



Servicio de diálisis móvil “Dialysis Service Care” by BM Medical

Parte II

**Plan de Negocios para optar al grado de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Ignacio Palominos

Profesor Guía: Claudia Castañeda C.

Santiago, junio 2022

Índice

| | |
|---|----|
| 1. Resumen Ejecutivo | 3 |
| 2. Oportunidad de Negocio | 4 |
| 3. Análisis de entorno, la industria, competidores y clientes. | 5 |
| 4. Descripción de la empresa y propuesta de valor. | 6 |
| 5. Plan de Marketing | 7 |
| 6. Plan de Operaciones | 8 |
| 6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones | 8 |
| 6.2. Flujo de Operaciones | 11 |
| 6.3. Plan de desarrollo e implementación | 12 |
| 6.4. Dotación. | 13 |
| 6.5. Recursos y capacidades | 13 |
| 6.6. Factores críticos | 14 |
| 7. Equipo del Proyecto | 15 |
| 1.1. Equipo Gestor | 15 |
| 1.2. Estructura organizacional | 15 |
| 7.3. Incentivos y compensaciones | 16 |
| 8. Plan Financiero | 17 |
| 2.1. Supuestos | 17 |
| 2.2. Proyecciones del estado de resultado y Flujo de caja. | 21 |
| 2.3. Evaluación Financiera. | 22 |
| 2.4. Valor Residual | 22 |
| 2.5. Balance Proyectado. | 23 |
| 2.6. Ratios Financieros | 23 |
| 2.7. Análisis de Sensibilidad. | 24 |
| 9. Riesgos | 26 |
| 10. Propuesta Inversionista | 27 |
| 11. Conclusiones | 28 |
| 12. Anexos | 29 |
| 13. Bibliografía. | 45 |

1. Resumen Ejecutivo

“**Dialysis Service Care**” (DSC) by **BM Medical**, es un servicio móvil de diálisis para dar respuesta a las crecientes y no resueltas necesidades de las instituciones de salud.

Esta patología cubierta por el GES, muestra tasas de crecimiento constantes y crecientes los últimos años, llevando a los sectores públicos y privados de salud a no dar abasto. **BM Medical** y su equipo encargado de llevar este plan de negocio divisó una oportunidad que se ajusta al know-how de la compañía, siendo una alternativa de diversificaron complementaria a una unidad de negocio ya existente.

A través de los diversos análisis que se llevarán a cabo en este informe, detallados en cada uno de sus apartados, es posible concluir que **BM Medical**, como proveedor de soluciones para la Salud reforzará su propuesta de valor de cara a satisfacer las necesidades de diálisis, que no están siendo cubiertas por su mercado objetivo, que del proceso de segmentación se concluyó que son hospitales de la red pública de salud (SNSS) ubicados en la región metropolitana, que cuenten o no con una unidad de diálisis, o una unidad de paciente crítico (UPC) para la entrega de estos tratamientos.

En esta **parte II del plan de negocio de DSC**, podrán ver en profundidad los aspectos operacionales y financieros que sustentan la oportunidad.

Con una inversión inicial del orden de los **200 \$MM**, para el nivel de **Activos y Capital de trabajo** que requiere el proyecto para comenzar a funcionar, se obtendrán utilidades del ejercicio positivas a partir del 2do año de operación, mismo año donde se consigue el punto de equilibrio del negocio, estimado en 1.435 terapias.

El **VAN** de este proyecto evaluado puro, sin deuda (CLP), en un periodo de **10 años** es superior a los **1.600 MM\$**, a su vez la **TIR** de **80,3%**, nos indica que el proyecto es altamente rentable. El factor que afecta en mayor medida la rentabilidad del proyecto es la tarifa, sensibilizando un **-25%** el valor de esta, los resultados obtenidos del **VAN** y la **TIR** son **500 MM\$** y **32,7%** respectivamente.

Se recomienda revisar la **tasa de descuento** entregada por **BM Medical** para la evaluación de sus proyectos de inversión debido a las cambiantes condiciones del mercado nacional y mundial.

Finalmente, al analizar los resultados a partir del **2do año** de operación, periodo a partir del cual el negocio comienza a entregar utilidades, podemos ver que con un **Mg Neto de Vta.** cercano al **20%**, el cual se estabiliza posteriormente en **35%**, esta oportunidad permite un **ROA** de **47,77%** y un **ROE** de **44,53%** que, a pesar de su disminución por el significativo aumento del activo corriente en el transcurso de la evaluación, es rentable para **BM Medical** y permite potenciar su propuesta de valor.

2. Oportunidad de Negocio

La necesidad por servicios de Diálisis está cada día más latente en Chile; podemos ver que tanto el sector público como privado de salud no pueden dar respuesta a todos los requerimientos que les solicitan, ya que cuentan con una limitada capacidad de equipamiento, insumos y personal calificado para llevarlos a cabo. Como podrán confirmar en la **Parte I** de este plan de negocios, los pacientes con este tipo de patologías aumentan a tasas crecientes los últimos años, y ya en la actualidad, la capacidad operacional de las instituciones es limitada al igual que los recursos financieros para aumentarla.

La oportunidad de negocio se fundamenta en estas situaciones de base, alto crecimiento de pacientes y capacidad limitada de las instituciones de Salud, porque lo que poner a disposición de estas entidades un servicio 24/7, en respuesta a su falta de capacidad es de alto intereses para ellos. No solo se buscará entregar el equipamiento e insumos necesarios, sino que se potenciará una propuesta de valor integral y diferenciadora, entregando personal capacitado para el profesional y el paciente, aprovechando todas las economías de escala y know-how con el que actualmente cuenta **BM Medical**.

Tomando en consideración que esta oportunidad está diseñada para un **mercado B2B**, se llevó a cabo una investigación exploratoria para poder determinar las falencias y oportunidades de este negocio. Junto a un panel de expertos que participa en este mercado, donde participo desde un Médico Nefrólogo hasta un Gerente de Unidad de Diálisis, se pudo concluir que no existe un proveedor de servicios de Diálisis que entregue una completa asesoría, desde el profesional de la Salud hasta el paciente, por lo que sería muy valorado por estas instituciones el poder contar con esta solución.

3. Análisis de entorno, la industria, competidores y clientes.

Al analizar los factores externos y de la Industria que están alrededor de esta oportunidad de Negocio, es posible dilucidar que, dado el tipo de servicio, será siempre necesario. La Salud es primordial para las personas e instituciones, es por eso este tipo de Patologías son parte del gasto público del País y parte del sistema GES.

El tamaño de mercado donde se adentra este servicio está en crecimiento desde el año 2017, según las OC's emitidas en Mercado Público (el detalle se encuentra en la **Parte I** de este plan de Negocio), situándose cercano a los **800 \$MM** el año 2020.

Según el modelo de las **5 fuerzas de Porter**, el atractivo de esta Industria es **relativamente alto**, ya que la **amenaza de nuevos entrantes es baja**, debido a la alta especificidad de los equipos (su alto costo también) y el profesional necesario, **la intensidad de la competencia en la actualidad es baja**, ya que existen pocos proveedores para entregar estos servicios, el poder de **negociación de clientes** es la fuerza más compleja de sobrellevar, ya que es **alta**, puesto que el principal cliente debido a la regulación de esta patología termina siendo el estado, a través de los hospitales públicos, generando así que esta fuerza puede ser determinante en la entrega del servicio. Ahora bien, esta última fuerza se contrasta con la necesidad de las entidades para dar respuesta a todos los requerimientos, lo cual hoy no se está cumpliendo.

El poder de **negociación de los proveedores** no es un problema para **BM Medical**, ya que su cadena de valor está integrada y es fabricante de máquinas e insumos, pudiendo acceder a economías de escala y hacer uso del Know-how ya existente. Finalmente, la **presión de sustitutos** no constituye una preocupación en la actualidad, debido al constante y sostenido crecimiento de pacientes en la industria.

Es posible concluir que los factores críticos de éxito de esta industria son:

- Servicio Integral.
- Precios.
- Rapidez y confiabilidad
- Experiencia
- Calidad de equipamiento.

El detalle de cada uno se puede revisar en la **Parte I** de este plan de Negocios.

4. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

La propuesta de valor de **DSC, By BM Medical** es clara; “*Servicio Innovador de Diálisis Móvil, con equipamiento de calidad, personal calificado, disponible 24 horas del día, los 365 días del año y con un tiempo de respuesta no mayor a 60 minutos desde recibida la solicitud*”. El servicio entrega a las instituciones de salud un servicio integral, con una mirada holística del problema, dándole la posibilidad de acceder a una solución confiable y segura en un solo proveedor.

El modelo de negocio completo, visto a través del **Modelo Canvas** se puede revisar en la **Parte I** de este plan de Negocio, pero describe la fuente de ingreso del modelo en la tarifa por servicio administrado, se busca que el relacionamiento con clientes y socios claves sea cercano, puesto que, para llevar a cabo este tipo de servicios, pensando en un cliente B2B la confianza es clave.

BM Medical, con este servicio busca ampliar su portfolio de soluciones médicas, siendo un proveedor con más de 40 años de historia en Chile y con más de 100 años de funcionamiento alrededor del Mundo. Nace como una empresa familiar alemana dedicada a la fabricación y comercialización de equipamientos e insumos, pero crece en la actualidad como una alternativa integral para los requerimientos de la Salud, abarcando diversas áreas, tales como anestesia, cardiología, diálisis entre otros. La visión global de la compañía es “*Proteger y mejorar la salud de las personas en todo el mundo*”, por lo que su compromiso es con la salud y bienestar de las personas (en la **parte I** de este plan de negocio se profundiza la experiencia de esta empresa en el rubro).

Al analizar los recursos y capacidad con los que cuenta la empresa, se pueden destacar los siguientes:

- **Recursos estratégicos Tangibles:**
 - o **Financieros:** Buena capacidad de endeudamiento y flujos que permiten reinversión. Recursos propios.
 - o **Físicos:** Cadena de suministro integrada verticalmente.

- **Recursos estratégicos Intangibles:**
 - o **Humanos:** Personal con experiencia y altamente calificado.
 - o **Reputación:** Marca posicionada en el mercado a nivel nacional e internacional.

El detalle de sus recursos y capacidades se pueden ver en la **Parte I** de este plan de negocios.

5. Plan de Marketing

Los objetivos del plan de Marketing se basan inicialmente en el posicionamiento del servicio y la fidelización de los KOL (Key Opinion Leader). El servicio buscará en un principio posicionarse en sus clientes como una alternativa integral para dar respuesta a sus requerimientos.

La estrategia de segmentación, ha definido que este servicio apuntará al mercado nacional **B2B**, principalmente a los *hospitales de la red pública de salud (SNSS) ubicados en la región metropolitana, que cuenten o no con una unidad de diálisis, o con una unidad de paciente crítico (UPC); que valoricen la entrega de un servicio rápido, de calidad, integral y asesorado por un especialista del área de la salud,* lo cual fue posible concluir después de la macro y micro segmentación que se puede ver en la **Parte I** de este plan de negocio.

La estimación de la demanda, que sustenta los números reflejados en el plan financiero y que se puede ver en la **Parte I** del informe nos dice que, según la experiencia del panel de expertos, el servicio podría llegar al **10%** de los pacientes que suponen el universo en el cual se adentra este servicio. Es así, como de universo de **635** pacientes que requieren un tratamiento mensual, **64** serían los pacientes a los cuales podría dar cobertura **DSC**. Así, tomando en consideración este número y que cada paciente requiere de 3 terapias semanales, se llega a que el número de terapias posibles al año es 9.216.

3 terapias por semana x 4 semanas al mes x 12 meses x 64 pacientes = 9.216 terapias/añual

El servicio de diálisis móvil busca dar cobertura a este número de terapias en una razón de crecimiento de 3 terapias diarias anuales, lo cual equivale a ingresar 1 maquina adicional todos los años, la siguiente tabla resume el crecimiento presentando:

| AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Terapias / Día | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 | 18 | 21 | 24 | 24 | 24 |
| Terapias / Mes | 90 | 180 | 270 | 360 | 450 | 540 | 630 | 720 | 720 | 720 |
| Terapias / Año | 1.080 | 2.160 | 3.240 | 4.320 | 5.400 | 6.480 | 7.560 | 8.640 | 8.640 | 8.640 |
| Prom. Pacientes / Mes | 7,5 | 15 | 22,5 | 30 | 37,5 | 45 | 52,5 | 60 | 60 | 60 |

El servicio buscará posicionarse a futuro como una oferta integral de tratamiento de diálisis, asegurando su confiabilidad en la alta experiencia que poseen en la industria.

6. Plan de Operaciones

6.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Misión de Operaciones

Proporcionar un soporte integral de recursos y actividades que generen valor a la estrategia del negocio, mediante una entrega óptima y de calidad del servicio de diálisis móvil a los profesionales de la salud y pacientes.

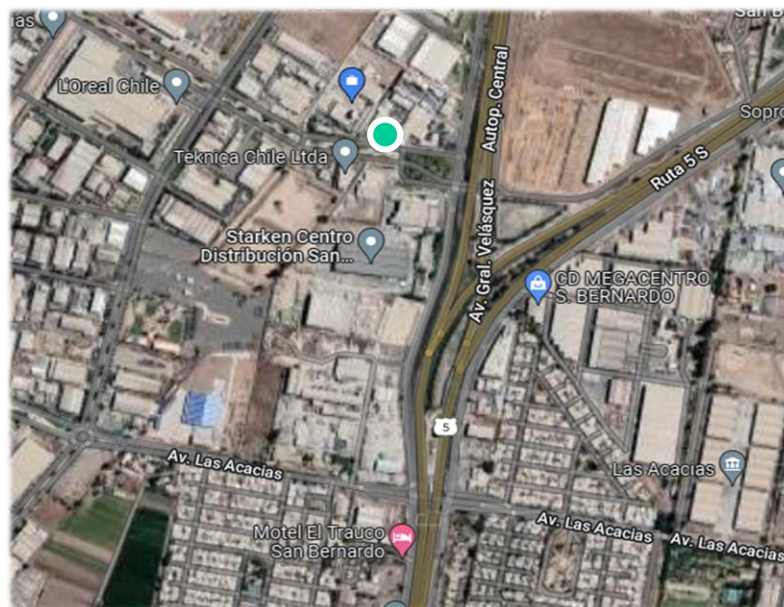
Objetivo General de Operaciones

Establecer un flujo de procesos adecuados y organizado que proporcionen la eficiencia operacional requerida para una entrega de calidad en el servicio, y a su vez, asegure una administración eficiente de los recursos de la compañía.

Instalaciones

Dialysis Service Care estará emplazado dentro de las instalaciones de BM Medical en la zona sur-poniente de Santiago, específicamente, en el sector industrial Las Acacias (punto verde de la ilustración 5). Esta ubicación es estratégica ya que permite un rápido acceso a las principales autopistas de la ciudad, ayudando así al cumplimiento de la propuesta de valor referente a la entrega del servicio en un tiempo no superior a 60 minutos.

Ilustración 5: Ubicación geográfica de las instalaciones de DSC

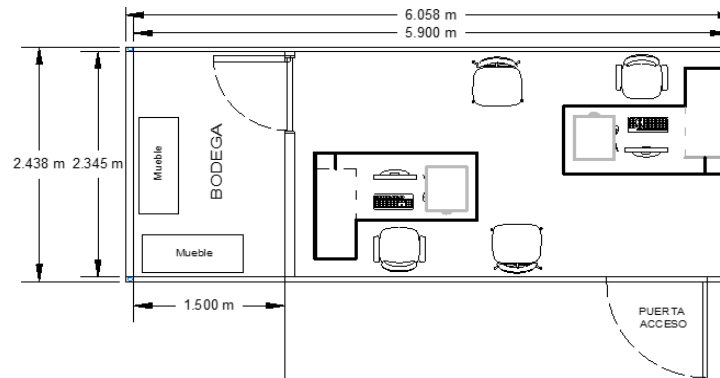


Fuente: Google Maps

En cuanto a las instalaciones físicas destinadas al funcionamiento de DSC, éstas consistirán en la compra de tres módulos de oficina tipo contenedor, con la siguiente distribución:

- **Bodega y oficina administrativa (contenedor 1)** → ubicación destinada para el almacenamiento de los insumos requeridos para la administración de una terapia de diálisis, y puestos de trabajo para enfermera y administrativo de operaciones.

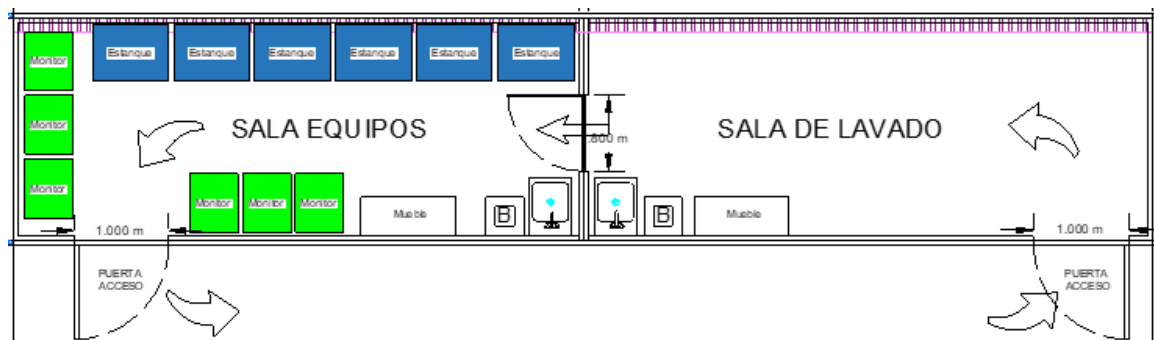
Ilustración 6: Contenedor 1. Bodega y oficina administrativa



Fuente: Elaboración propia

- **Sala de lavado y sala de equipos (contenedores 2 y 3 unificados)** → área destinada para la recepción, lavado, almacenamiento y preparación de los equipos de diálisis.

Ilustración 7: Contenedores 2 y 3 unificados. Sala de lavado y sala de equipos.



Fuente: Elaboración propia

La sala de lavado estará acondicionada para el lavado y desinfección en línea de 6 equipos de forma simultánea. En la ilustración 8 se pueden observar las conexiones de agua para llevar a cabo este proceso.

La sala de equipos estará acondicionada para el almacenamiento de 12 equipos en forma simultánea.

En el anexo 7 es posible ver un bosquejo completo de estas instalaciones.

Capacidad de atención

En relación con la capacidad disponible de equipos para administrar una terapia, en un inicio del proyecto está contemplado la adquisición de 2 máquinas de diálisis, las que permitirían dar cobertura de atención de hasta 6 terapias al día y 2 en forma simultánea.

Funcionamiento

El horario de disponibilidad del servicio para los clientes es de 24 horas al día, los 7 días de la semana. Se establecerá una jornada ordinaria (horario hábil) de lunes a viernes de 08:30 a 18:00 hrs. para el personal administrativo, enfermera y transporte, más un turno de emergencia flexible cuando haya requerimientos en horario inhábil.

Decisiones de compra

Respecto al proceso de abastecimiento de los insumos y equipos específicos de diálisis, se adquirirán directamente del portfolio de productos de BM Medical. En cuanto a los insumos médicos genéricos (jeringas, parches, gaza, entre otros) y productos para el proceso de lavado de máquinas, éstos se comprarán directamente en el mercado local.

Logística y distribución

En relación con los procesos de recepción y almacenamiento de los productos, esto será realizado por personal interno contratado para estos efectos. En cuanto al proceso de distribución, se procederá a la contratación de un servicio externo con dedicación exclusiva para DSC, quienes estarán a cargo de la preparación, entrega e instalación en cliente de los equipos e insumos.

Ilustración 8: Conexiones en Sala de Lavado

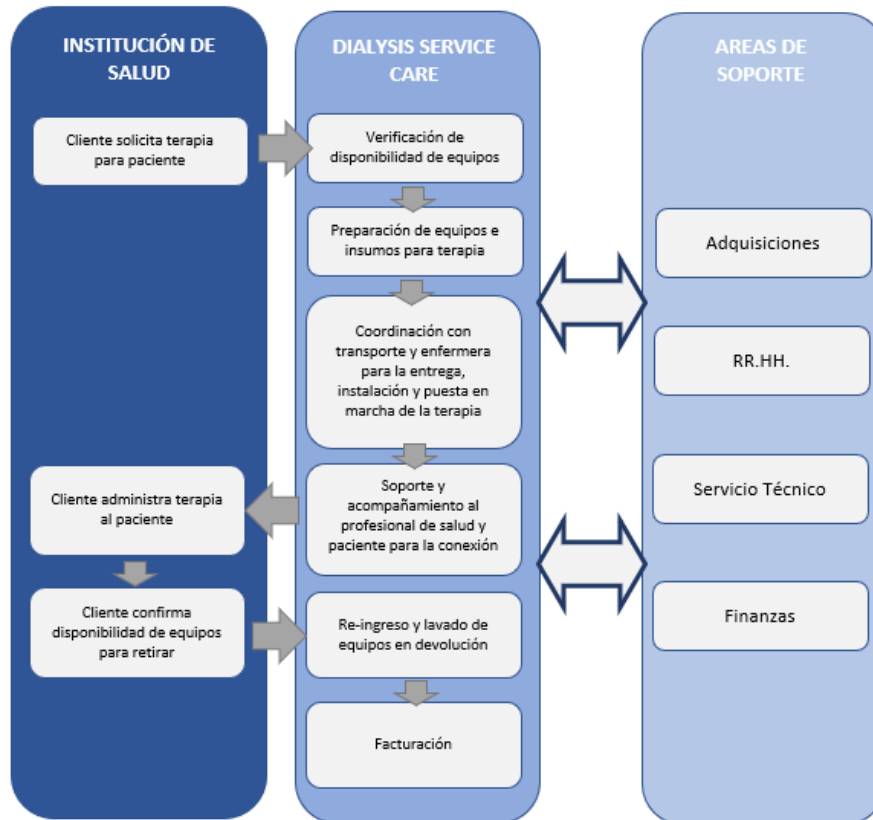


Fuente: Elaboración propia

6.2. Flujo de Operaciones

En la ilustración 9 se presenta un mapa de flujo de Dialysis Service Care, donde se muestran los principales procesos relacionados a la entrega del servicio, la interacción con el cliente y las actividades de soporte:

Ilustración 9: Mapa de operaciones de DSC



Fuente: Elaboración propia

En los segmentos “institución de salud” y “dialysis service care” es posible observar el proceso de valor para la entrega del servicio de diálisis móvil. Respecto a las actividades de soporte, se han definido las siguientes áreas:

- **Adquisiciones** → responsables de la planificación, compra y control óptimo del inventario de productos directos (insumos para la terapia) e indirectos (lavado de equipos). Para esto será relevante mantener una comunicación activa con el área comercial a través de reuniones mensuales de formato S&OP (Sales and Operation Planning) donde se revise el plan de ventas y se acuerden los niveles de óptimos de inventario que se requerirán.

- **Recursos Humanos** → responsables de velar por el cumplimiento de la legislación laboral para los trabajadores del subcontrato de transportes y por el pago de trabajadores internos.
- **Servicio Técnico** → área crítica responsable por el buen funcionamiento de los equipos y además entregar asesoría al cliente en el manejo de éstos cuando así lo requieran. Son parte clave de la propuesta de valor.
- **Finanzas** → entregar soporte para el proceso de facturación y cobranzas.

6.3. Plan de desarrollo e implementación

El plan de ejecución y puesta en marcha para el servicio de diálisis móvil se ha previsto para un período de 26 semanas (6 meses). Los principales hitos, sus responsables y duración se han definido como se indica a continuación:

| Hitos | Responsable | Duración |
|---|------------------------------|-----------|
| Definición sector de emplazamiento módulos de oficina (contenedores) | Servicios Generales (SSGG) | 2 semanas |
| Proceso licitación para compra de contenedores para oficina | Adquisiciones | 4 semanas |
| Instalación de contenedores oficina y definición del layout | SSGG - Enfermera Jefe | 2 semanas |
| Compra e instalación de equipamiento para oficina y salas de equipos y lavado | Adquisiciones - SSGG | 4 semanas |
| Compra de equipos e insumos de diálisis | Adquisiciones | 8 semanas |
| Definición del flujo del proceso de servicio | Operaciones - Enfermera Jefe | 3 semanas |
| Proceso licitación para subcontratación de transporte | Adquisiciones | 4 semanas |
| Contratación de personal administrativo interno | Recursos Humanos | 4 semanas |
| Habilitación de ERP para procesamiento y control de pedidos, inventario, etc. | Area de IT | 3 semanas |
| Solicitud de autorización de funcionamiento a la autoridad sanitaria | Enfermera Jefe | 4 semanas |
| Marcha blanca, inducción personal nuevo y periodo de simulación | Operaciones - Enfermera Jefe | 3 semanas |

En el anexo 8a podrán observar la carta Gantt establecida para estos hitos. De igual forma, en el anexo 8b se presenta el diagrama de redes del proyecto operacional, identificando la **ruta crítica** (pasos en rojo) para la ejecución y éxito del mismo.

6.4. Dotación.

El personal operativo requerido para dedicación exclusiva en el área de diálisis móvil es:

| Cargo | Responsabilidades | Perfil colaborador |
|---------------------------------|--|--|
| Enfermero(a) Jefe y asistente | <ul style="list-style-type: none"> - Entregar soporte al profesional de salud. - Acompañamiento y asesoría a pacientes. - Velar por cumplimiento de la normativa sanitaria en las instalaciones como también durante la entrega del servicio. - Liderar equipo del servicio. | <ul style="list-style-type: none"> - Enfermero(a) de profesión con a lo menos 7 años de experiencia en tratamiento de pacientes dializados. - Experiencia en dirección de equipos. - Persona empática y apta para trabajo bajo presión. |
| Asistente de Operaciones | <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y coordinar las solicitudes de las instituciones de salud. - Control de inventario en bodega. - Preparación de pedidos. - Lavado y descontaminación de equipos. | <ul style="list-style-type: none"> - Técnico en administración con experiencia en servicio al cliente y coordinación logística, idealmente proveniente del rubro médico. - Apto para trabajo bajo presión, proactivo y con alto grado de responsabilidad y compromiso con la salud de las personas. |
| Transportista (subcontratación) | <ul style="list-style-type: none"> - Dar soporte para la preparación de pedidos. - Entregar a tiempo y en lugar convenido con el cliente, los equipos e insumos para la terapia. - Entregar soporte al cliente para la instalación de los equipos. - Retirar equipos de la institución y entregar en zona de lavado. | <ul style="list-style-type: none"> - Chofer con al menos 3 años de experiencia en manejo de camiones, idealmente asociado a insumos médicos. - Disponibilidad para trabajar en horario hábil e inhábil. - Deseable conocimiento de insumos o equipamiento médico. - Persona de trato amable y buena presentación personal. |

En cuanto a la proyección del headcount de estos cargos, basado en la proyección de ventas para un horizonte de 10 años, se tiene lo siguiente:

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Enfermero(a) Jefe | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Enfermero(a) asistente | | | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Asistente de Operaciones | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Transportista (subcontratación) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| Total Headcount | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 7 | 7 | 7 | 7 |

6.5. Recursos y capacidades

Los recursos tangibles e intangibles que dan soporte al plan operacional son:

- Cadena de suministro integrada (integración vertical).
- Equipamiento para tratamiento de diálisis (máquina de diálisis) de última generación.
- Acceso directo a insumos para tratamiento de diálisis (Braun es fabricante y comercializadora), sin tener la necesidad de depender de otros proveedores.
- Colaboradores con experiencia en procesos logísticos y en mantenimiento de equipos.

Mediante una integración de estos recursos tangibles e intangibles, es posible el desarrollo de la siguiente capacidad que será fundamental en la propuesta de valor de este proyecto: *utilización eficiente de la cadena integrada de abastecimiento y logística para una entrega oportuna y confiable de los equipos e insumos necesarios para un tratamiento de diálisis.*

6.6. Factores críticos

Se han definido los siguientes factores críticos para una ejecución exitosa de la gestión operacional que soporta la propuesta de valor del negocio:

- Entrega de equipos e insumos para el tratamiento en un plazo máximo de 60 minutos desde recibido el requerimiento.
- Buen mantenimiento de equipos utilizados en los tratamientos, que aseguren un 100% de disponibilidad y el cumplimiento de la regulación sanitaria, para una entrega de calidad en el servicio.

7. Equipo del Proyecto

1.1. Equipo Gestor

El equipo gestor de este proyecto está compuesto por Ignacio Palominos, Ingeniero Comercial de la Universidad Federico Santa María y diplomado en Marketing y Ventas en la Universidad Adolfo Ibañez, quien se desempeña actualmente como Gerente de Grandes Cuentas. Por otra parte, Juan Pablo Ruiz, Ingeniero Comercial de la Universidad Santo Tomás, diplomado en Dirección de Operaciones de la Universidad de Chile, quien actualmente se desempeña como Gerente de Operaciones en BM Medical.

Como emprendedores de este proyecto, cuentan con una experiencia integral en las áreas de operaciones, finanzas y comercial, habiendo liderado proyectos estratégicos de implementación de cadenas de suministro, y de evaluación y puesta en marcha de nuevos negocios, entre otros. Además, cuentan con más de 10 años de experiencia en la industria de dispositivos médicos, por lo que conocen las distintas regulaciones, tendencias y stakeholders que conforma el mercado de la salud en Chile.

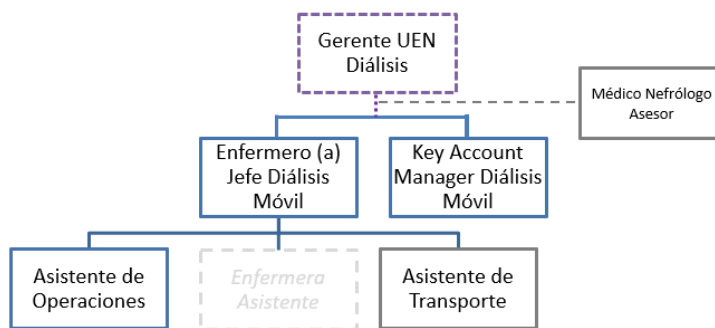
Si bien ambos participantes se encuentran involucrados en la gestación y desarrollo de esta idea de negocio como desarrollo de una nueva línea de servicios para la empresa BM Medical, ninguno de los 2 será participante activo en el ejercicio del negocio, cumpliendo solo un papel de consultores y/o asesoría.

1.2. Estructura organizacional

Como se ha mencionado con anterioridad, la nueva línea de diálisis móvil se situará dentro de la unidad estratégica de negocio “*Diálisis*” de la empresa BM Medical.

La dotación de Dialysis Service Care estará compuesta por 5 colaboradores con dedicación exclusiva al negocio, siendo éstos: Key Account Manager, Enfermero Jefe, Enfermero Asistente (sujeto a crecimiento del negocio), Asistente de Operaciones y Asistente de Transportes (personal subcontratado). Adicionalmente, existirá una función de consultoría externa realizada por un médico de especialidad Nefrología. Todos los cargos anteriores serán liderados por el Gerente de la UEN “Diálisis”. La ilustración 10 presenta cómo estará conformada la estructura organizacional.

Ilustración 10: Estructura Organizacional de DSC



Fuente: Elaboración propia.

Las funciones relativas al enfermero y asistentes ya fueron descritas en el 6.4 del apartado anterior. Respecto al puesto de KAM, básicamente su rol estará orientado al desarrollo comercial de la línea, siendo responsable de desafíos como dar a conocer el servicio y posicionarlo, visitas a clientes y participación en congresos, entre otros. En tanto, la función de asesoría del médico nefrólogo es crítica para el negocio, ya que será el profesional que guiará a la enfermera jefe en la administración de la terapia a los pacientes, velará por el buen cumplimiento de los protocolos de cuidado y acompañamiento al paciente, y de una entrega de calidad del servicio a las instituciones de salud.

7.3. Incentivos y compensaciones

Para efectos de compensaciones de los colaboradores, se considera el pago de una remuneración fija mensual y un bono anual correspondiente a 1 sueldo adicional, sujeto a cumplimiento de objetivo. De esta forma, para los colaboradores contratados por BM Medical el presupuesto de compensaciones quedaría de la siguiente manera:

| Cargo | Remuneración Mensual | Remuneración Anual | Beneficios Sociales (aguinaldo) | Bono anual por cumplimiento | Total Año |
|--------------------------|----------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------|
| Enfermero(a) Jefe | \$ 3.300.000 | \$ 39.600.000 | \$ 160.000 | \$ 3.300.000 | \$ 46.360.000 |
| Enfermera asistente | \$ 1.600.000 | \$ 19.200.000 | \$ 160.000 | \$ 1.600.000 | \$ 22.560.000 |
| Key Account Manager | \$ 2.800.000 | \$ 33.600.000 | \$ 160.000 | \$ 2.800.000 | \$ 39.360.000 |
| Asistente de Operaciones | \$ 1.000.000 | \$ 12.000.000 | \$ 160.000 | \$ 1.000.000 | \$ 108.280.000 |
| Total Headcount | \$ 8.700.000 | \$ 104.400.000 | \$ 640.000 | \$ 8.700.000 | \$ 216.560.000 |

Adicional a este gasto, se debe considerar el pago de honorarios para el médico nefrólogo por un monto de \$1.800.000 mensual. No estará sujeto a percibir otro tipo de beneficios o compensaciones (bono, aguinaldos, etc.).

Como se informó anteriormente, el equipo gestor no participará activamente en este negocio, por lo que no percibirá ingresos de éste.

8. Plan Financiero

2.1. Supuestos

Los valores indicados en el siguiente apartado están expresados en peso chileno (**\$CLP**).

Tamaño de Mercado

| | |
|--------------------------|---|
| Tamaño de Mercado | <p>a) 617 pacientes crónicos mes dializados en hospitales de la RM.</p> <p>b) 18 pacientes agudos mes de UCI pueden presentar una falla renal que requiera diálisis.</p> <p>c) 635 pacientes mes corresponden al tamaño de mercado en n° de pacientes de diálisis hospitalaria.</p> <p>d) Según expertos, el 10% de estos pacientes tendrían que ser derivados, por lo cual 64 pacientes es el tamaño de mercado para una solución de diálisis móvil.</p> |
|--------------------------|---|

| | |
|---------------------|---|
| Tratamientos | <p>Tamaño de Mercado</p> <p>Terapias por semana 3,0</p> <p>Semanas en el mes 4,0</p> <p>Pacientes mensuales Totales 64</p> <p>Terapias Mensuales Totales 768</p> <p>Terapias Anuales Totales 9216</p> <p>Terapias Diarias totales 26</p> |
|---------------------|---|

Tasa de descuento.

- e) Dado que este es un proyecto patrocinado por una empresa, nos acoplamos a la tasa de descuento con la cual la organización evalúa sus proyectos de inversión, que es: **10%** anual, **0,8%** mensual.

Cobertura del Servicio.

| Cobertura de Servicio | Año | Terapias / Día | Terapias / Mes (30 días) | Prom. Pacientes |
|------------------------------|------------|-----------------------|---------------------------------|------------------------|
| | 1 | 3 | 90 | 7,5 |
| | 2 | 6 | 180 | 15 |
| | 3 | 9 | 270 | 22,5 |
| | 4 | 12 | 360 | 30 |
| | 5 | 15 | 450 | 37,5 |
| | 6 | 18 | 540 | 45 |
| | 7 | 21 | 630 | 52,5 |
| | 8 | 24 | 720 | 60 |
| | 9 | 24 | 720 | 60 |
| | 10 | 24 | 720 | 60 |

Inversión

- f) Se considera en la inversión inicial \$180.000.000 Neto total, compuesto por:
- 3 Contenedores tipo oficina mas todo su equipamiento: \$15.000.000 Neto total.
 - 2 Máquinas de diálisis: \$12.000.000 Neto c/u.
 - \$141.000.000 en CT.
- g) Se estima necesario contar con 1 máquina de diálisis por cada 3 tratamientos diarios. Tomando en consideración que el servicio es 24/7, existen 12hrs en que la maquina tendrá que estar funcionando, lo cual entre traslado y limpieza permite realizar máximo 3 terapias diarias.
- h) Los \$180.000.000 se acotan a este monto puesto que son las restricciones presupuestarias establecidas por la organización para este proyecto de inversión.
- i) La inversión en máquinas para realizar diálisis es de 1 al año, que sigue la lógica del crecimiento anual de pacientes

Inversión en Maquinas de diálisis:

| Inversión | Año | Contenedores | (n° Maquinas) | Total | Monto Inv. |
|------------------|------------|---------------------|----------------------|--------------|----------------------|
| | 1 | 3 | 2 | 2 | \$39.000.000 |
| | 2 | 0 | 1 | 3 | \$12.000.000 |
| | 3 | 0 | 1 | 4 | \$12.000.000 |
| | 4 | 0 | 1 | 5 | \$12.000.000 |
| | 5 | 0 | 1 | 6 | \$12.000.000 |
| | 6 | 0 | 1 | 7 | \$12.000.000 |
| | 7 | 0 | 1 | 8 | \$12.000.000 |
| | 8 | 0 | 1 | 9 | \$12.000.000 |
| | 9 | 0 | 0 | 9 | |
| | 10 | 0 | 0 | 9 | |
| Total | | | | | \$123.000.000 |

- j) Si bien, para efectos de este plan de negocio el monto de inversión es acotado por la organización, nuestra recomendación es que esta aumente a **\$200.000.000**, valor donde el flujo de caja final se hace positivo a partir del primer año de operación.

Ingresos por Venta

- k) Se estima que el % de servicios realizados en horarios hábiles es del 70%.
- l) Se estima que el % de servicios realizados en horarios inhábiles es del 30%.
- m) El ingreso por venta es el n° de terapias diarias en horario hábil o inhábil según su valor.

| Terapia (Horario) | Valor Neto |
|-------------------|------------|
| Hábil | \$215.000 |
| Inhábil | \$235.000 |

| Ingresos x venta (PxQ) | Año | Terapias / Mes (30 días) | Ingreso x Venta Neto (\$) |
|-----------------------------------|-----|--------------------------|---------------------------|
| | 1 | 90 | \$238.680.000 |
| | 2 | 180 | \$477.360.000 |
| | 3 | 270 | \$716.040.000 |
| | 4 | 360 | \$954.720.000 |
| | 5 | 450 | \$1.193.400.000 |
| | 6 | 540 | \$1.432.080.000 |
| | 7 | 630 | \$1.670.760.000 |
| | 8 | 720 | \$1.909.440.000 |
| | 9 | 720 | \$1.909.440.000 |
| | 10 | 720 | \$1.909.440.000 |

Insumos.

- n) Se consideran los siguientes insumos por terapia:

| Insumo | Tipo | UN x Tratamiento | Cto. Unitario | Cto. Tratamiento |
|---|-------|------------------|--------------------|------------------|
| CLOR.SODIO 0.9% X500ML ECOFLAC(BCH)-S.I. | Cons. | 1,000 | \$393 | \$393 |
| CLOR.SODIO 0.9% X1000ML ECOFLAC(BCH)-S.I. | Cons. | 1,000 | \$444 | \$444 |
| CINTA ADHESIVA | EPP | 0,067 | \$2.490 | \$166 |
| INTRAFIX PRIMELINE I.S. BASICO | Cons. | 1,000 | \$444 | \$444 |
| HEPARINA | Cons. | 1,000 | \$2.100 | \$2.100 |
| DIASOL | Cons. | 1,000 | \$2.250 | \$2.250 |
| SOLCART | Cons. | 1,000 | \$1.111 | \$1.111 |
| ACIDO CITRICO | Cons. | 0,020 | \$14.687 | \$294 |
| KIT CVC | Cons. | 1,000 | \$3.500 | \$3.500 |
| DIACAP LOPS | Cons. | 1,000 | \$8.770 | \$8.770 |
| SET DIALOG | Cons. | 1,000 | \$2.913 | \$2.913 |
| TRANSDUCTORES | Cons. | 3,000 | \$135 | \$406 |
| GUANTES ESTERILES | EPP | 1,000 | \$600 | \$600 |
| MASCARILLA N95 | EPP | 1,000 | \$1.000 | \$1.000 |
| PECHERA | EPP | 1,000 | \$1.600 | \$1.600 |
| GUANTES DE PROCEDIMIENTO | EPP | 2,000 | \$60 | \$120 |
| PROTECTOR FACIAL | EPP | 1,000 | \$1.300 | \$1.300 |
| AGUA | Cons. | 150,000 | \$2 | \$300 |
| | | | Costo Total | \$27.709 |
| | | | Cons | \$22.923 |
| | | | EPP | \$4.786 |

Limpieza de equipos.

Valor total de insumos de limpieza por terapia: **\$19.990**

| Limpieza de Maquinas | Insumo | Costo Tratamiento |
|----------------------|--------------|-------------------|
| | Agua tratada | \$4.000 |
| | Filtro | \$15.990 |

Remuneraciones

| Remuneraciones | Año | Profesional | Cantidad | Bruto / Mes | Total Bruto/ Mes |
|----------------|-------|-----------------------|----------------|-------------|---------------------|
| | 1 y 2 | | Enfermera Jefe | 1 | \$3.300.000 |
| | | Enfermera Asistente | 0 | \$0 | |
| | | KAM | 1 | \$2.800.000 | |
| | | Nefrólogo Asesor | 1 | \$1.800.000 | |
| | | Asist. de Operaciones | 1 | \$1.000.000 | |
| 3, 4, 5 y 6 | | Enfermera Jefe | 1 | \$3.300.000 | \$10.500.000 |
| | | Enfermera Asistente | 1 | \$1.600.000 | |
| | | KAM | 1 | \$2.800.000 | |
| | | Nefrólogo Asesor | 1 | \$1.800.000 | |
| | | Asist. de Operaciones | 1 | \$1.000.000 | |
| 7, 8, 9 y 10 | | Enfermera Jefe | 1 | \$3.300.000 | \$13.100.000 |
| | | Enfermera Asistente | 2 | \$3.200.000 | |
| | | KAM | 1 | \$2.800.000 | |
| | | Nefrólogo Asesor | 1 | \$1.800.000 | |
| | | Asist. de Operaciones | 2 | \$2.000.000 | |

Transporte.

| | |
|-------------------|--|
| Transporte | <ul style="list-style-type: none"> - Servicio externalizado. Se levantará requerimiento vía licitación. - Se espera tener un vehículo disponible 24/7 con conductor. - Se considera el ingreso de un nuevo camión al año 6. - Se considera un costo unitario neto de \$220.000 p/día para estimación. - En base 30 días el costo unitario neto de 1 transporte es: \$6.600.000 Neto / Mes. |
|-------------------|--|

Marketing.

- o) Se puede ver en el **apartado 5.9** del plan de Marketing, “Presupuesto de marketing y cronograma.”.

Otras Compensaciones.

- o Aguinaldo Navidad y Fiestas Patrias → **\$80.000** Neto c/u
- o Bono Cumplimiento → **1 Sueldo anual.**

Ver tabla de compensaciones en **Anexo 10**

Mantenimiento de Equipos

p) Se considera una mantención por maquina mensual de **\$180.000 Neto**.

| Mantenimiento | Año | N° Maquinas | Costo Mnto. Neto |
|----------------------|------------|--------------------|-------------------------|
| | 1 | 2 | \$4.320.000 |
| | 2 | 3 | \$6.480.000 |
| | 3 | 4 | \$8.640.000 |
| | 4 | 5 | \$10.800.000 |
| | 5 | 6 | \$12.960.000 |
| | 6 | 7 | \$15.120.000 |
| | 7 | 8 | \$17.280.000 |
| | 8 | 9 | \$19.440.000 |
| | 9 | 9 | \$19.440.000 |
| | 10 | 9 | \$19.440.000 |

2.2. Proyecciones del estado de resultado y Flujo de caja.

A continuación, se muestra la proyección del estado de resultado a 10 años:

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 10 AÑOS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| l/vta | 238.680.000 | 477.360.000 | 716.040.000 | 954.720.000 | 1.193.400.000 | 1.432.080.000 | 1.670.760.000 | 1.909.440.000 | 1.909.440.000 | 1.909.440.000 |
| Insumos | -29.925.970 | -61.647.498 | -95.245.384 | -130.803.660 | -168.409.713 | -208.154.405 | -250.132.210 | -294.441.344 | -303.274.585 | -312.372.822 |
| Limpieza de Equipos | -21.589.200 | -44.473.752 | -68.711.947 | -94.364.407 | -121.494.174 | -150.166.799 | -180.450.437 | -212.415.943 | -218.788.421 | -225.352.074 |
| Mg Bruto | 187.164.830 | 371.238.750 | 552.082.669 | 729.551.933 | 903.496.113 | 1.073.758.796 | 1.240.177.353 | 1.402.582.713 | 1.387.376.994 | 1.371.715.104 |
| Remuneraciones | -106.800.000 | -106.800.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -157.200.000 | -157.200.000 | -157.200.000 | -157.200.000 |
| Subcontratación de Transporte | -79.200.000 | -81.576.000 | -84.023.280 | -86.543.978 | -89.140.298 | -183.629.013 | -189.137.884 | -194.812.020 | -200.656.381 | -206.676.072 |
| Marketing | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 |
| Otras compensaciones | -480.000 | -7.580.000 | -7.740.000 | -9.340.000 | -9.340.000 | -9.340.000 | -9.660.000 | -12.260.000 | -12.260.000 | -12.260.000 |
| Mantención de equipos | -4.320.000 | -6.480.000 | -8.640.000 | -10.800.000 | -12.960.000 | -15.120.000 | -17.280.000 | -19.440.000 | -19.440.000 | -19.440.000 |
| EBITDA | -52.985.170 | 119.452.750 | 276.329.389 | 447.517.954 | 616.705.816 | 690.319.783 | 817.549.469 | 969.520.693 | 948.470.613 | 926.789.032 |
| Depreciación | -3.900.000 | -5.100.000 | -6.300.000 | -7.500.000 | -8.700.000 | -9.900.000 | -11.100.000 | -12.300.000 | -12.300.000 | -12.300.000 |
| EBIT | -56.885.170 | 114.352.750 | 270.029.389 | 440.017.954 | 608.005.816 | 680.419.783 | 806.449.469 | 957.220.693 | 936.170.613 | 914.489.032 |
| Tax (27%) | 0 | -15.516.247 | -72.907.935 | -118.804.848 | -164.161.570 | -183.713.341 | -217.741.357 | -258.449.587 | -252.766.066 | -246.912.039 |
| Ut. Neta | -56.885.170 | 98.836.504 | 197.121.454 | 321.213.107 | 443.844.245 | 496.706.441 | 588.708.113 | 698.771.106 | 683.404.548 | 667.576.993 |

A continuación, se muestra la proyección del estado de resultado a 10 años:

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 10 AÑOS

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Utilidad Neta | 0 | -56.885.170 | 98.836.504 | 197.121.454 | 321.213.107 | 443.844.245 | 496.706.441 | 588.708.113 | 698.771.106 | 683.404.548 | 667.576.993 |
| Depreciación | 0 | 3.900.000 | 5.100.000 | 6.300.000 | 7.500.000 | 8.700.000 | 9.900.000 | 11.100.000 | 12.300.000 | 12.300.000 | 12.300.000 |
| Flujo de caja bruto | 0 | -52.985.170 | 103.936.504 | 203.421.454 | 328.713.107 | 452.544.245 | 506.606.441 | 599.808.113 | 711.071.106 | 695.704.548 | 679.876.993 |
| Capital de trabajo | | | | | | | | | | | |
| Cambios en el inventario | 0 | -11.888.116 | -12.601.403 | -13.346.788 | -14.125.555 | -14.939.035 | -15.788.612 | -16.675.718 | -17.601.840 | -3.509.012 | -3.614.282 |
| Cuentas por cobrar | 0 | -88.278.904 | -88.278.904 | -88.278.904 | -88.278.904 | -88.278.904 | -88.278.904 | -88.278.904 | -88.278.904 | 0 | 0 |
| Cuentas por pagar | 0 | 8.468.247 | 8.976.342 | 9.507.301 | 10.062.039 | 10.641.505 | 11.246.682 | 11.878.593 | 12.538.297 | 2.499.570 | 2.574.557 |
| Total Capital de Trabajo | 0 | -91.698.773 | -91.903.965 | -92.118.391 | -92.342.420 | -92.576.435 | -92.820.833 | -93.076.028 | -93.342.447 | -1.009.442 | -1.039.725 |
| Flujo de caja operativo | 0 | -144.683.943 | 12.032.538 | 111.303.063 | 236.370.687 | 359.967.811 | 413.785.608 | 506.732.084 | 617.728.658 | 694.695.106 | 678.837.268 |
| Gastos por intereses | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Impuestos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversiones | -39.000.000 | -12.000.000 | -12.000.000 | -12.000.000 | -12.000.000 | -12.000.000 | -12.000.000 | -12.000.000 | 0 | 0 | 0 |
| Flujo de caja libre | -39.000.000 | -156.683.943 | 32.538 | 99.303.063 | 224.370.687 | 347.967.811 | 401.785.608 | 494.732.084 | 617.728.658 | 694.695.106 | 678.837.268 |
| Cambios en el capital | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cambios en pasivo largo plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cambios en pasivo corto plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total actividades de financiamiento | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Flujo de Caja | -39.000.000 | -156.683.943 | 32.538 | 99.303.063 | 224.370.687 | 347.967.811 | 401.785.608 | 494.732.084 | 617.728.658 | 694.695.106 | 678.837.268 |
| Saldo caja inicial | 180.000.000 | 141.000.000 | -15.683.943 | -15.651.404 | 83.651.659 | 308.022.346 | 655.990.156 | 1.057.775.764 | 1.552.507.848 | 2.170.236.507 | 2.864.931.613 |
| Saldo caja final | 141.000.000 | -15.683.943 | -15.651.404 | 83.651.659 | 308.022.346 | 655.990.156 | 1.057.775.764 | 1.552.507.848 | 2.170.236.507 | 2.864.931.613 | 3.543.768.881 |

2.3. Evaluación Financiera.

De la proyección del flujo de caja a 10 años y tomando en consideración que el proyecto ha sido evaluado puro, sin deuda, es posible concluir los siguientes datos:

| | |
|----------------------|------------------------|
| VAN (CLP) | \$1.626.691.594 |
| TIR (Anual %) | 80,3% |
| Payback (Año) | 2 |

2.4. Valor Residual

El valor residual de los activos, tomando en consideración los flujos de inversión durante todo el periodo de evaluación, se puede ver en la tabla **Anexo 11**.

2.5. Balance Projectado.

El movimiento en las cuentas de activos, pasivos y patrimonio, proyectado a 10 años se puede ver a continuación:

| Activos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Efectivos y equivalentes al efectivo | -15.683.943 | -15.651.404 | 83.651.659 | 308.022.346 | 655.990.156 | 1.057.775.764 | 1.552.507.848 | 2.170.236.507 | 2.864.931.613 | 3.543.768.881 |
| Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar corrientes | 88.278.904 | 176.557.808 | 264.836.712 | 353.115.616 | 441.394.521 | 529.673.425 | 617.952.329 | 706.231.233 | 706.231.233 | 706.231.233 |
| Inventarios | 11.888.116 | 24.489.519 | 37.836.307 | 51.961.862 | 66.900.897 | 82.689.509 | 99.365.226 | 116.967.066 | 120.476.078 | 124.090.361 |
| Otros activos corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activos corrientes totales | 84.483.077 | 185.395.923 | 386.324.678 | 713.099.824 | 1.164.285.574 | 1.670.138.697 | 2.269.825.403 | 2.993.434.806 | 3.691.638.924 | 4.374.090.474 |
| Otros activos financieros no corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Equipamientos (maq, Dialisis - container) | 47.100.000 | 54.000.000 | 59.700.000 | 64.200.000 | 67.500.000 | 69.600.000 | 70.500.000 | 58.200.000 | 45.900.000 | 33.600.000 |
| Propiedades, planta y equipo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros activos no corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Depreciación Acc | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Activos no corrientes totales | 47.100.000 | 54.000.000 | 59.700.000 | 64.200.000 | 67.500.000 | 69.600.000 | 70.500.000 | 58.200.000 | 45.900.000 | 33.600.000 |
| Total de Activos | 131.583.077 | 239.395.923 | 446.024.678 | 777.299.824 | 1.231.785.574 | 1.739.738.697 | 2.340.325.403 | 3.051.634.806 | 3.737.538.924 | 4.407.690.474 |

| Pasivo y Patrimonio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Otros pasivos financieros corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cuentas comerciales y otras cuentas corrientes por pagar | 8.468.247 | 17.444.589 | 26.951.890 | 37.013.929 | 47.655.433 | 58.902.116 | 70.780.709 | 83.319.006 | 85.818.576 | 88.393.134 |
| Otros pasivos no financieros corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Pasivos corrientes totales | 8.468.247 | 17.444.589 | 26.951.890 | 37.013.929 | 47.655.433 | 58.902.116 | 70.780.709 | 83.319.006 | 85.818.576 | 88.393.134 |
| Otros pasivos financieros no corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otros pasivos no financieros no corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total de pasivos no corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total pasivos | 8.468.247 | 17.444.589 | 26.951.890 | 37.013.929 | 47.655.433 | 58.902.116 | 70.780.709 | 83.319.006 | 85.818.576 | 88.393.134 |
| Capital Empresa | 180.000.000 | 180.000.000 | 180.000.000 | 180.000.000 | 180.000.000 | 180.000.000 | 180.000.000 | 180.000.000 | 180.000.000 | 180.000.000 |
| Ganancias (pérdidas) acumuladas | | -56.885.170 | 41.951.334 | 239.072.788 | 560.285.895 | 1.004.130.140 | 1.500.836.581 | 2.089.544.694 | 2.788.315.800 | 3.471.720.348 |
| Utilidad del ejercicio | -56.885.170 | 98.836.504 | 197.121.454 | 321.213.107 | 443.844.245 | 496.706.441 | 588.708.113 | 698.771.106 | 683.404.548 | 667.576.993 |
| Participaciones no controladoras | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Patrimonio total | 123.114.830 | 221.951.334 | 419.072.788 | 740.285.895 | 1.184.130.140 | 1.680.836.581 | 2.269.544.694 | 2.968.315.800 | 3.651.720.348 | 4.319.297.341 |
| Total de Pasivos y Patrimonio | 131.583.077 | 239.395.923 | 446.024.678 | 777.299.824 | 1.231.785.574 | 1.739.738.697 | 2.340.325.403 | 3.051.634.806 | 3.737.538.924 | 4.407.690.474 |

2.6. Ratios Financieros

A continuación, los indicadores financieros de **Rentabilidad**, **Liquidez** y **Actividad** extraídos del Balance general proyectado.

| TIPO | INDICADOR / AÑO | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|--------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| RENTABILIDAD | ROA | -43,23% | 47,77% | 60,54% | 56,61% | 49,36% | 39,11% | 34,46% | 31,37% | 25,05% | 20,75% |
| | ROE | -46,20% | 44,53% | 47,04% | 43,39% | 37,48% | 29,55% | 25,94% | 23,54% | 18,71% | 15,46% |
| | MG Vta Vta | 78,42% | 77,77% | 77,10% | 76,42% | 75,71% | 74,98% | 74,23% | 73,46% | 72,66% | 71,84% |
| | MG OP Vta | -23,83% | 23,96% | 37,71% | 46,09% | 50,95% | 47,51% | 48,27% | 50,13% | 49,03% | 47,89% |
| | MG Neto Vta | -23,83% | 20,70% | 27,53% | 33,64% | 37,19% | 34,68% | 35,24% | 36,60% | 35,79% | 34,96% |
| LIQUIDEZ | CAP. TRABAJO | \$76.014.830 | \$167.951.334 | \$359.372.788 | \$676.085.895 | \$1.116.630.140 | \$1.611.236.581 | \$2.199.044.694 | \$2.910.115.800 | \$3.605.820.348 | \$4.285.697.341 |
| | RAZON CORRIENTE | 9,98 | 10,63 | 14,33 | 19,27 | 24,43 | 28,35 | 32,07 | 35,93 | 43,02 | 49,48 |
| | TEST ACIDO | 8,57 | 9,22 | 12,93 | 17,86 | 23,03 | 26,95 | 30,66 | 34,52 | 41,61 | 48,08 |
| ACTIVIDAD | ROTACION CXC | 2,70 | 2,70 | 2,70 | 2,70 | 2,70 | 2,70 | 2,70 | 2,70 | 2,70 | 2,70 |
| | PPC | 133,15 | 133,15 | 133,15 | 133,15 | 133,15 | 133,15 | 133,15 | 133,15 | 133,15 | 133,15 |
| | ROT ACT | 1,81 | 1,99 | 1,61 | 1,23 | 0,97 | 0,82 | 0,71 | 0,63 | 0,51 | 0,43 |
| | ROT INV | 4,33 | 4,33 | 4,33 | 4,33 | 4,33 | 4,33 | 4,33 | 4,33 | 4,33 | 4,33 |
| | EPI | 83,08 | 83,08 | 83,08 | 83,08 | 83,08 | 83,08 | 83,08 | 83,08 | 83,08 | 83,08 |

Para la definición del *breakeven point*, a continuación, se presentan los valores relevantes para el cálculo según la siguiente fórmula:

$$Q = CF / (PVu - Cvu)$$

Siendo **Q** la cantidad *punto de equilibrio*, **CF** el total de costos fijos, **PVu** el precio de venta unitario y **CVu** el costo variable unitario.

Al aplicar estas variables de acuerdo a los valores anuales de Dialysis Service Care, se tiene lo siguiente:

- **CF** → Compuesto por remuneraciones, gasto transporte, gasto de marketing, compensaciones y mant. Equipos = \$106.800.000 + \$79.200.000 + \$49.350.000 + 480.000 + 4.320.000 = **\$240.150.000**.
- **PVu** → Se considera el valor de la terapia en horario hábil para el cálculo, el cual es **\$215.000**.
- **CVu** → Compuesto por insumos por terapia y el costo de lavado de equipos por terapia = \$27.709 + \$19.990 = **\$47.699**

$$Q = \frac{240.150.000}{(215.000 - 47.699)} = 1.435,44$$

El punto de equilibrio que impide la pérdida de dinero es de **1.435 terapias** en un año.

2.7. Análisis de Sensibilidad.

Los análisis de sensibilidad que se realizarán serán los siguientes:

- Variación de las tarifas de servicios $\pm 25\%$.
 - Tarifas **+25%**

| Terapia (Horario) | Valor Neto |
|-------------------|------------|
| Hábil | \$268.750 |
| Inhábil | \$293.750 |

| | |
|----------------------|------------------------|
| VAN (CLP) | \$2.723.621.047 |
| TIR (Anual %) | 137,8% |
| Payback (Año) | 2 |

Ver estado de resultados en **anexo 12.a**

b) Tarifas **-25%**

| Terapia (Horario) | Valor Neto |
|-------------------|------------|
| Hábil | \$161.250 |
| Inhábil | \$176.250 |

| | |
|----------------------|----------------------|
| VAN (CLP) | \$504.375.370 |
| TIR (Anual %) | 32,7% |
| Payback (Año) | 5 |

Ver estado de resultados en **anexo 12.b**

Sensibilización de la tarifa al $\pm 50\%$ revisar anexos **12.c** y **12.d**

b) Variación de la tasa de descuento frente al mismo nivel de ventas: **15%** y **20%**

a) Tasa descuento: **15%**

| | |
|----------------------|------------------------|
| VAN (CLP) | \$1.157.258.854 |
| TIR (Anual %) | 80,3% |
| Payback (Año) | 2 |

b) Tasa descuento: **20%**

| | |
|----------------------|----------------------|
| VAN (CLP) | \$835.527.959 |
| TIR (Anual %) | 80,3% |
| Payback (Año) | 2 |

Como podemos ver, la **TIR** del proyecto es mayor que la **tasa de descuento** en todos los casos, por lo cual el proyecto es rentable. Ahora bien, el **VAN** se reduce de manera importante frente a variaciones de la tasa.

Para variaciones en la **TIR**, podemos ver que la **TARIFA** y el nivel de ventas (cantidad de terapias) es clave en el desempeño del proyecto, por lo cual lo sensibilizaremos, dejando constante los resultados del año 3, hasta el final del periodo de evaluación.

| | |
|----------------------|----------------------|
| VAN (CLP) | \$392.355.049 |
| TIR (Anual %) | 41,0% |
| Payback (Año) | 2 |

9. Riesgos

A continuación, se presenta un listado con los riesgos identificados para el negocio, tanto en su fase de implementación, y también ejecución. Para ello, los riesgos se han categorizado por “riesgo externo” o “riesgo interno”, dependiendo si la empresa tiene un control en que éstos ocurran o no. Adicionalmente, también se han categorizado si se trata de un riesgo de implementación, operativo, financiero o legal. Finalmente, se les da una ponderación o nivel de riesgo, tomando como criterios la probabilidad de ocurrencia y el impacto económico que tendrá para el negocio, y se definió que estos podrían ser bajo, medio o alto.

| Fuente | Tipo de Riesgo | Riesgo | Implicancias | Nivel de Riesgo | Plan de Mitigación |
|---------|-------------------|--|--|-----------------|---|
| Interno | Implementación | No dar cumplimiento al decreto 45 del Minsal. | No obtener permiso de funcionamiento. | Alto | Contratar servicio de asesoría de enfermera con experiencia en prestaciones de diálisis para dar cumplimiento al decreto. |
| Interno | Implementación | Subestimar demanda al lanzar al mercado el nuevo servicio. | No tener capacidad suficiente para responder a demanda genera pérdida de venta y/o nuevos clientes. | Medio | Contar con equipamiento back-up y stock de seguridad en insumos que permita cubrir exceso de demanda prevista. |
| Externo | Financiero | Volatilidad e inestabilidad de los mercados en términos de precios. | - Aumento del costo de productos. - Reducción de la rentabilidad. | Bajo | Negociar contratos de mediano/largo plazo con proveedores. |
| Externo | Operativo | Inestabilidad en la disponibilidad de productos por reducción/retrasos en la producción. | - Posibles quiebres de stock | Bajo | Aumentar niveles de stock de seguridad en productos críticos. |
| Interno | Legal / Sanitario | Productos defectuosos o máquina contaminada. | - Sanción de autoridad sanitaria. - Problemas para administrar tratamiento al paciente. - Pérdida de reputación y confiabilidad en el mercado. | Medio | Implementación de estrictos protocolos para la fabricación de productos y proceso de lavado de máquinas. |
| Externo | Financiero | Respuesta competitiva de competidores actuales o nuevos entrantes. | - Reducción de ingresos de ventas. - Pérdida de clientes | Medio | - Negociación de contratos con clientes. - Reducción de precios (cuando corresponda). |
| Interno | Operativo | No disponer de camión para transportar equipos al cliente (falla mecánica, robo, etc.) | - No entregar servicio. - Pérdida de venta | Bajo | - Solicitar al proveedor de transporte (por contrato) tener un camión equipado alternativo ante esta eventualidad. |

10. Propuesta Inversionista

A continuación, el plan de negocio realizado para BM Medical considera los siguientes aspectos relevantes como parte de su propuesta:

- c) Esta nueva área de negocio permitirá seguir potenciando la propuesta de valor de la compañía como un proveedor integral de soluciones para la salud y bienestar de las personas, profundizando su compromiso social/empresarial de manera rentable.
- d) La estrategia de financiamiento para llevar a cabo este plan de negocio es **100% patrimonio** de la compañía BM Medical, la cual según su estructura de capital entregó una tasa de descuento del **10% anual** para la evaluación de los flujos proyectados y sus respectivos EE.FF.
- e) El capital inicial para el proyecto es de **\$180.000.000 CLP**, pero se recomienda ampliar a **\$200.000.000 CLP** para evitar saldos de caja finales negativos.
- f) Según la información entregada en el plan de negocios, se estima que el **Payback** o retorno de la inversión es al 3er año de operación, con un **VAN** superior a los 1.500 MM\$ para los 10 años de proyección estimados y una **TIR** sobre el 70%.
- g) Se estima que las utilidades del ejercicio a partir del año 2 sean favorables, superando los **100 \$MM** para el año 3. Estos flujos irán incrementando exponencialmente los siguientes periodos (revisar estados de resultados proyectados para el detalle).
- h) Se espera que al **8vo año** de operación Dialysis Service Care, By BM Medical, tenga una **Market Share** o participación de mercado aproximada del **94%**, esto tomando en consideración los supuestos planteados.
- i) Según la proyección del Balance general, BM Medical podrá hacer retiro de utilidades por este negocio a partir del **3er año**.
- j) El MG Neto de Vta, de DSC es aprox. Un **35%** a partir del 4to año de operación, el cual al compararse con El MG Neto compañía y las demás líneas de negocio de la misma nos permite concluir que agrega valor a BM Medical.
- k) El ROA del servicio, para el año 3 es de un 62,7%, disminuyendo a través del periodo de evaluación debido al fuerte incremento de los activos corrientes, particularmente del efectivo.
- l) El ROE del servicio, para el año 3 es de un 48,83%, disminuyendo a través del periodo de evaluación debido al fuerte incremento del patrimonio, particularmente de las utilidades acc.

11. Conclusiones

BM Medical en esta oportunidad de negocio puede diversificar su portfolio de soluciones de diálisis y profundizar su compromiso con el bienestar de las personas, haciendo uso de sus recursos y capacidades, además del know-how existente, puede brindar a las instituciones de Salud de la RM una alternativa para el cuidado de sus pacientes.

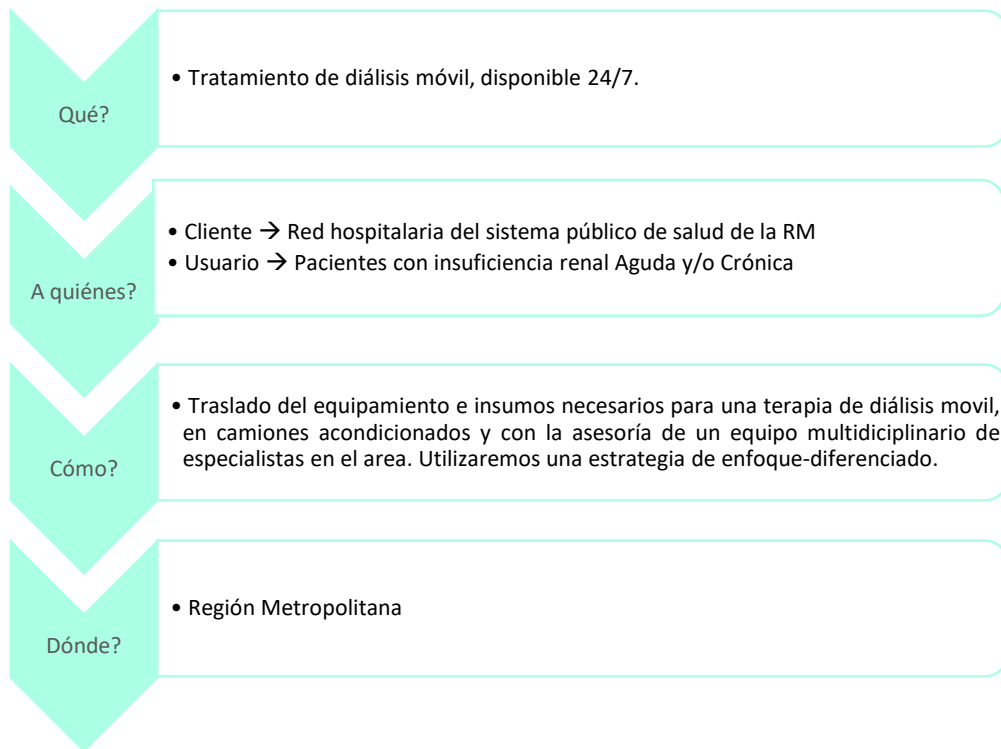
Entre las principales conclusiones extraídas del informe tenemos:

- **Oportunidad de negocio:** DSC, se sumerge y especializa en una industria altamente atractiva para ellos, sus recursos y capacidades permiten hacer frente a esta oportunidad que, con crecientes tasas anuales de pacientes, posee una limitada oferta.
- **Industria:** altas barreras de entrada en la industria, principalmente por la especificidad de los activos y las fuertes regulaciones sanitarias, permite blindar un negocio que es alta y rápidamente rentable para **BM Medical**.
- **Operación:** con una inversión inicial cercana a los **40 MM\$** en **activo fijo** y gracias a la fuerte especialización del **recurso humano** que posee **BM Medical**, es posible entregar un robusto, pero a la vez sencillo plan de operación. El Know how existente en la organización permite a través del potenciamiento de sus recursos y capacidades generar un flujo operacional con alto nivel de seguridad y experiencia, lo que a su vez entrega seguridad y confianza en las instituciones de salud.
- **Estructura organizacional:** una liviana, pero especializada estructura organizacional permitirá que las decisiones se puedan tomar con seguridad y rapidez.
- **Inversión:** DSC cuenta con activo fijo de bajo riesgo para la compañía, ya que es parte de una línea de negocio existente. **La rentabilidad de sus activos es alta**, sobre todo a partir del 2do año de operación (**47,77%**). Se recomienda evaluar si el flujo proyectado de inversión se puede ir acelerando en la medida que se obtienen utilidades favorables, permitiendo así captar rápidamente participación de mercado.
- **Rentabilidad:** Payback al 2do año de operación, un VAN sobre los **1.600 MM\$** y una **TIR** superior al **80%** permite generar contribución a **BM Medical** en un corto plazo. **Dialysis Service Care**, presenta una alternativa de diversificación a su línea de diálisis de manera rentable, fortaleciendo su compromiso social y potenciando su propuesta de valor.

12. Anexos

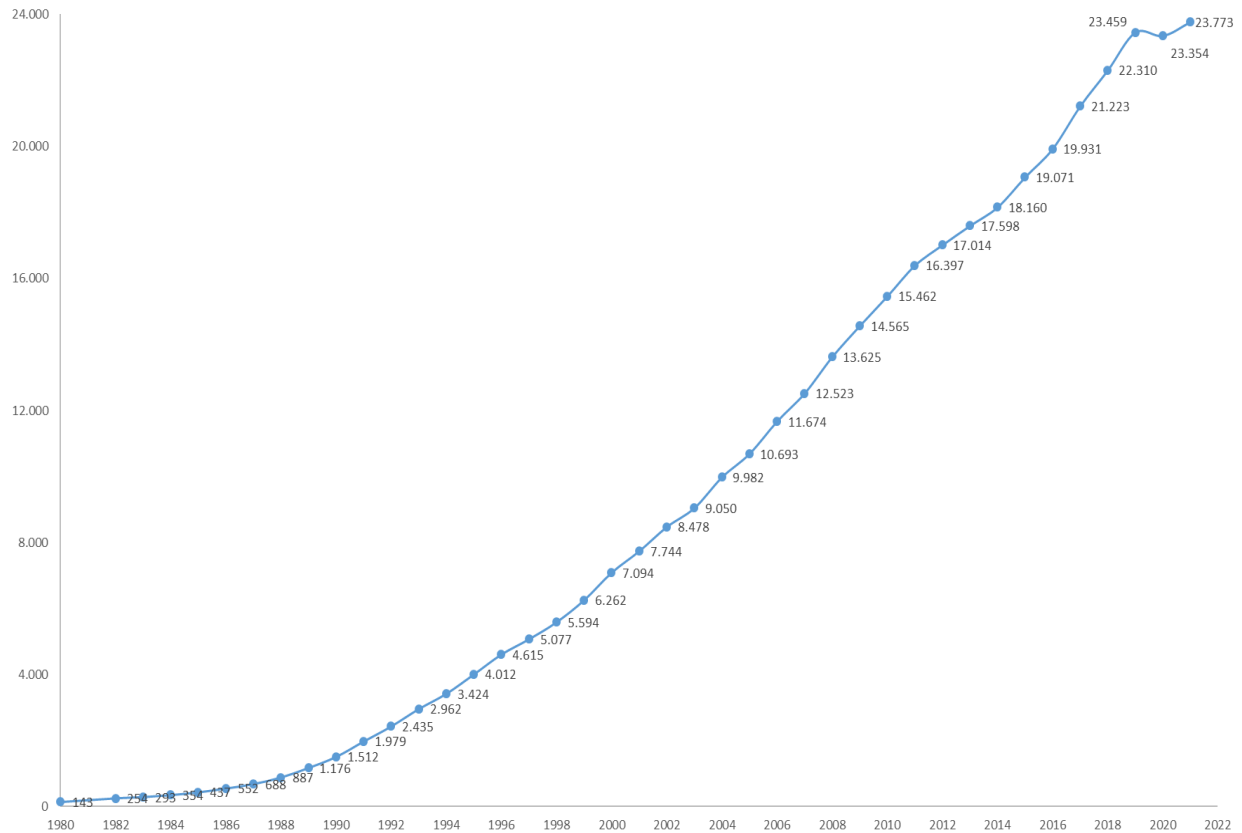
Anexo 1. Dimensiones de la Unidad Estratégica de Negocios

Ilustración 1



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2. Evolución de pacientes en tratamiento de hemodiálisis crónica en los últimos 40 años.



Fuente: Sociedad Chilena de Nefrología, elaboración propia.

Anexo 3. Análisis Porter de la industria de servicios de diálisis móvil

| ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER | | | | | | | | |
|--|-----------------|---|---|---|---|----------------|---------------------------------|------|
| Desfavorable ← → Favorable | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Importancia dentro de la Fuerza | |
| Amenaza de Nuevos Competidores | | | | | | | | |
| <i>Barreras de Entrada:</i> | | | | | | | | |
| Economías de Escala | Pequeña | | x | | | Grande | 0,25 | |
| Diferenciación de Producto o Lealtad de Marca | Bajo | | | x | | Alto | 1,07 | |
| Costo de Cambio de Proveedor para el Cliente | Bajo | | | | x | Alto | 0,92 | |
| Ventajas en Costos | Poco Importante | x | | | | Muy Importante | 0,17 | |
| <i>Reacción Esperada:</i> | | | | | | | | |
| Tasa de Crecimiento del Sector Industrial | Rápida | | | x | | Lenta | 0,47 | |
| Barreras de Salida | Altas | | | | x | Bajas | 1,08 | |
| Atractivo Promedio | | | | | | | 3,95 | |
| Poder Negociador de los Proveedores | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Importancia dentro de la fuerza | |
| Numero de Proveedores Importantes | Pocos | | | x | | Muchos | 0,50 | |
| Costo de Cambio de Proveedor para las Empresas del SI | Altos | | | | x | Bajos | 0,27 | |
| Amenaza del SI de Integrarse hacia atrás | Bajo | x | | | | Alta | 0,07 | |
| Amenaza de Proveedores de Integrarse adelante | Alta | | | | | x | Baja | 0,50 |
| Importancia de la empresa o SI para el Proveedor | Poca | | | x | | Mucha | 0,87 | |
| Amenaza de los sustitutos | Bajo | | x | | | Alta | 1,15 | |
| Atractivo Promedio | | | | | | | 3,35 | |
| Presión de los Sustitutos | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Importancia dentro de la fuerza | |
| Precio Relativo de los Sustitutos | Bajo | | x | | | Alto | 0,50 | |
| Relación Precio-Calidad | Alto | | | x | | Bajo | 0,50 | |
| Rentabilidad del SI del Sustituto | Alto | | | x | | Bajo | 0,25 | |
| Costo de Cambio para el Cliente o Distribuidor | Bajos | | | | | x | Altos | 1,42 |
| Actitud del Cliente hacia el Sustituto | Favorable | | x | | | Desfavorable | 0,37 | |
| Atractivo Promedio | | | | | | | 3,03 | |
| Poder Negociador de los Clientes | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Importancia dentro de la fuerza | |
| Numero de clientes importantes | Pocos | | x | | | Muchos | 0,50 | |
| Grado de estandarizacion del producto | Alto | | | | x | Bajo | 0,67 | |
| Ganancia o Utilidad de los Clientes | Bajos | | x | | | Altas | 0,30 | |
| Informacion del Cliente sobre la empresa | Mucha | | | x | | Poca | 0,60 | |
| Importancia del Proveedor para la Calidad de Servicio. | Poca | | | | | x | Mucha | 1,08 |
| Atractivo Promedio | | | | | | | 3,15 | |
| Intensidad de la Competencia | | | | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Importancia dentro de la fuerza | |
| Numero de competidores Importantes (Similares) | Pocos | | x | | | Muchos | 0,30 | |
| Tasa de Crecimiento del Sector Industrial | Lenta | | | | | x | Rapida | 0,67 |
| Magnitud de los CF o Costos de Almacenamiento | Grande | | | | x | Chico | 0,40 | |
| Diferenciacion del Producto o Lealtad de Marca | Bajo | | | | | x | Alta | 1,42 |
| <i>Barreras de Salida:</i> | | | | | | | | |
| Activos Especializados | Muchos | | x | | | Pocos | 0,40 | |
| Restricciones Legales y Gubernamentales | Altos | | | x | | Bajas | 0,35 | |
| Atractivo Promedio | | | | | | | 3,53 | |

Anexo 4. Presentación modelo de negocios de Dialysis Service Care.

| SOCIOS CLAVES | ACTIVIDADES CLAVES | PROPUESTA DE VALOR | RELACIÓN CON CLIENTES | SEGMENTACIÓN DE CLIENTES |
|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> Instituciones y organismos de salud. Sociedades médicas de diálisis. Médicos referentes en el mercado. Proveedor de insumos de diálisis. | <ul style="list-style-type: none"> Servicio personalizado y acompañamiento al profesional de la salud y paciente. Atención de servicio al cliente 24/7. Rápida respuesta logística. | <ul style="list-style-type: none"> Servicio Móvil e Integral con respuesta rápida. Servicio 24/7. Calidad y Tecnología. Personal Calificado y acompañamiento al paciente tratado. Servicio Técnico Propio. Buscar visibilizar la importancia de este tipo de patologías y establecer medidas de prevención. | <ul style="list-style-type: none"> B2B: relación cercana y con disposición para entregar asesoramiento y una atención acorde a sus necesidades. Capacitaciones al personal de salud. | <ul style="list-style-type: none"> Hospitales de la red pública de salud (SNSS) ubicados en la RM, que cuenten o no con una unidad de diálisis, o con una unidad de paciente crítico (UPC) de la salud. |
| | <p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal altamente capacitado (Enfermera) Servicio Técnico. Equipamiento e instalaciones. Reputación y posicionamiento de la marca BM Medical. | | <p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituciones y sociedades médicas ligadas a la diálisis. Médicos y enfermeras referentes del mercado de diálisis. Publicaciones en revistas médicas. Canal de distribución móvil. | |
| ESTRUCTURA DE COSTOS | | | FUENTES DE INGRESOS | |
| <ul style="list-style-type: none"> Personal médico profesional Servicios logísticos Insumos médicos | | | <ul style="list-style-type: none"> Tarifa por Tratamiento de Hemodiálisis (Tarifa por terapia administrada). Un paciente requiere 1 terapia de 4 horas 3 veces por semana. | |

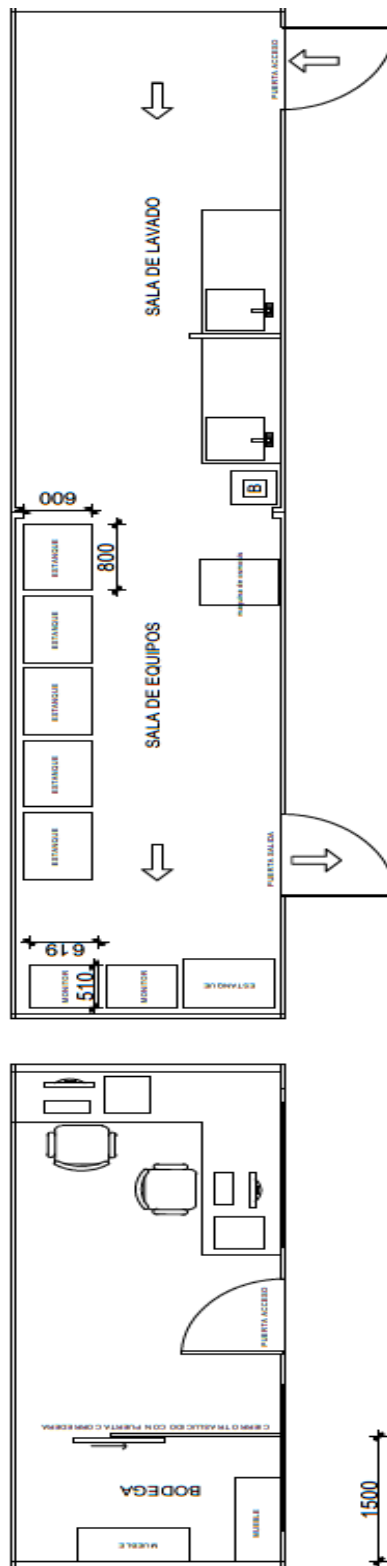
Anexo 5. Matriz VRIO Dialysis Service Care

| RECURSO/CAPACIDAD | V VALIOSO | R RARO | I INIMITABLE | O ORGANIZADO | IMPLICACION COMPETITIVA |
|---|---------------------|------------------|------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Tangible | | | | | |
| Capacidad de endeudamiento y flujos que le permiten realizar inversiones de gran volumen. | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | Ventaja Competitiva Temporal |
| Recursos financieros propios. | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | Ventaja Competitiva Temporal |
| Cadena de suministro integrada. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Ventaja Competitiva Sostenida |
| Equipamiento para tratamientos de diálisis. | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | Paridad Competitiva |
| Acceso directo a insumos de diálisis. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Ventaja Competitiva Sostenida |
| Transporte propio Braun. | ✓ | ✗ | ✗ | ✗ | Paridad Competitiva |
| Servicio Técnico interno. | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | Ventaja Competitiva Temporal |
| Tecnología patentada uso exclusivo. | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | Ventaja Competitiva Temporal |
| Intangible | | | | | |
| Personal capacitado y con experiencia en diálisis. | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | Ventaja Competitiva Temporal |
| Marca posicionada. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Ventaja Competitiva Sostenida |
| Percepción de alta calidad y confiabilidad. | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | Ventaja Competitiva Sostenida |
| Buena reputación entre clientes. | ✓ | ✓ | ✗ | ✗ | Ventaja Competitiva Temporal |
| Entrega de servicio personalizado según necesidad de tratamiento de un paciente | ✓ | ✓ | ✓ | ✗ | Ventaja Competitiva por Explotar |

Anexo 6. Fotos del camión y equipamiento interior cabina



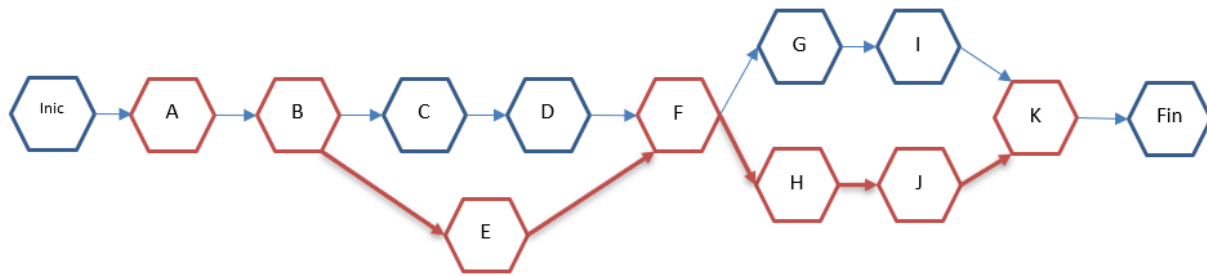
Anexo 7. Bosquejo de la distribución de las oficinas tipo contenedor



Anexo 8a. Carta Gantt proyecto operativo

| Item | Hitos | Responsable | Duración | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | S6 | S7 | S8 | S9 | S10 | S11 | S12 | S13 | S14 | S15 | S16 | S17 | S18 | S19 | S20 | S21 | S22 | S23 | S24 | S25 | S26 |
|------|---|------------------------------|-----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| A | Definición sector de emplazamiento módulos de oficina (contenedores) | Servicios Generales (SS.GG) | 2 semanas | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| B | Proceso licitación para compra de contenedores para oficina | Adquisiciones | 4 semanas | | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| C | Instalación de contenedores oficina y definición del layout | SS.GG - Enfermera Jefe | 2 semanas | | | | | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D | Compra e instalación de equipamiento para oficina y salas de equipos y lavado | Adquisiciones - SS.GG | 4 semanas | | | | | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| E | Compra de equipos e insumos de diálisis | Adquisiciones | 8 semanas | | | | | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | |
| F | Definición del flujo del proceso de servicio | Operaciones - Enfermera Jefe | 3 semanas | | | | | | | | | | █ | █ | █ | | | | | | | | | | | | | | |
| G | Proceso licitación para subcontratación de transporte | Adquisiciones | 4 semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H | Contratación de personal administrativo interno | Recursos Humanos | 4 semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I | Habilitación de ERP para procesamiento y control de pedidos, inventario, etc. | Area de IT | 3 semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| J | Solicitud de autorización de funcionamiento a la autoridad sanitaria | Enfermera Jefe | 4 semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| K | Marcha blanca, inducción personal nuevo y periodo de simulación | Operaciones - Enfermera Jefe | 3 semanas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| L | Puesta en marcha | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Anexo 8b. Diagrama de redes proyecto operativo



Anexo 9. Sitios de internet de empresas de diálisis móvil en el extranjero

<https://www.davita.com/treatment-services/home-dialysis>

<https://www.mobildialysis.net/default.aspx>

<https://www.odulair.com/mobile-dialysis-unit.html>

<https://www.adhara.mx/hemodialisis-movil.html>

Anexo 10. Tabla de compensaciones (CLP)

| Otras Compensaciones | Año | Profesional | Cantidad | Aguinaldos | Bono | Total Año |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------|-------------|--------------|-------------|
| | 1 | Enfermera Jefe | 1 | \$160.000 | \$0 | \$480.000 |
| | | Enfermera Asistente | 0 | \$0 | \$0 | |
| | | Kam | 1 | \$160.000 | \$0 | |
| | | Asistente de Operaciones | 1 | \$160.000 | \$0 | |
| | 2 | Enfermera Jefe | 1 | \$160.000 | \$3.300.000 | \$7.580.000 |
| | | Enfermera Asistente | 0 | \$0 | \$0 | |
| | | Kam | 1 | \$160.000 | \$2.800.000 | |
| | | Asistente de Operaciones | 1 | \$160.000 | \$1.000.000 | |
| | 3 | Enfermera Jefe | 1 | \$160.000 | \$3.300.000 | \$7.740.000 |
| Enfermera Asistente | | 1 | \$160.000 | \$0 | | |
| Kam | | 1 | \$160.000 | \$2.800.000 | | |
| Asistente de Operaciones | | 1 | \$160.000 | \$1.000.000 | | |
| 4 | Enfermera Jefe | 1 | \$160.000 | \$3.300.000 | \$9.340.000 | |
| | Enfermera Asistente | 1 | \$160.000 | \$1.600.000 | | |
| | Kam | 1 | \$160.000 | \$2.800.000 | | |
| | Asistente de Operaciones | 1 | \$160.000 | \$1.000.000 | | |
| 5 | Enfermera Jefe | 1 | \$160.000 | \$3.300.000 | \$9.340.000 | |
| | Enfermera Asistente | 1 | \$160.000 | \$1.600.000 | | |
| | Kam | 1 | \$160.000 | \$2.800.000 | | |
| | Asistente de Operaciones | 1 | \$160.000 | \$1.000.000 | | |
| 6 | Enfermera Jefe | 1 | \$160.000 | \$3.300.000 | \$9.340.000 | |
| | Enfermera Asistente | 1 | \$160.000 | \$1.600.000 | | |
| | Kam | 1 | \$160.000 | \$2.800.000 | | |
| | Asistente de Operaciones | 1 | \$160.000 | \$1.000.000 | | |
| 7 | Enfermera Jefe | 1 | \$160.000 | \$3.300.000 | \$9.660.000 | |
| | Enfermera Asistente | 2 | \$320.000 | \$1.600.000 | | |
| | Kam | 1 | \$160.000 | \$2.800.000 | | |
| | Asistente de Operaciones | 2 | \$320.000 | \$1.000.000 | | |
| 8 | Enfermera Jefe | 1 | \$160.000 | \$3.300.000 | \$12.260.000 | |
| | Enfermera Asistente | 2 | \$320.000 | \$3.200.000 | | |
| | Kam | 1 | \$160.000 | \$2.800.000 | | |
| | Asistente de Operaciones | 2 | \$320.000 | \$2.000.000 | | |
| 9 | Enfermera Jefe | 1 | \$160.000 | \$3.300.000 | \$12.260.000 | |
| | Enfermera Asistente | 2 | \$320.000 | \$3.200.000 | | |
| | Kam | 1 | \$160.000 | \$2.800.000 | | |
| | Asistente de Operaciones | 2 | \$320.000 | \$2.000.000 | | |
| 10 | Enfermera Jefe | 1 | \$160.000 | \$3.300.000 | \$12.260.000 | |
| | Enfermera Asistente | 2 | \$320.000 | \$3.200.000 | | |
| | Kam | 1 | \$160.000 | \$2.800.000 | | |
| | Asistente de Operaciones | 2 | \$320.000 | \$2.000.000 | | |

Anexo 11. Tabla de amortización – Valor Residual (CLP)

| Depreciacion | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Container | Valor Activo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
| Container + Equipamiento 1 | \$5.000.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 |
| Container + Equipamiento 2 | \$5.000.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 |
| Container + Equipamiento 3 | \$5.000.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 | \$500.000 |
| Depreciacion Ejerc | | \$1.500.000 | \$1.500.000 | \$1.500.000 | \$1.500.000 | \$1.500.000 | \$1.500.000 | \$1.500.000 | \$1.500.000 | \$1.500.000 | \$1.500.000 |
| Deprecion Acc | | \$1.500.000 | \$3.000.000 | \$4.500.000 | \$6.000.000 | \$7.500.000 | \$9.000.000 | \$10.500.000 | \$12.000.000 | \$13.500.000 | \$15.000.000 |
| Total Activos | | \$15.000.000 | \$15.000.000 | \$15.000.000 | \$15.000.000 | \$15.000.000 | \$15.000.000 | \$15.000.000 | \$15.000.000 | \$15.000.000 | \$15.000.000 |
| Valor Residual | | \$13.500.000 | \$12.000.000 | \$10.500.000 | \$9.000.000 | \$7.500.000 | \$6.000.000 | \$4.500.000 | \$3.000.000 | \$1.500.000 | \$0 |

| Maquinas | Valor Activo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 | Año 6 | Año 7 | Año 8 | Año 9 | Año 10 |
|--------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Maquina 1 | \$12.000.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 |
| Maquina 2 | \$12.000.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 |
| Maquina 3 | \$12.000.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 |
| Maquina 4 | \$12.000.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 |
| Maquina 5 | \$12.000.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 |
| Maquina 6 | \$12.000.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 |
| Maquina 7 | \$12.000.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 |
| Maquina 8 | \$12.000.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 |
| Maquina 9 | \$12.000.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 | \$1.200.000 |
| Depreciacion Ejerc | | \$2.400.000 | \$3.600.000 | \$4.800.000 | \$6.000.000 | \$7.200.000 | \$8.400.000 | \$9.600.000 | \$10.800.000 | \$10.800.000 | \$10.800.000 |
| Depreciacion Acc | | \$2.400.000 | \$6.000.000 | \$10.800.000 | \$16.800.000 | \$24.000.000 | \$32.400.000 | \$42.000.000 | \$52.800.000 | \$63.600.000 | \$74.400.000 |
| Total Activos | | \$36.000.000 | \$48.000.000 | \$60.000.000 | \$72.000.000 | \$84.000.000 | \$96.000.000 | \$108.000.000 | \$108.000.000 | \$108.000.000 | \$108.000.000 |
| Valor Residual | | \$33.600.000 | \$42.000.000 | \$49.200.000 | \$55.200.000 | \$60.000.000 | \$63.600.000 | \$66.000.000 | \$55.200.000 | \$44.400.000 | \$33.600.000 |

| Total | Depreciacion Ejerc | Depreciacion Acc | Total Activos | Valor Residual |
|--------------|---------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------------|
| | \$3.900.000 | \$3.900.000 | \$51.000.000 | \$47.100.000 |
| | \$5.100.000 | \$9.000.000 | \$63.000.000 | \$54.000.000 |
| | \$6.300.000 | \$15.300.000 | \$75.000.000 | \$64.200.000 |
| | \$7.500.000 | \$22.800.000 | \$87.000.000 | \$69.600.000 |
| | \$8.700.000 | \$31.500.000 | \$99.000.000 | \$70.500.000 |
| | \$9.900.000 | \$41.400.000 | \$111.000.000 | \$69.600.000 |
| | \$11.100.000 | \$52.500.000 | \$123.000.000 | \$58.200.000 |
| | \$12.300.000 | \$64.800.000 | \$123.000.000 | \$45.900.000 |
| | \$12.300.000 | \$77.100.000 | \$123.000.000 | \$33.600.000 |
| | \$10.800.000 | \$88.400.000 | \$123.000.000 | \$33.600.000 |

Anexo 12.a Estados de Resultado a 10 años con sensibilización de tarifas +25%. (CLP)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 10 AÑOS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| l/vta | 298.350.000 | 596.700.000 | 895.050.000 | 1.193.400.000 | 1.491.750.000 | 1.790.100.000 | 2.088.450.000 | 2.386.800.000 | 2.386.800.000 | 2.386.800.000 |
| Insumos | -29.925.970 | -61.647.498 | -95.245.384 | -130.803.660 | -168.409.713 | -208.154.405 | -250.132.210 | -294.441.344 | -303.274.585 | -312.372.822 |
| Limpieza de Equipos | -21.589.200 | -44.473.752 | -68.711.947 | -94.364.407 | -121.494.174 | -150.166.799 | -180.450.437 | -212.415.943 | -218.788.421 | -225.352.074 |
| Mg Bruto | 246.834.830 | 490.578.750 | 731.092.669 | 968.231.933 | 1.201.846.113 | 1.431.778.796 | 1.657.867.353 | 1.879.942.713 | 1.864.736.994 | 1.849.075.104 |
| Remuneraciones | -106.800.000 | -106.800.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -157.200.000 | -157.200.000 | -157.200.000 | -157.200.000 |
| Subcontratación de Transporte | -79.200.000 | -81.576.000 | -84.023.280 | -86.543.978 | -89.140.298 | -183.629.013 | -189.137.884 | -194.812.020 | -200.656.381 | -206.676.072 |
| Marketing | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 |
| Otras compensaciones | -480.000 | -7.580.000 | -7.740.000 | -9.340.000 | -9.340.000 | -9.340.000 | -9.660.000 | -12.260.000 | -12.260.000 | -12.260.000 |
| Mantenimiento de equipos | -4.320.000 | -6.480.000 | -8.640.000 | -10.800.000 | -12.960.000 | -15.120.000 | -17.280.000 | -19.440.000 | -19.440.000 | -19.440.000 |
| EBITDA | 6.684.830 | 238.792.750 | 455.339.389 | 686.197.954 | 915.055.816 | 1.048.339.783 | 1.235.239.469 | 1.446.880.693 | 1.425.830.613 | 1.404.149.032 |
| Depreciación | -3.900.000 | -5.100.000 | -6.300.000 | -7.500.000 | -8.700.000 | -9.900.000 | -11.100.000 | -12.300.000 | -12.300.000 | -12.300.000 |
| EBIT | 2.784.830 | 233.692.750 | 449.039.389 | 678.697.954 | 906.355.816 | 1.038.439.783 | 1.224.139.469 | 1.434.580.693 | 1.413.530.613 | 1.391.849.032 |
| Tax (27%) | 0 | -63.097.043 | -121.240.635 | -183.248.448 | -244.716.070 | -280.378.741 | -330.517.657 | -387.336.787 | -381.653.266 | -375.799.239 |
| Ut. Neta | 2.784.830 | 170.595.708 | 327.798.754 | 495.449.507 | 661.639.745 | 758.061.041 | 893.621.813 | 1.047.243.906 | 1.031.877.348 | 1.016.049.793 |

Anexo 12.b Estados de Resultado a 10 años con sensibilización de tarifas -25%. (CLP)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 10 AÑOS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| l/vta | 179.010.000 | 358.020.000 | 537.030.000 | 716.040.000 | 895.050.000 | 1.074.060.000 | 1.253.070.000 | 1.432.080.000 | 1.432.080.000 | 1.432.080.000 |
| Insumos | -29.925.970 | -61.647.498 | -95.245.384 | -130.803.660 | -168.409.713 | -208.154.405 | -250.132.210 | -294.441.344 | -303.274.585 | -312.372.822 |
| Limpieza de Equipos | -21.589.200 | -44.473.752 | -68.711.947 | -94.364.407 | -121.494.174 | -150.166.799 | -180.450.437 | -212.415.943 | -218.788.421 | -225.352.074 |
| Mg Bruto | 127.494.830 | 251.898.750 | 373.072.669 | 490.871.933 | 605.146.113 | 715.738.796 | 822.487.353 | 925.222.713 | 910.016.994 | 894.355.104 |
| Remuneraciones | -106.800.000 | -106.800.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -157.200.000 | -157.200.000 | -157.200.000 | -157.200.000 |
| Subcontratación de Transporte | -79.200.000 | -81.576.000 | -84.023.280 | -86.543.978 | -89.140.298 | -183.629.013 | -189.137.884 | -194.812.020 | -200.656.381 | -206.676.072 |
| Marketing | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 |
| Otras compensaciones | -480.000 | -7.580.000 | -7.740.000 | -9.340.000 | -9.340.000 | -9.340.000 | -9.660.000 | -12.260.000 | -12.260.000 | -12.260.000 |
| Mantenimiento de equipos | -4.320.000 | -6.480.000 | -8.640.000 | -10.800.000 | -12.960.000 | -15.120.000 | -17.280.000 | -19.440.000 | -19.440.000 | -19.440.000 |
| EBITDA | -112.655.170 | 112.750 | 97.319.389 | 208.837.954 | 318.355.816 | 332.299.783 | 399.859.469 | 492.160.693 | 471.110.613 | 449.429.032 |
| Depreciación | -3.900.000 | -5.100.000 | -6.300.000 | -7.500.000 | -8.700.000 | -9.900.000 | -11.100.000 | -12.300.000 | -12.300.000 | -12.300.000 |
| EBIT | -116.555.170 | -4.987.250 | 91.019.389 | 201.337.954 | 309.655.816 | 322.399.783 | 388.759.469 | 479.860.693 | 458.810.613 | 437.129.032 |
| Tax (27%) | 0 | 1.346.557 | -24.575.235 | -54.361.248 | -83.607.070 | -87.047.941 | -104.965.057 | -129.562.387 | -123.878.866 | -118.024.839 |
| Ut. Neta | -116.555.170 | -3.640.692 | 66.444.154 | 146.976.707 | 226.048.745 | 235.351.841 | 283.794.413 | 350.298.306 | 334.931.748 | 319.104.193 |

Anexo 12.c Estados de Resultado a 10 años con sensibilización de tarifas +50%. (CLP)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 10 AÑOS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| lv/ta | 358.020.000 | 716.040.000 | 1.074.060.000 | 1.432.080.000 | 1.790.100.000 | 2.148.120.000 | 2.506.140.000 | 2.864.160.000 | 2.864.160.000 | 2.864.160.000 |
| Insumos | -29.925.970 | -61.647.498 | -95.245.384 | -130.803.660 | -168.409.713 | -208.154.405 | -250.132.210 | -294.441.344 | -303.274.585 | -312.372.822 |
| Limpieza de Equipos | -21.589.200 | -44.473.752 | -68.711.947 | -94.364.407 | -121.494.174 | -150.166.799 | -180.450.437 | -212.415.943 | -218.788.421 | -225.352.074 |
| Mg Bruto | 306.504.830 | 609.918.750 | 910.102.669 | 1.206.911.933 | 1.500.196.113 | 1.789.798.796 | 2.075.557.353 | 2.357.302.713 | 2.342.096.994 | 2.326.435.104 |
| Remuneraciones | -106.800.000 | -106.800.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -157.200.000 | -157.200.000 | -157.200.000 | -157.200.000 |
| Subcontratación de Transporte | -79.200.000 | -81.576.000 | -84.023.280 | -86.543.978 | -89.140.298 | -183.629.013 | -189.137.884 | -194.812.020 | -200.656.381 | -206.676.072 |
| Marketing | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 |
| Otras compensaciones | -480.000 | -7.580.000 | -7.740.000 | -9.340.000 | -9.340.000 | -9.340.000 | -9.660.000 | -12.260.000 | -12.260.000 | -12.260.000 |
| Mantenimiento de equipos | -4.320.000 | -6.480.000 | -8.640.000 | -10.800.000 | -12.960.000 | -15.120.000 | -17.280.000 | -19.440.000 | -19.440.000 | -19.440.000 |
| EBITDA | 66.354.830 | 358.132.750 | 634.349.389 | 924.877.954 | 1.213.405.816 | 1.406.359.783 | 1.652.929.469 | 1.924.240.693 | 1.903.190.613 | 1.881.509.032 |
| Depreciación | -3.900.000 | -5.100.000 | -6.300.000 | -7.500.000 | -8.700.000 | -9.900.000 | -11.100.000 | -12.300.000 | -12.300.000 | -12.300.000 |
| EBIT | 62.454.830 | 353.032.750 | 628.049.389 | 917.377.954 | 1.204.705.816 | 1.396.459.783 | 1.641.829.469 | 1.911.940.693 | 1.890.890.613 | 1.869.209.032 |
| Tax (27%) | 0 | -95.318.843 | -169.573.335 | -247.692.048 | -325.270.570 | -377.044.141 | -443.293.957 | -516.223.987 | -510.540.466 | -504.686.439 |
| Ut. Neta | 62.454.830 | 257.713.908 | 458.476.054 | 669.685.907 | 879.435.245 | 1.019.415.641 | 1.198.535.513 | 1.395.716.706 | 1.380.350.148 | 1.364.522.593 |

Anexo 12.d Estados de Resultado a 10 años con sensibilización de tarifas -50%. (CLP)

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 10 AÑOS

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| lv/ta | 119.340.000 | 238.680.000 | 358.020.000 | 477.360.000 | 596.700.000 | 716.040.000 | 835.380.000 | 954.720.000 | 954.720.000 | 954.720.000 |
| Insumos | -29.925.970 | -61.647.498 | -95.245.384 | -130.803.660 | -168.409.713 | -208.154.405 | -250.132.210 | -294.441.344 | -303.274.585 | -312.372.822 |
| Limpieza de Equipos | -21.589.200 | -44.473.752 | -68.711.947 | -94.364.407 | -121.494.174 | -150.166.799 | -180.450.437 | -212.415.943 | -218.788.421 | -225.352.074 |
| Mg Bruto | 67.824.830 | 132.558.750 | 194.062.669 | 252.191.933 | 306.796.113 | 357.718.796 | 404.797.353 | 447.862.713 | 432.656.994 | 416.995.104 |
| Remuneraciones | -106.800.000 | -106.800.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -126.000.000 | -157.200.000 | -157.200.000 | -157.200.000 | -157.200.000 |
| Subcontratación de Transporte | -79.200.000 | -81.576.000 | -84.023.280 | -86.543.978 | -89.140.298 | -183.629.013 | -189.137.884 | -194.812.020 | -200.656.381 | -206.676.072 |
| Marketing | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 | -49.350.000 |
| Otras compensaciones | -480.000 | -7.580.000 | -7.740.000 | -9.340.000 | -9.340.000 | -9.340.000 | -9.660.000 | -12.260.000 | -12.260.000 | -12.260.000 |
| Mantenimiento de equipos | -4.320.000 | -6.480.000 | -8.640.000 | -10.800.000 | -12.960.000 | -15.120.000 | -17.280.000 | -19.440.000 | -19.440.000 | -19.440.000 |
| EBITDA | -172.325.170 | -119.227.250 | -81.690.611 | -29.842.046 | 20.005.816 | -25.720.217 | -17.830.531 | 14.800.693 | -6.249.387 | -27.930.968 |
| Depreciación | -3.900.000 | -5.100.000 | -6.300.000 | -7.500.000 | -8.700.000 | -9.900.000 | -11.100.000 | -12.300.000 | -12.300.000 | -12.300.000 |
| EBIT | -176.225.170 | -124.327.250 | -87.990.611 | -37.342.046 | 11.305.816 | -35.620.217 | -28.930.531 | 2.500.693 | -18.549.387 | -40.230.968 |
| Tax (27%) | 0 | 33.568.357 | 23.757.465 | 10.082.352 | -3.052.570 | 9.617.459 | 7.811.243 | -675.187 | 5.008.334 | 10.862.361 |
| Ut. Neta | -176.225.170 | -90.758.892 | -64.233.146 | -27.259.693 | 8.253.245 | -26.002.759 | -21.119.287 | 1.825.506 | -13.541.052 | -29.368.607 |

Anexo 13. Flujo mensual de Marketing. (CLP)

| ITEM | Mes 1 | Mes 2 | Mes 3 | Mes 4 | Mes 5 | Mes 6 | Mes 7 | Mes 8 | Mes 9 | Mes 10 | Mes 11 | Mes 12 | TOTAL |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Inv Inicial | \$3.000.000 | | | | | | | | | | | | \$3.000.000 |
| Afiche Publicitario | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$1.000.000 | \$12.000.000 |
| Afiche Informativo | | | \$1.250.000 | | | \$1.250.000 | | | \$1.250.000 | | | \$1.250.000 | \$5.000.000 |
| Gira Santiago KAM | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | \$150.000 | \$1.800.000 |
| Atención Clientes KAM | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$1.200.000 |
| Auspicios a Clientes o Sociedades | \$80.000 | \$80.000 | \$80.000 | \$80.000 | \$80.000 | \$80.000 | \$80.000 | \$80.000 | \$80.000 | \$80.000 | \$80.000 | \$80.000 | \$960.000 |
| Participación Eventos (Congresos) | \$0 | \$0 | \$300.000 | \$300.000 | \$800.000 | \$300.000 | \$2.970.000 | \$300.000 | \$800.000 | \$300.000 | \$2.420.000 | \$800.000 | \$9.240.000 |
| Material Publicitario | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$100.000 | \$1.200.000 |
| Imprevistos | \$50.000 | \$50.000 | \$50.000 | \$50.000 | \$50.000 | \$50.000 | \$50.000 | \$50.000 | \$50.000 | \$50.000 | \$50.000 | \$50.000 | \$600.000 |
| Gasto por Pruebas Servicios | \$850.000 | \$900.000 | \$900.000 | \$1.300.000 | \$1.300.000 | \$1.300.000 | \$1.300.000 | \$1.300.000 | \$1.300.000 | \$1.300.000 | \$1.300.000 | \$1.300.000 | \$14.350.000 |
| Total Mes | \$5.330.000 | \$2.380.000 | \$3.930.000 | \$3.080.000 | \$3.580.000 | \$4.330.000 | \$5.700.000 | \$3.080.000 | \$4.830.000 | \$3.080.000 | \$5.200.000 | \$4.830.000 | \$49.350.000 |

13. Bibliografía.

Alarcon, A. Coordinador de Marketing Digital. (I. P.-J. Ruiz, Entrevistador)

ASODI. *Asociación de Dializados y Trasplantados de Chile* . Obtenido de <https://asodi.cl/>

B Braun *B Braun History Tradition and innovation* . Obtenido de <https://www.bbraun.com/en/company/history.html>

Badal, D. H., & Ortiz , D. XL Cuenta de hemodiálisis crónica (HDC) en Chile (Al 31 de Agosto de 2020). *Registro Chileno de HDC, SOCIEDAD CHILENA DE NEFROLOGIA* , 117.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile . *DECRETO 45 APRUEBA REGLAMENTO SOBRE LAS PRESTACIONES DE DIÁLISIS Y LOS ESTABLECIMIENTOS QUE LAS OTORGAN, DEL MINISTERIO DE SALUD*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1107626&idVersion=2017-09-06>

Cadem. *Plaza Publica Cadem*. Obtenido de <https://plazapublica.cl/encuestas/plaza-publica-cadem-especial-la-salud-en-chile/>

Campos, P.. *DiarioUChile* . Obtenido de <https://radio.uchile.cl/2017/10/14/obesidad-y-pobreza-exceso-de-calorias-y-falta-de-politicas-publicas>

Care, F. M. *Diálisis en el hogar* . Obtenido de <https://www.freseniusmedicalcare.cl/es-cl/medios/articulos/dialisis-en-el-hogar/>

Collao, D. Product Manager B Braun. (Bedwell , Palominos, Ruiz , Diaz, & Soto , Entrevistadores)

DAMSPA. *Diálisis Aguda Móvil*. Obtenido de <http://damspa.cl/>

Diaverum. *Who is Diaverum*. Obtenido de <https://global.diaverum.com/corporate/en/about-us/who-is-diaverum/>

Euromonitor. *Euromonitor Internacional*. Obtenido de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/?DywFk28WWjZanHWabRP%2fwQ%3d%3d>

Expertos, P. d.. Entrevista Panel de Expertos. (J. P. Ruiz, & I. Palominos, Entrevistadores)

Fresenius Medical Care *Nuestra historia*. Obtenido de <https://www.freseniusmedicalcare.cl/es-cl/quienes-somos/historia/>

Fresenius Medical Care.. *Diálisis pediátrica.* Obtenido de <https://www.freseniusmedicalcare.cl/es-cl/profesionales-de-la-salud/dialisis-pediatica/dialisis-pediatica/>

Fresenius Medical Care.. *Fresenius Medical Care.* Obtenido de Fresenius Medical Care: <https://www.freseniusmedicalcare.cl/es-cl/quienes-somos/perfil-de-la-compania/>

Hablando de Hiperfosfatemia.. *Los tratamientos de diálisis también apuestan por proteger el medio ambiente.* Obtenido de <https://www.hablandodehiperfosfatemia.es/articulos/noticias-tratamientos-dialisis-tambien-apuestan-protger-medio-ambiente>

Manual Educativo ASODI. (2018). *Manual Educativo ASODI para el Paciente en Dialisis y Trasplantado.* Santiago.

Salud, M. d. Auge. Obtenido de <https://auge.minsal.cl/problemasdesalud/index/01>

SLANH.. *Sociedad Chilena de Nefrologia .* Obtenido de <https://www.nefro.cl/web/index.php>

Sociedad Chilena de Nefrologia. <https://www.nefro.cl/web/>. Obtenido de <https://nefro.cl/web/biblio/registro/37.pdf>