio y familiar, un mejor clima.

También los pacientes podrán disminuir su gasto en medicamentos en períodos futuros una vez terminado los tratamientos, en caso que hayan estado consumiendo.

3.1.3 Canales de distribución

La propuesta de valor se dará a conocer a través de distintos canales: la más relevante es la referencia que los actuales o ex pacientes tienen del centro, a causa de la experiencia vivida, en donde logró percibir la propuesta de valor entregada.

También a través de las visitas que se harán a ciertas empresas y colegios del sector oriente, cercano a la ubicación del centro, con la finalidad de contactar a las áreas de recursos humanos en las empresas y de psicología u orientación en los colegios para mostrar y ofrecer los servicios de terapias disponibles.

Además se complementará la página web actual para mostrar todos los elementos atractivos de la nueva propuesta de valor a fin de captar pacientes.

3.1.4 Relaciones con los clientes

Los tipos de relaciones que se establecen con los clientes son las siguientes:

(a) Personal, atención en consulta:

La asistencia es de carácter personal, directo y exclusiva, es decir, no hay intermediarios, sino que la relación es terapeuta-paciente.

(b) Mayor tiempo en consulta:

Uno de los elementos más valorados en nuestras entrevistas a terapeutas y pacientes es el mayor tiempo que se pueda dedicar en la consulta o terapia, es decir, que el paciente no sienta que es un trámite rápido o una breve entrevista, sino que logre captar que hay una real preocupación en asistir su caso y brindarle la ayuda o el tratamiento que requiera. Este es un elemento importante que permite fidelidad de los pacientes en el mediano y largo plazo, permitiendo a su vez que el negocio sea sustentable en el tiempo.

(c) Comunicación constante:

Acá nos referimos a la posibilidad que tiene el paciente de estar en contacto telefónico con las terapeutas del centro que lo están atendiendo, con la finalidad de hacer seguimiento a su conducta o comportamiento que experimenta en ciertas ocasiones, por ejemplo en respuesta a fármacos o cambios de terapias. Esta acción también es un factor relevante a la hora de recomendar el centro a otras personas y constituye también un asunto de fidelidad hacia los pacientes.

(d) Comentarios en página web:

Dado que las referencias que se obtienen de pacientes que se están atendiendo o se han atendido en el centro son muy relevantes para generar una masa crítica de futuros clientes, los comentarios positivos que los pacientes dejarán en nuestra página web serán motivo de confianza para que otros se acerquen a que sean atendidos, ya que conocerán la experiencia de otras personas que han logrado superar sus cuadros de salud mental.

3.1.5 Modelo de flujo de ingresos

Las características del flujo de ingresos del centro son sencillas. Corresponde a un honorario de monto fijo por cada consulta que asista el paciente como parte de su programa de terapia.

El método de pago es al contado, ya sea en dinero efectivo, cheque o tarjetas de débito o crédito bancarias. No está dentro de los planes establecer alianzas de pago con tarjetas de crédito de casas comerciales.

El valor del honorario es diferenciado para consultas o terapias de psicología y psiquiatría, siendo este último más alto.

El monto de cada consulta es fijo, independiente del número de sesiones que contemple una terapia.

Al término de cada consulta el paciente debe pagar por la misma, es decir, no hay plazos establecidos a futuro para el pago.

3.1.6 Recursos claves

Los recursos clave que estiman para el proyecto son los siguientes:

(a) Ubicación:

Sector de Plaza Egaña, el cual permite un fácil acceso en auto y en transporte público a las personas que viven y trabajan en la comuna

(b) Físicos:

Las instalaciones para la consulta es un recurso clave físico. Es el lugar donde se atienden los pacientes.

(c) Humanos:

Los profesionales terapeutas son un recurso humano clave. Corresponden a psicólogos y psiquiatras con especialización en las materias a tratar y con amplia experiencia práctica. También con estudios de Magíster. El objetivo de reunir estos elementos es brindar un servicio de salud apropiado y eficaz a las circunstancias, que logre ayudar al paciente a salir del cuadro en un menor tiempo respecto al esperado por él mismo.

3.1.7 Actividades claves

Son aquellos procesos del negocio que operando en las condiciones definidas, logran llevar la propuesta de valor al cliente. Para nuestro centro se consideran las siguientes:

(a) Captación de clientes:

Es una actividad que permite que el negocio sea sustentable en el tiempo y logre financiar sus recursos físicos y humanos. Corresponde a la captura de pacientes para entregar la experiencia de vivir la propuesta de valor diseñada para ellos. La principal fuente es la recomendación que los propios pacientes hacen a otras personas conocidas de ellos que están atravesando por un cuadro de salud mental y que necesitan de la ayuda de especialistas para sacarlos adelante.

(b) Diagnóstico:

Es la primera conclusión que el especialista obtiene luego de hacer una evaluación al paciente. Es muy relevante dado que permitirá identificar el tipo de terapia o intervención que requiere en función del cuadro observado y por lo tanto, en caso que haya sido acertada, permitirá al paciente salir del cuadro que presenta que fue motivo de consulta. En esta fase también se debe identificar la especialidad de terapeutas que se necesita y el número de sesiones para la terapia estimada.

(c) Terapia:

Es una actividad clave por cuanto es el proceso que llevará al paciente a salir del cuadro por el que atraviesa. Es la actividad que mayor tiempo y costo implica. Su resultado permitirá que el paciente pueda dar fe a otras personas a modo de recomendación.

3.1.8 Asociaciones claves

En este ámbito podemos identificar 3 socios claves para el centro de salud mental:

(a) Empresas:

El objetivo es establecer una alianza con el área de recursos humanos de las principales empresas establecidas en la región metropolitana de Santiago, en particular en la comuna de Ñuñoa con la finalidad que sean una fuente de derivación de pacientes que ellos han identificado que requieren de terapia. Será un beneficio compartido al tener una menor tasa de licencias médicas.

(b) Colegios:

Similar a lo descrito antes con las empresas pero en el ámbito de alumnos de los colegios cercanos a la consulta en el sector de Plaza Egaña (límite de las comunas de Ñuñoa y La Reina), sector oriente de Santiago. Establecer una alianza para atender escolares con cuadros de conducta o aprendizaje que requieren una pronta intervención. El centro contará con especialistas para terapias orientadas al segmento infanto juvenil.

(c) Terapeutas:

Contar con profesionales de excelencia es clave para el éxito del centro médico. Más aún cuando el diseño del proyecto contempla contar con especialistas de reconocida experiencia y con estudios de posgrado. La apuesta del centro es llevar una propuesta de valor que sea valorada por el paciente y reconocida por el mercado. La idea establecer una relación de largo plazo con los terapeutas.

3.1.9 Estructura de costos

En este sentido, el proyecto contempla una estructura de costos con componentes variables y fijos, según lo siguiente:

(a) Costos fijos:

Dado su naturaleza, en este ítem clasifican aquellos costos que son independientes del número de pacientes y consultas. Por ejemplo los más relevantes son el pago mensual por arriendo de la oficina o consulta médica, el gasto común asociado y los servicios básicos como teléfono e internet.

Todos ellos se documentan a través de contratos a plazo indefinido con el proveedor del servicio y el dueño de la oficina o corredor de propiedades, según corresponda.

En el caso de la oficina, normalmente se acuerda el pago en UF, por lo tanto se debe considerar el factor de inflación en cada mes.

(b) Costos variables:

Este tipo de costo tiene directa relación con la cantidad de pacientes y consultas que el especialista logre o pueda atender durante cada día ya que el 80% del valor de cada sesión es para el profesional médico.

Para tener un mejor entendimiento del modelo de negocios recientemente descrito, adjuntamos el siguiente cuadro resumen:

Tabla N°5

| Socios clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relación con clientes | Segmentos de clientes |
|--|---|--|---|--|
| Empresas | Captación de pacientes | Funcional: Ayudar a mejorar problemas de salud mental | Personal, atención en consulta Mayor tiempo en consulta | Clientes: Empresas región metropolitana Colegios sector oriente Santiago |
| Colegios | Consulta médica | Real: Terapeutas multidisciplinarios Con grado de especialización Mayor tiempo en consulta | Comunicación constante Comentarios en página web | Consumidores/Pacientes: Empleados dependientes Alumnos de colegios Padres de familia |
| Terapeutas | Diagnóstico Terapia | | - | |
| | Recursos clave | Ubicación en sector oriente | Canales | |
| | Físicos: Oficina/consulta Ubicación - Humanos: Psicólogos especialistas Psiquiatras especialistas | - Ampliado: Reducción licencia médica Reducción ausentismos escolar Disminución de costos en medicamentos Mejor clima laboral/familiar | Página web Visita a empresas y colegios Referencia pacientes actuales | |
| Estructura de costos | | | Fuente de ingresos | |
| Variables: honorarios profesionales de los terapeutas Fijos: arriendo oficina/consulta, gastos comunes, servicios básicos | | | Honorarios por consulta médica y terapias al contado mediante Efectivo, tarjeta de débito, crédito o cheque. | |

Fuente: Elaboración propia

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Análisis FODA y sus estrategias

Fortalezas:

Ser un equipo de profesionales que lleva un largo tiempo trabajando en conjunto, con experiencia relevante en las temáticas en las que trata a pacientes, lo que implica que estos profesionales son reconocidos en el mercado.

El equipo de trabajo del centro actual tiene implementado un modelo de negocio que es replicable a otras ubicaciones donde haya demanda dentro de la ciudad de Santiago.

Oportunidades:

El hecho de contar solo con consultas en una sola localidad (Bustamante con Providencia), limita el acceso de ciertos perfiles de pacientes al centro, por lo que se ve como una oportunidad, el abrir un centro en el área de Plaza Egaña, para poder captar un mayor número de pacientes del estrato socio económico C1 y C2. La anterior dado que el número de licencias médicas por temas mentales ha aumentado en los últimos años a lo que se adiciona que la tasa de divorcios también ha ido en aumento, lo que también genera problemas a nivel de los integrantes de un grupo familiar que fomenta las consultas psicológicas y psiquiátricas.

Debilidades:

- No tener una imagen corporativa fuerte.
- No estar presente con un centro en la comuna de Ñuñoa.
- Cambiar la composición de los clientes a otra mezcla de grupos socio económicos.

Amenazas:

Fuerte competencia, gran número de nuevos profesionales entran al mercado laboral todos los años y dado que no existe una ley de especialidades en Chile, recién egresados sin experiencia previa en terapias psicológicas pueden trabajar en ello, lo que acentúa la fuerte competencia existente en el medio.

Que el nuevo centro de salud mental sea validado por los grupos socioeconómicos C1 y C2 que trabajan o viven en la comuna de Ñuñoa.

Tabla N°6

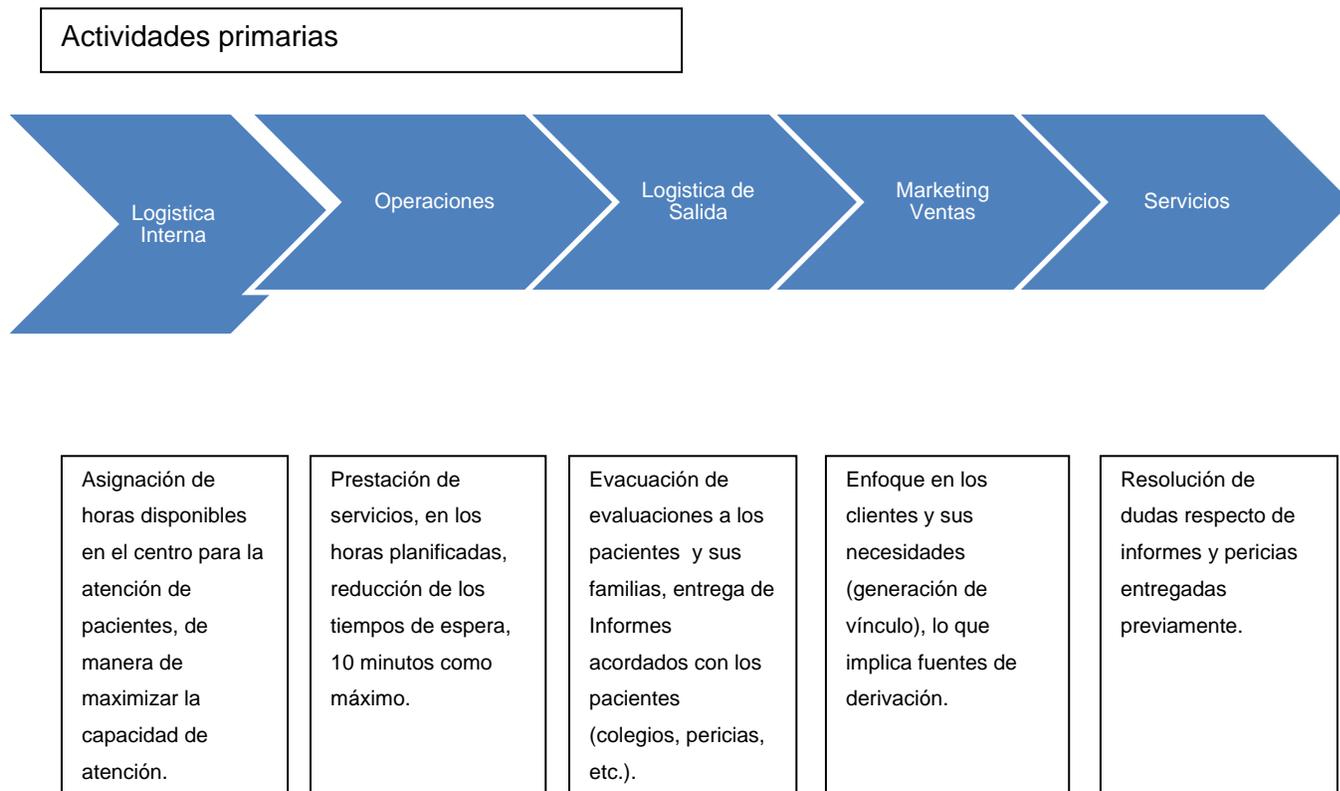
| MATRIZ FODA | | Análisis Interno | |
|--|--|--|--|
| | | Fortalezas | Debilidades |
| | | <ul style="list-style-type: none"> Equipo con experiencia. Equipo que lleva tiempo trabajando en conjunto. El equipo de trabajo del centro actual tiene implementado un modelo de negocio que es replicable a otras ubicaciones donde haya demanda dentro de la ciudad de Santiago. | <ul style="list-style-type: none"> No tener una imagen corporativa fuerte. |
| Análisis del entorno | Oportunidades | FO | DO |
| | <ul style="list-style-type: none"> Aumento de las licencias medicas por problemas mentales. Aumento de los divorcios en Chile. | <ul style="list-style-type: none"> Abrir un sucursal del centro de salud mental para tener mayor cobertura (geográfica y orientación a segmento C1 y C2). | <ul style="list-style-type: none"> Buscar alianzas con Isapres, ser prestadores preferentes (fuente de derivación). Buscar alianzas con colegios (fuente de derivación). |
| | Amenazas | FD | DA |
| <ul style="list-style-type: none"> Competencia creciente (gran numero de egresados de psicología entran al mercado todos los años. Que el nuevo centro de salud mental sea validado por los grupos socioeconómicos C1 y C2 que trabajan o viven en la comuna de Ñuñoa. | <ul style="list-style-type: none"> Prestación de terapias con un enfoque diferenciador (análisis multidisciplinario de los casos y asignación de tiempo suficiente para el diagnostico y las terapias). | <ul style="list-style-type: none"> Campaña Publicitaria en medios que fomenten la captación de pacientes. | |

Fuente: Elaboración propia

3.2.2 Cadena de valor

Nuevo Centro de Salud Mental, sector Plaza Egaña

Figura N°4



Actividades secundarias

Infraestructura del Centro

- Centro de atención de salud mental equipado con 4 boxes de atención, 2 baños y 1 una cocina, ubicado en el área de Plaza Egaña (limite de la comunas de Ñuñoa y La Reina) ambientada de manera acogedora, con mobiliario y decoración de acuerdo al estándar de mercado para este tipo de centros.

Recursos Humanos

- Búsqueda de profesionales con el perfil requerido para la prestación de los servicios.
- Generar sentido de pertenencia con el centro.
- Orientarse a la prestación de un servicio de calidad.

Fuente Elaboración Propia

3.2.3 Recursos, capacidades y competencias

A continuación se describen las capacidades requeridas y los recursos necesarios para generar dichas capacidades y las competencias necesarias se derivan de ellos para enfrentar con éxito el plan trazado para la ampliación de centro de salud mental.

Tabla N°7

| Recursos / Capacidades | | V | R | I | O | Implicancia Competitiva |
|-----------------------------------|---|----|----|----|----|-------------------------|
| Capital Financiero | Capital Propio permite financiar el proyecto de apertura de una sucursal. Bajo nivel de endeudamiento. | SI | NO | NO | NO | VCT |
| Capital Físico | Equipamiento consulta / Mobiliario. | SI | NO | NO | NO | PC |
| Capital Humano | Equipo de Psicólogos y Psiquiatras con experiencia en diagnóstico y terapias | SI | NO | SI | SI | VCT |
| Experiencia Administrativa | Equipo gestor con experiencia en la administración de centros de salud mental | SI | NO | NO | SI | PC |
| Economías de Escala | Se generan economías de escala para actividades de apoyo (secretaría, mantenimiento de paginas web) | SI | NO | NO | SI | PC |
| Capital Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> Análisis de casos desde una mirada multidisciplinaria. Tiempos de consulta, permiten atención personalizada. Manejo de agendas de manera de maximizar la tasa de utilización de los boxes disponible. | | SI | SI | SI | VCT |
| | | SI | SI | SI | SI | VCT |
| | | SI | NO | SI | SI | PC |

Fuente Elaboración propia

V: Valioso – R: Raro – I: Caro de imitar – O: Organizacional

VCS: Ventaja competitiva sostenible.

VCT: Ventaja competitiva temporal.

PC: Paridad competitiva.

DC: Desventaja competitiva.

3.2.4 Ventajas competitivas

La ventaja competitiva está dada por las siguientes razones:

Tabla N°8

| Competencias Centrales | | V | R | I | 0 | Implicancia Competitiva |
|--|--|----|----|----|----|-------------------------|
| Atención Integral | Capital Propio permite financiar el proyecto de apertura de una sucursal. Bajo nivel de endeudamiento. | SI | NO | SI | SI | VCS |
| Recursos Humanos Especializados | Equipamiento consulta / Mobiliario. | SI | NO | SI | Si | VCS |

Fuente: Elaboración propia

Atención Integral:

Tratamiento de problemas de salud mental por un grupo de psicólogos y psiquiatras que realizan supervisión de casos de manera interna, para aprovechar distintas visiones y hacer un diagnóstico y monitoreo más eficiente y eficaz.

Recursos humanos especializados:

Psiquiatras y Psicólogos de la Universidad de Chile y Universidad Católica de Chile, con amplia experiencia en diagnóstico y terapias de patologías y problemas que han originado enfermedades en la salud mental.

Gran experiencia de los profesionales (recurso humano especializado) que forman parte del equipo multidisciplinario del centro de salud. El ser un equipo que lleva trabajando juntos más de cuatro años ha permitido que el equipo se consolide con una oferta de atención integral.

3.3 Estrategia de entrada

Para financiar el funcionamiento del centro de salud mental de Plaza Egaña, los profesionales que ahí trabajen aportaran el 20% del valor de la hora de consulta al centro para financiar el arriendo y los gastos de operación (servicios básicos, secretaria, gastos comunes, etc.). Como plan de entrada se pretende tener una tasa de ocupación de los boxes disponibles en la nueva sucursal de un 70%, tasas que irá en un aumento progresivo hasta llegar el 85% en el quinto año de operaciones de la sucursal.

3.4 Estrategia de crecimiento

El plan de negocio tiene por objetivo que el nuevo centro de salud mental para prestar diagnósticos y terapias a personas de los grupos socio económicos C1 y C2 de las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén tenga un crecimiento promedio en los ingresos de atenciones de 24 % en los cinco primeros años.

3.5 Estrategia de salida

La estrategia de salida de la sucursal, es cerrar el contrato de arriendo y derivar a los pacientes con los respectivos psicólogos y psiquiatras a otras consultas para dar continuidad a los tratamientos y los diagnósticos que se encuentren en curso. Finalmente vender el mobiliario que se haya adquirido para amoblar la consulta.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

Objetivos Generales

- Posicionar al centro como una alternativa para los segmentos C1 y C2 para las personas que viven y trabajan en las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén (lo cual será medido a través de aumento de las ventas y de la información de la fichas de los pacientes).
- Comportamiento: evaluación del servicio (clientes referidos por otros clientes), para lo cual se buscara realizar una atención personalizada de los pacientes (información será obtenida de la información de las fichas de las pacientes).
- Satisfacción de los clientes, lo que generará derivaciones de pacientes, esta información será obtenida de la fichas de la pacientes.

Objetivos Específicos

- Lograr una tasa de crecimiento de 24% a partir del segundo año de operaciones
- Obtener un flujo de pacientes de hasta 6 consultas por día para cada uno de los 4 boxes de centro, a partir del tercer año.

4.2 Estrategia de Segmentación

Nuestra estrategia de segmentación está dirigida a identificar nuestro mercado objetivo. Como variables de segmentación hemos escogido variables geográficas (comuna en que reside la persona, comuna en que trabaja o estudia la persona) y el nivel socio económico. El centro de salud mental estará orientado a personas que trabajan o viven en las comunas Ñuñoa, La Reina y Peñalole n; pertenecientes a los segmentos C1 y C2.

La segmentación está basada en variables demográficas y geográficas:

Socio-económicas:

Personas pertenecientes al grupo socio económico C1 y C2.

Geográficas:

Personas pertenecientes que vivan en las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén.

Psicográficas:

Personas que valoren un servicio de atención personalizada, 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 (tiempo de una consulta 1 hora cronológica).

4.3 Estimación de Demanda

En relación a lo expuesto en el punto 2.3.3, el tamaño del mercado objetivo según el cuadro adjunto.

4.3.1 Estimación de participación de mercado

Para el centro de atención de salud mental, la participación de mercado fue estimada usando la tabla de composición del micro segmento de la sección 2.3.3., la que muestra un mercado potencial de 116.505 personas.

Considerando que en promedio una terapia psicológica / psiquiátrica tiene una duración de seis meses en base a sesiones semanales del análisis realizado se estima que se atenderán por año el siguiente número de pacientes (una sesión semanal por seis meses):

Tabla N°9

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Mercado Potencial | 116.505 | 116.505 | 116.505 | 116.505 | 116.505 |
| Pacientes por año | 160 | 200 | 240 | 280 | 320 |
| Participación de Mercado | 0,14% | 0,17% | 0,21% | 0,24% | 0,27% |

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Número de clientes

Para el número de clientes por año referirse a la tabla de la sección 4.3.1.

4.3.3 Demanda anual por producto

Se estima que habrá el siguiente número de sesiones en base anual, considerando que en promedio una terapia toma seis meses y se asiste al centro una vez por semana.

Tabla N°10

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| N° de atenciones (*) | 3.344 | 4.180 | 5.016 | 5.852 | 6.688 |

(*) una atención corresponde a 1 hora de atención a un paciente

Fuente: Elaboración propia

4.4 Estrategia de Servicio

El servicio que ofrece el centro de salud mental son atenciones en las áreas de la psiquiatría y de la psicología dirigidas a niños en edad escolar y a adultos que estén en el rango de edad laboral activa, adicionalmente se ofrecen talleres a niños en edad escolar.

La atención a los pacientes será de carácter personalizada, para lo cual se destinara una hora por paciente, lo que es mayor que los 15 o 20 minutos que es el tiempo promedio de los centros de atención de salud masivos tales como (VidaIntegra e Integramédica). Un elemento de valor agregado es la supervisión de los casos, en la que se discuten los casos complejos entre varios profesionales, de manera de buscar la mejor solución posible.

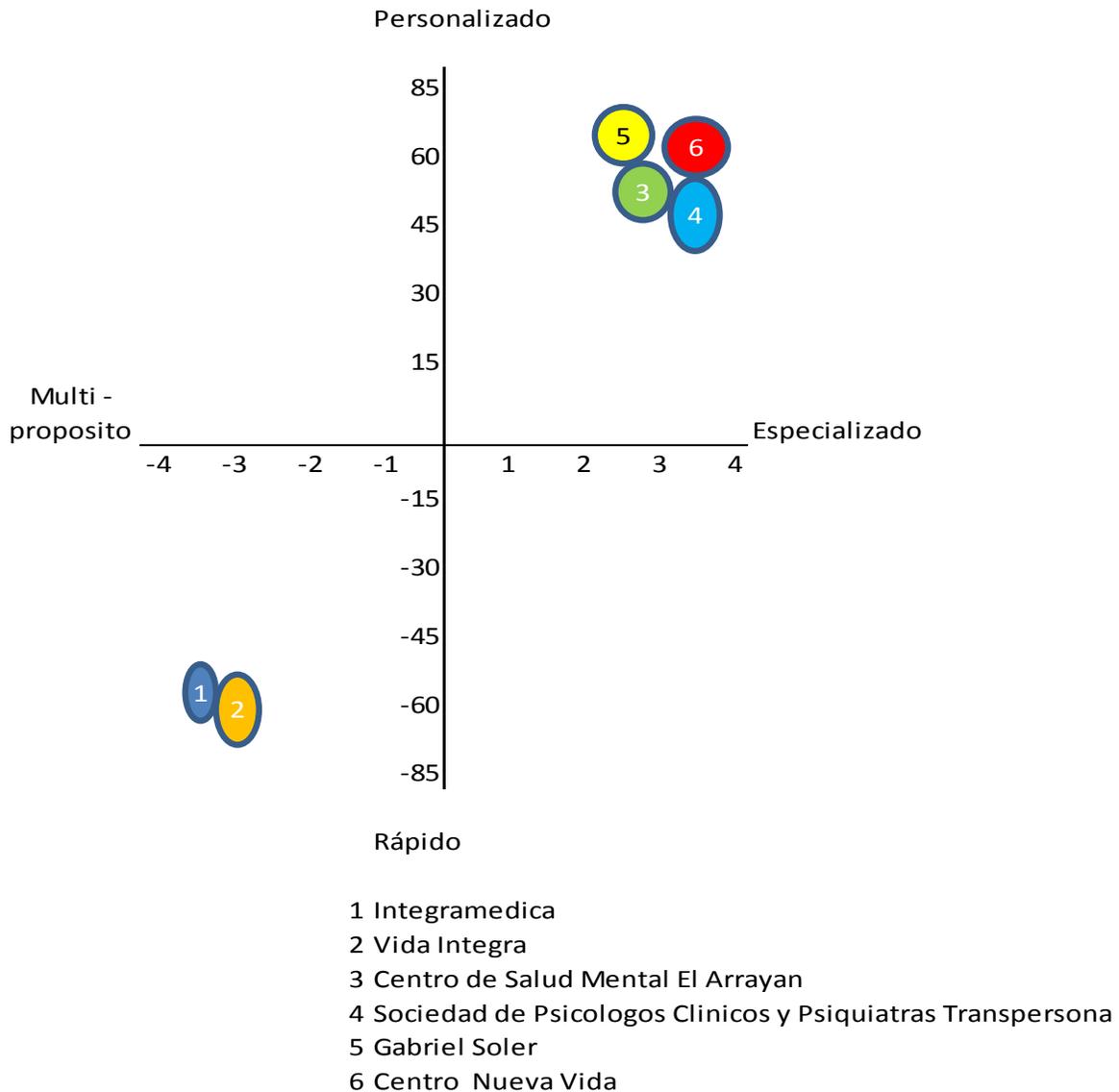
El contenido de los talleres será estructurado acorde a las edades de los niños.

El horario de los talleres será los días viernes entre las 15:30 y 18:30 horas, considerando dos bloques de 90 minutos cada uno.

El servicio será prestado en una consulta del área de Plaza Egaña en la comuna de Ñuñoa, el cual es una ubicación da fácil acceso para la personas que trabajan y estudian en la comuna, lo anterior en conjunto con la atención personalizada implican una clara orientación al cliente para los potenciales pacientes que trabajan y estudian en la comuna de Ñuñoa y adicionalmente las personas que residan en La Reina y Peñalolén.

4.4.1 Mapas de posicionamiento

Figura N°5



Hoy en día existe un centro de carácter especializado y atención personalizada en la comuna de Providencia, para lograr el posicionamiento esperado del nuevo centro de Plaza Egaña (Nueva Vida), las socias de centro ya existente aportarán su experiencia en la atención de pacientes y en la gestión del centro, junto con un plan de marketing que busca posicionar al centro con una alternativa atractiva para los segmentos C1 y C2 de las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén. Las definiciones de los ejes de mapa de posicionamiento están en la sección 2.2.2.

4.5 Estrategia de Precio

Para la fijación de precios se consideraron los precios de la competencia en el sector geográfico y la disposición a pagar, dato obtenido de una encuesta de elaboración propia.

El precio promedio por sesión de psicológica y por sesión de atención psiquiátrica es de M\$40 y M\$50 respectivamente.

En cuanto a la disposición a pagar de un total de 80 entrevistados los resultados son los siguientes:

Consultas Psicológicas

70% entre M\$35 y M\$40

20% entre M\$30 y M\$34

10% menos de M\$30

Consultas Psiquiátricas

70% entre M\$45 y M\$50

20% entre M\$40 y M\$44

10% menos de M\$40

Respecto a las modalidades de pago, se consideran las siguientes opciones, pago en efectivo, cheque al día.

4.5.1 Para el inicio y el largo plazo

Para el largo plazo se espera incrementar el valor de las consultas en 6% por año.

4.5.2 Criterios a considerar

Se deben considerar los ciclos económicos a los que se ve enfrentado el país, dado que en promedio un tratamiento psiquiátrico / psicológico tiene una duración promedio de seis meses en los que el paciente asiste al centro en promedio una vez por semana, lo que implica destinar tiempo y dinero a un servicio que puede no ser de primera necesidad cuando el ciclo económico está en una etapa de desaceleración.

Otro elemento importante a considerar es la satisfacción de los clientes, la satisfacción producto de los servicios prestados es la principal fuente de recomendación, fuente de derivación de pacientes, por lo que a través de entrevistas de salida se buscara identificar los elementos más valorados por los clientes de manera de potenciar dichos elementos en el servicio que se presta.

4.6 Estrategia de Distribución

4.6.1 Identificar los principales canales

El Servicio de atención psicológica / psiquiátrica se prestará un nuevo centro del sector Plaza Egaña (Ñuñoa), constituyéndose en la única boca a través de la cual en centro de salud mental Nueva Vida prestará el servicio

4.6.2 Sitio web y redes sociales

El nuevo centro de atención psicológica de la comuna de Ñuñoa tendrá un sitio web independiente del sitio web de los otros centros psicológicos, dicho sitio web será utilizado para dar a conocer las características y valores del centro de atención de salud mental así como medio de contacto con los clientes.

4.7 Estrategia de comunicaciones

4.7.1 Herramientas de promoción y presupuesto

4.7.1.1 Mix

Publicidad:

Difusión de contenidos a través de medios masivos, principalmente digitales. Del presupuesto de marketing un 60% está destinado a publicidad.

Relaciones públicas:

Desarrollo de talleres de temas psicológicos / psiquiátricos y de terapias alternativas. Del presupuesto de marketing un 20% está destinado a relaciones públicas. Se realizarán dos seminarios por año.

Marketing directo:

Selección de horas para las consultas a través de correo electrónico, envío de información respecto a talleres a través de correo electrónico. Del presupuesto de marketing un 10% está destinado a marketing directo.

Promoción de ventas:

Parte de las actividades del centro es la realización de talleres, los cuales tendrán descuentos por volumen. Del presupuesto de marketing un 10 % está destinado a promoción de ventas.

4.7.1.2 A quienes se dirige (clientes final, mayoristas, minoristas)

La estrategia de comunicación está orientada al cliente final, es decir, a las personas que trabajan o viven en Ñuñoa y adicionalmente a las que residan en La Reina y Peñalolén que requieren atención psicológica o psiquiátrica que están en busca de atención personalizada que por conveniencia tiempos de traslado valorizan asistir a un centro especializado localizado en la comuna de Ñuñoa que sea de fácil acceso.

4.7.1.3 Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo

Tabla N°11

| Herramienta | Medios | Público |
|---------------------|---|--|
| Publicidad | Letreros en talleres de psicología y en talleres terapias alternativas (Arte terapia flores de bach). | Público que esté relacionado con el mundo de la psicología y de las terapias alternativas y que puedan ser fuentes de derivaciones. |
| | Charlas en Colegios y en empresas respecto a auto cuidado. | En el caso de los colegios con orientadores y psicólogos, en el caso de las empresas con los departamentos de recursos humanos ambos pueden ser potenciales fuentes de derivación. |
| | Página web, que contendrá la misión del centro, currículos de los distintos terapeutas haciendo énfasis en la experiencia de los profesionales, servicios prestados y horarios de atención. | Público en general y clientes. |
| Relaciones públicas | Desarrollo de Seminarios psicológicos y de arte terapia en el centro de salud mental. | Público en general y clientes. |
| Marketing directo | Venta a través de página web. | Venta de talleres a empresas y colegios con los que se tenga convenios. |
| Promoción de ventas | Oferta en talleres psicológicos y de arte terapia, descuentos por volumen. | Público en general y clientes. |

Fuente: Elaboración propia

4.7.2 Programa de publicidad

Tabla N°12

| Medio | Descripción | Frecuencia | Inicio | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Costo anual |
|--|--|----------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|
| Creación de una página web | Página web con la funcionalidad de tomar horas para consulta | Una sola vez | X | | | | | | M\$ 1.200 (sólo al inicio) |
| Mantenimiento Pagina Web | Costo mensual M\$20 | 120 meses | | X | X | X | X | X | M\$240 |
| Participación en Seminarios | Se estima 2 seminarios por año | 1 por semestre | | X | X | X | X | X | M\$800 |
| Desarrollo de campañas de información por correo electrónico | Envío de temas relacionados con el auto cuidado a empresas y colegios de manera mensual, costo mensual M\$30 | | | X | X | X | X | X | M\$360 |
| Descuentos en talleres psicológicos | Se realizaran descuentos en talleres psicológicos y de arte terapia | 1 por semestre | | X | X | X | X | X | M\$200 |

Fuente: Elaboración propia

4.8 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas estará dirigida al cliente final a quién hay que conquistar para alcanzar su preferencia por los servicios que prestamos y ser una futura fuente de derivación, como la propuesta de valor se sustenta en otorgar un servicio personalizado prestado por un equipo de profesionales con experiencia y que por su ubicación es conveniente para las personas que estudian y trabajan en las comunas de Ñuñoa y adicionalmente las que residan en La Reina y Peñalolén.

Como parte de nuestra estrategia de ventas se desarrollaran las siguientes acciones:

Atraer:

Captación de nuevos clientes a través de la publicidad y de las actividades de relaciones públicas, enfatizando el uso de medios digitales y la realización de seminarios.

Vincular:

Desarrollar relaciones con empresas y colegios de las comunas de Ñuñoa, La Reina y Peñalolén que presenten un potencial de derivación de pacientes. Se realizaran visitas a empresas y a colegios de manera de establecer convenios.

Fidelizar:

Enfatizar la calidad de servicio en los clientes actuales de manera que sean fuentes de derivación de nuevos pacientes, dado que se trata de un servicio es muy importante la experiencia y la credibilidad por lo que la recomendación (boca a boca) es una de las principales fuentes de derivación.

4.9 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de marketing del centro de salud Mental se ha estructurado en base a los objetivos que el centro desea cumplir, el presupuesto se ha desarrollado en base anual y será monitoreado anualmente durante los procesos de planificación estratégica y de elaboración del presupuesto.

Tabla N°13

| Herramientas | Presupuesto M\$ | % de Participación |
|---------------------|-----------------|--------------------|
| Publicidad | 240 | 15 |
| Relaciones Públicas | 800 | 50 |
| Marketing Directo | 360 | 22 |
| Promoción de Ventas | 200 | 13 |

Fuente: Elaboración propia

4.10 Métricas e Indicadores para monitorear el plan de marketing

Tabla N°14

| Métricas de Ventas | Métrica | Indicador | Meta |
|---------------------------|----------------------|--|------|
| Crecimiento de las Ventas | % de Nuevos Clientes | % de Nuevos clientes / Número de clientes año anterior | 5% |

| Métricas de Clientes | Métrica | Indicador | Meta |
|-------------------------|-------------------------------|------------------------------------|------|
| Satisfacción de cliente | % de Satisfacción de clientes | Resultado encuesta de satisfacción | 90% |

Fuente: Elaboración propia

V. Plan de implementación

El plan de implementación tiene como objetivo la identificación de las actividades que deben realizarse para puesta en marcha del centro de salud mental y para el desarrollo de las actividades que componen su oferta de valor.

5.1 Estrategia de Desarrollo

La estrategia de desarrollo está compuesta por dos etapas:

1. Habilitación del centro.
2. Asegurar que el centro este operativo para prestar sus servicios.

En relación a la etapa N°1, esta tendrá una duración de cuatro meses, las actividades que se contemplan en esta etapa son las siguientes:

- Constitución legal de la sociedad (sociedad de responsabilidad limitada)
- Obtención de permisos y patentes
- Búsqueda de un inmueble para prestar los servicios de atención psiquiátrica y psicológica
- Formalización del contrato de arriendo del inmueble para prestar los servicios de atención psiquiátrica y psicológica
- Selección y contratación de una secretaria para el centro
- Cotización y compra del mobiliario y decoración para el centro
- Búsqueda y contratación de personal técnico

La etapa N°2 contempla las siguientes actividades:

- Confección del calendario de atención (disponibilidad de horarios de atención y talleres)
- Implementación de plan de marketing

5.2 Avances y requerimientos de recursos

Para la etapa N°1 se necesitan recursos para la adquisición del mobiliario, la decoración y el arriendo del inmueble donde se prestaran los servicios.

Respecto a los requerimientos de activo fijo estos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla N°16

| Activo Fijo | Cantidad |
|-------------|----------|
| Computador | 1 |
| Impresora | 1 |
| Sillas | 13 |
| Escritorios | 5 |
| Living | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Para el arriendo de las oficinas se requieren recursos para:

- Comisión del corredor de propiedades
- Garantía correspondiente a un mes de arriendo

5.3 Carta Gantt

Las actividades de las etapas N°1 y 2, se ejecutaran de acuerdo a la siguiente carta Gantt:

Tabla N°17

| Actividades | Período 0 | | | | Período 1 | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-------|-------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|---|
| | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | |
| Etapa N°1 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Constitución legal de la sociedad | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Obtención de permisos y patentes | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Búsqueda de un inmueble para prestar los servicios de atención psiquiátrica y psicológica | X | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Formalización del contrato de arriendo del inmueble para prestar los servicios de atención psiquiátrica y psicológica | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección y contratación de una secretaria para el centro | | X | X | X | | | | | | | | | | | | | |
| Cotización y compra del mobiliario y decoración para el centro | | X | X | | | | | | | | | | | | | | |
| Búsqueda y contratación de personal técnico | | X | | | | | | | | | | | | | | | |
| Etapa N° 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Confección del calendario de atención (disponibilidad de horarios de atención y talleres) | | | | | X | | | | | | | | | | | | |
| Implementación de plan de marketing | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X |

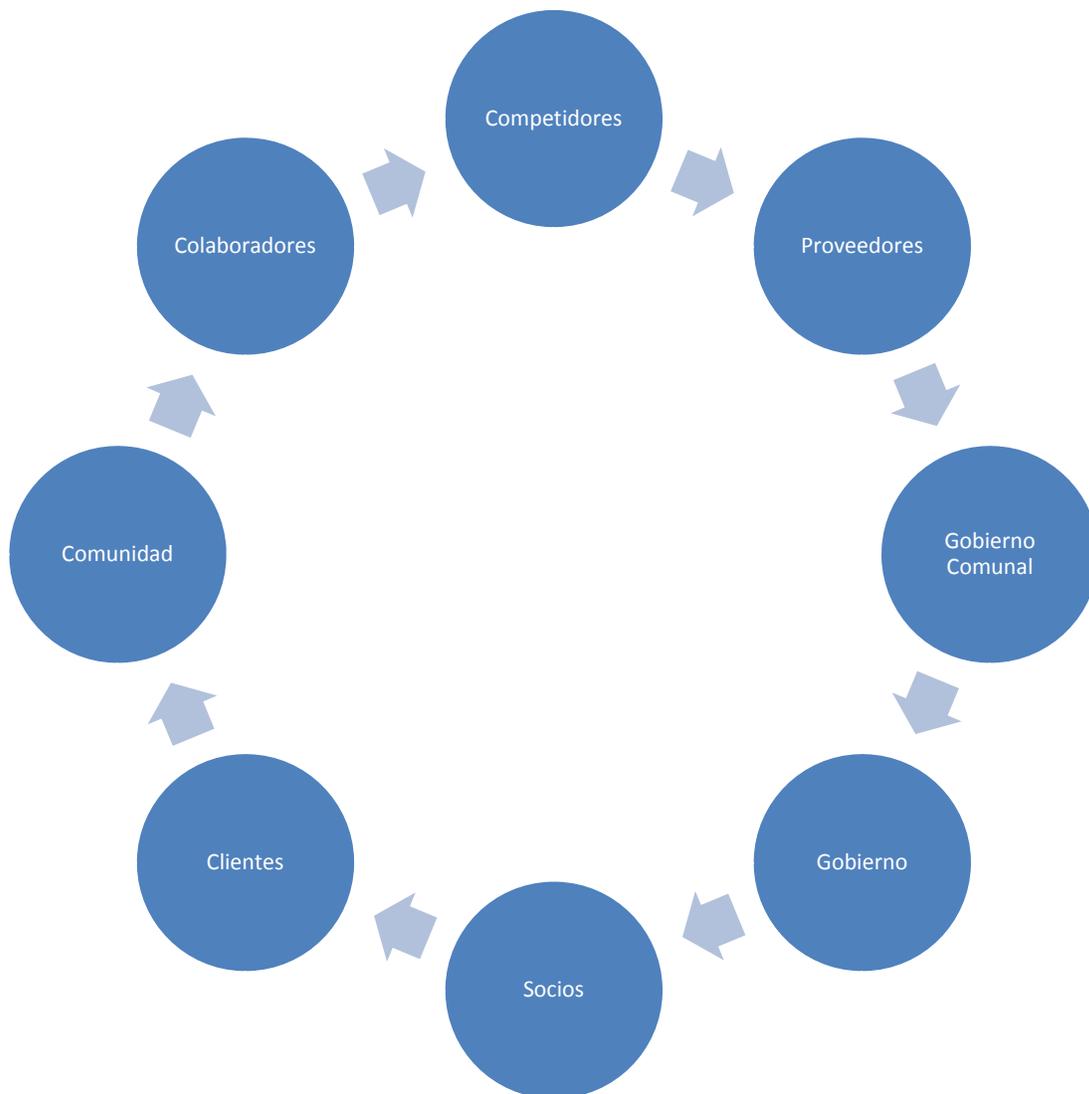
Fuente: Elaboración propia

La etapa 1 corresponde a las actividades que serán realizadas por el equipo gestor antes de comenzar con la prestación de servicios psicológicos y psiquiátricos en el centro de Plaza Egaña. La etapa 2 se realizara a partir del comienzo de la prestación de servicios, los cual se realizara a partir del mes de marzo del período 1.

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% | 4.585,6 | 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 ^{/t} | 4.470.236 | 2.285.921 | 2.184.315 |
| 2008 ^{/t} | 4.488.254 | 2.293.900 | 2.194.354 |
| 2009 ^{/t} | 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 ^{/t} | 4.676.329 | 2.359.476 | 2.316.853 |
| 2013 | 4.721.892 | 2.383.160 | 2.338.732 |

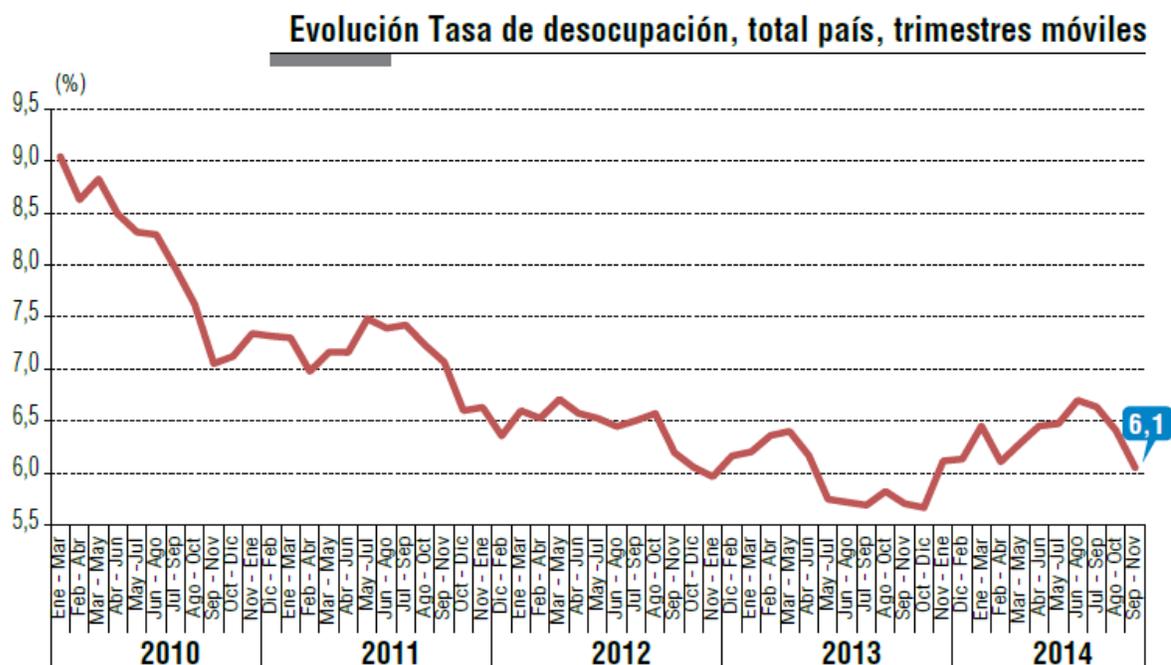
1. En el caso de Establecimientos con reconocimiento oficial del Mineduc corresponde a los alumnos matriculados al 30 de abril según declaración realizada por cada establecimiento educacional al Mineduc hasta el mes de agosto a través del Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE).
No incluye 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.