

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO
TRAUMATOLOGICO EN LA CIUDAD DE CASTRO”**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SR. Nestor Pérez Poll.

Alumno: SR. Rodrigo Contreras Novales.

VIÑA DEL MAR, 2018

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 1 |
| INTRODUCCION | 2 |
| 1. Objetivos | 3 |
| 1.1. Objetivo General | 3 |
| 1.2. Objetivos Específicos | 3 |
| CAPITULO I: MARCO TEÓRICO | 4 |
| 1. Plan de Negocios | 4 |
| 1.1 Planificación | 9 |
| 1.2 Duración de un plan de negocios..... | 9 |
| 1.3 Realizar un plan de negocios | 9 |
| 1.4 Fase de factibilidad económica | 10 |
| 1.5 Fases de factibilidad Financiera (Plan económico financiero) | 10 |
| 1.6 Fase de factibilidad Operativa (inicio de la empresa)..... | 12 |
| 2. Misión, Visión, Objetivos y Metas | 13 |
| 3. Plan de Marketing | 16 |
| 4. Plan de operaciones | 18 |
| 5. Estudio Organizacional | 20 |
| 6. Aspectos Legales | 20 |
| CAPITULO II: ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO Y OBSERVACION INTERNA A NIVEL DE NEGOCIO | 22 |
| 1. Análisis contextual | 22 |
| 1.1 Antecedentes generales de Castro | 22 |
| 1.1.1 Antecedentes de la salud en Castro..... | 23 |
| 1.1.2 Antecedentes de servicios médicos en Castro..... | 24 |
| 2. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter | 24 |
| 2.1 Amenazas de nuevos competidores. | 24 |
| 2.2 Barreras de entrada. | 25 |
| 2.3 Barreras de salida. | 26 |
| 2.4 Impacto combinado..... | 26 |
| 2.5 Grado de rivalidad entre los competidores..... | 28 |
| 2.6 Poder de negociación de los clientes..... | 28 |
| 2.7 El poder de negociación de los proveedores..... | 29 |
| 2.8 Productos sustitutos como posible amenaza..... | 30 |
| 3. Análisis del medio externo basado en el método de los factores externos. | |

| | | |
|---|---|----|
| 4. | Aplicación de matriz FODA. | 32 |
| 5. | Análisis PEST. | 34 |
| CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO TRAUMATOLÓGICO EN LA CIUDAD DE CASTRO | | |
| 1. | Presentación del proyecto. | 38 |
| 1.1. | Descripción del negocio en el que ésta empresa operará. | 38 |
| 2. | Misión. | 38 |
| 3. | Visión. | 39 |
| 4. | Servicios y su descripción | 39 |
| 5. | Descripción del tipo de empresa. | 40 |
| 6. | Procedimientos que se requieren para poner en marcha la empresa. | 41 |
| 7. | Definición del grupo de usuarios. | 43 |
| 8. | Descripción de la necesidad que satisface o el problema que resuelve la propuesta. | 43 |
| 9. | Descripción del ámbito geográfico en el que operará la empresa. | 44 |
| 10. | Ventajas competitivas de la empresa. | 44 |
| 11. | Concepto empresarial. | 45 |
| 12. | Estudio de Mercado | 45 |
| 12.1. | Mercado potencial | 45 |
| 12.2. | Segmentación | 45 |
| 12.3. | Mercado objetivo | 47 |
| 13. | Producto | 47 |
| 14. | Nombre del centro médico. | 48 |
| 15. | Posicionamiento | 48 |
| 16. | Diseño del Logotipo | 48 |
| 17. | Precio | 49 |
| 18. | Comunicación estratégica y difusión. | 49 |
| 19. | Plan Comercial | 50 |
| 20. | Estudio Técnico | 51 |
| 20.1. | Descripción técnica y característica del Centro Traumatológico y Ortopédico. | 52 |
| 20.1.1. | Horarios de atención | 52 |
| 20.1.2. | Recursos | 52 |
| 20.1.3. | Tamaño. | 54 |
| 20.1.4. | Localización. | 54 |
| 20.1.5. | Estudio organizacional. | 54 |
| 20.2. | Dirección y estructura organizacional. | 55 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 20.2.1. | Descripción de cargos..... | 56 |
| 20.4. | Política de Remuneraciones..... | 59 |
| 20.5. | Estudio Legal..... | 59 |
| 21. | Plan Financiero y Evaluación Económica y Financiera..... | 63 |
| 21.1. | Gastos de puesta en marcha..... | 63 |
| 21.2. | Balance de obras físicas, instalaciones y equipamiento..... | 64 |
| 21.3. | Calendario de Inversiones y recuperación..... | 65 |
| 21.4. | Depreciación y Valor libro..... | 67 |
| 21.5. | Compra de recinto y remodelación..... | 67 |
| 21.6. | Costos Fijos y Variables..... | 69 |
| 21.7. | Gastos de administración y venta..... | 70 |
| 21.8. | Estimación de la demanda..... | 70 |
| 21.9. | Precios Promedios..... | 71 |
| 21.10. | Ingresos por venta..... | 71 |
| 21.11. | Flujo de Caja Puro..... | 72 |
| 21.12. | Indicadores VAN y TIR..... | 72 |
| | CONCLUSIÓN..... | 74 |
| | BIBLIOGRAFÍA..... | 76 |
| | ANEXOS:..... | 78 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio, tiene por finalidad dar a conocer los aspectos que el proyecto pueda entregar, para servir de astrolabio en la iniciación de un emprendimiento como lo es un centro traumatológico en la ciudad de Castro.

Este plan está motivado dado que en Chile y en especial en la zona sur de nuestro país, se carece de centros especialistas en muchos temas médico y la demanda demográfica ha crecido en las décadas anteriores, lo que permite ver un aumento notorio de la población.

Al existir mayor población, la demanda en todo ámbito se ve acrecentada, y especialmente en el área de la salud, ya que la población a la que está orientado este centro traumatológico, es un segmento que presenta una gran necesidad de este servicio.

Actualmente y dados los avances que en salud se han realizado en los diversos gobiernos en las últimas décadas, persiste aún en la población, aquella sensación de que aún la calidad es deficiente en cuanto a la atención y a la disponibilidad de personal y equipo, sin contar los tiempos de espera, falta de especialistas y otros.

Por otra parte, el envejecimiento de la población muestra con claridad las necesidades de contar con lugares adecuados y con la dotación de especialistas que la población requiere, entregando más prestaciones de salud, con una mayor calidad.

Finalmente el plan de negocio, consiste en crear un centro traumatológico en la ciudad de Castro que permita a la población de la ciudad y aquella cercana, la posibilidad de una más rápida atención de la especialidad, donde puedan acceder a exámenes y a una atención integral, donde las esperas sean mucho menores, creando de esta manera una solución alternativa a un problema que

INTRODUCCION

La presente tesis tiene como principal objetivo el desarrollo de un Plan de Negocios con la finalidad de implementar un Centro Traumatológico en la ciudad de Castro.

En el último tiempo han surgido múltiples oportunidades en el Área de la salud, sumado al interés por trabajar en forma independiente como una vía de desarrollo profesional y laboral.

La idea de negocio es entregar un servicio de atenciones en la especialidad de Traumatología y Kinesiología en forma ambulatoria.

Para lograrlo, se contempla la realización de un Plan de Negocios, para la nueva empresa y determinar su viabilidad.

El presente plan se convierte en un documento donde se plasma de forma ordenada el funcionamiento que el posible negocio podría tener. El objetivo es demostrar que existe para este plan un mercado potencial, y que este negocio lleva consigo valores agregados a los productos o servicios que se pretende entregar.

También pretende en este plan de negocios plasmar la inversión inicial y la forma como se pretende posicionar este negocio en el mercado objetivo.

Lo principal finalmente de este plan es que incluye un estimado de ingresos y gastos del negocio, demostrando posibles ganancias con proyecciones a corto, mediano y largo plazo.

El presente plan permitirá por tanto comprender desde el principio cuáles serán los gastos, los ingresos, ventajas y desventajas en el mercado y dará a conocer riesgos y beneficios, con lo que se puede aventajar a otros competidores del mercado, posicionando la nueva iniciativa dentro del mercado objetivo en un menor plazo y con mayor seguridad.

Las listas de espera en los hospitales se han convertido en un gran problema para la salud pública del país y en una tortura para los enfermos. Conseguir

horas para especialistas y tratamientos que puedan mantener una continuidad, se torna muchas veces casi imposible.

El ministerio de Salud, maneja cifras elevadas de falta de médicos en diversas especialidades a lo largo del país, para el año 2014, faltaban 3795 especialistas y subespecialistas, lo que se ha convertido en un problema que se ha arrastrado por años en la salud nacional. (Subsecretaria de redes asistenciales, 2015).

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para implementar un centro traumatológico en la ciudad de Castro.

1.2. Objetivos Específicos

- Especificar el mercado de la salud y los requerimientos de la población, para la construcción y funcionamiento de un centro traumatológico en la Ciudad de Castro.
- Definir los requisitos legales y técnicos para la construcción y funcionamiento de un centro traumatológico en la Ciudad de Castro.
- Determinar si es factible técnica y económicamente la construcción y funcionamiento de un centro traumatológico en la Ciudad de Castro.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

1. Plan de Negocios

Un plan de negocios (también conocido como proyecto de negocio o plan de empresa) es un documento en donde se describe y explica un negocio que se va a realizar, así como diferentes aspectos relacionados con éste, tales como sus objetivos, las estrategias que se van a utilizar para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida y la rentabilidad esperada. Por eso, “Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto. Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios”. (Olivas, M. Soto, 2016)

Es común pensar que elaborar un plan de negocios es una tarea compleja para la cual es requerido recopilar abundante información y hacer una exhaustiva investigación; pero lo cierto es que se trata de una tarea que cualquiera que tenga bien en claro los objetivos que quiere alcanzar con el plan y conozca su estructura, puede realizar.

Cuando se presenta la idea o la posibilidad de comenzar con un negocio, se deben tener aclarados dos puntos fundamentales:

- Cuáles son los puntos de partida de este
- Qué medios llevan a la realización del negocio.

Puede definirse como Plan de negocios, un documento escrito de planificación empresarial, cuyo eje central se basa en el análisis del entorno comercial, para de esta forma definir una metodología que permita aprovechar las oportunidades del mercado con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en un periodo determinado de tiempo.

Según Borello (1994) el Plan de negocios es “un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistemático y eficaz” y que puede utilizarse tanto para abrir un nuevo negocio, como para analizar y evaluar uno que ya se encuentre operativo.

Un plan de negocio es la explicación ordenada y sistemática de un proyecto o empresa (Corfo, 2016)

Un Plan de Negocios se trata de un documento formal, que debe ser elaborado por escrito y que se basa en un proceso lógico, progresivo, orientado a la acción y que será una guía que pueda indicar los pasos hasta donde se pretende llegar.

“Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, lo que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto”. (González, 2007)

En palabras más sencillas es la forma de evaluar la factibilidad y/o planear de un negocio o empresa. (Borello A, 1994)

De esta manera, el Plan de Negocio se transforma en una herramienta que expresa una idea y la evalúa ya sea para la implementación de un nuevo negocio o para otro que ya inició. Por lo tanto se transforma en una guía para la planificación metodológica de la idea, en base a los recursos que se pretenden utilizar en el proyecto de inversión de manera detallada.

Para realizar esta propuesta, debe existir un estudio y las consideraciones necesarias que hagan de ella algo innovador, atractivo y con potencial, indicando principalmente el aporte que este proyecto entregará al futuro cliente.

Se deben definir por tanto todas las áreas estratégicas involucradas, las ventajas competitivas, ingresos y formas de financiamiento con las que contará este proyecto.

El modelo de negocio contenido en el plan “Debe enfocarse a una necesidad insatisfecha • Puede permitir hacer algo que antes no se podía (o reduce el costo de hacerlo)” (Corfo, 2016)

Para ser exitoso se debe contar con: – Una ventaja competitiva sostenible – Una propuesta de valor distintiva para el cliente: idealmente basada en algo único – Riesgos razonables: financieros, de mercado, financieros, operativos

El objetivo será crear los fundamentos para que el proyecto sea sostenible a nivel económico y pueda insertarse de manera positiva y rápida en el medio. (Borello A, 1994)

En cuanto a la forma y aspectos generales, estos pueden variar unos de otros, sin embargo hay características y contenidos que son recurrentes como: la descripción de la empresa, el producto o servicio, el mercado y su entorno, pronósticos y estimaciones, equipo humano y análisis económico y financiero.

Finalmente se puede decir que el plan de negocios es la brújula del emprendedor, proporciona elementos de evaluación que son imprescindibles para la respuesta acertada y racional a los desafíos que presenta el mercado (Borello A, 1994).

Son variados los textos y publicaciones que resaltan como la principal característica de un plan de negocio es que este debe ser claro, conciso e informativo y en esto cito textual “El plan de negocios debe ser simple, claro, conciso e informativo, debe identificar los riesgos y obstáculos para llevarlos a cabo exitosamente, especificando las variables que pudieran tener mayor impacto en los resultados que se buscan” (Sahlman, W 1997)

En este sentido Sahlman menciona cuatro factores determinantes del éxito de un proyecto de inversión, estos son:

- Las personas: Esto se refiere a todos los involucrados en el modelo negocio que la empresa quiera llevar a cabo, incluidos los agentes externos que proveen de recursos claves para su ejecución.
- La oportunidad: Este factor describe el perfil del negocio, en él se incluye el producto o servicio, a quien va dirigido y responde a la pregunta de cuánto puede crecer el negocio y a qué velocidad describiendo los obstáculos que posiblemente se presenten para lograr el objetivo.

- Contexto: Es todo el ambiente externo en el que se encuentra inmersa la empresa, refiere a los riesgos sistemáticos que no pueden ser controlados por la empresa.

- El Riesgo y la recompra: Es aquello que puede salir de buena o mala manera y que permite establecer la posición de la empresa en eventualidades.

Junto con ello, Sahlman establece una serie de preguntas que ayudan a comprender los elementos de un Plan de Negocio que son necesarios para su realización.

Es relevante considerar que un plan de negocios cumple diversas funciones:

- Comprensión del entorno, mercado, competencia, estrategia y posicionamiento en el mercado.

- Visión empresarial y objetivos

- Control de desempeño

- Fuentes de financiamiento

- Factibilidad financiera y atractivo económico

- Estrategia y plan operativo

- Composición organizacional (Borello A, 1994)

Anexo: fig. 1 Plan de negocio Borello, 2000

Basado en esto puede entenderse que un plan de negocios permite comprender mejor el producto o servicio con el que se cuenta y con ello determinar metas y objetivos, anticipando posibles problemas, también con este plan se logra tener claridad sobre la fuente de los recursos financieros que lo solventaran y por sobre todo permitirá contar con parámetros que permitan medir el crecimiento del proyecto.

“Una de las grandes deficiencias de las pequeñas empresas consiste en que, en términos generales, sus actividades no están debidamente planificadas.”
(Antonio Borello)

Cuando la planificación no está presente al pensar en un proyecto, se producen serias consecuencias:

- Falta de control
- Exceso de situaciones imprevistas
- No existen medidas para controlar el verdadero éxito o fracaso que se presenta en la gestión
- No existe guía de acción precisa y clara
- Solo se da una visión a corto plazo
- No hay criterio para tomar decisiones sobre inversiones o gastos. (Borello, 1994)

Todo proyecto requiere por tanto hacer un plan de negocios, que sirva de astrolabio para la ruta que este va a seguir.

Al lograr un plan de negocios efectivo y eficaz, se puede alcanzar una rentabilidad mayor, entendiendo por eficacia la “actuación para cumplir los objetivos previstos” (Andrade, 2011) y como lo señala el Diccionario de la Real Academia Española, como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera, y como efectividad se comprende la ejecución u obtención de resultados, en un tiempo más acotado que hará que los niveles de bienestar se vean aumentados.

En resumidas cuentas, un plan de negocio un instrumento clave y fundamental para el éxito, para la consecución de los logros, instrumento que se constituye mediante una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Junto con lo anterior, el plan de negocio es también una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa. Finalmente, un plan de negocio sirve para otorgar información relevante no sólo a los usuarios de la empresa, sino también a bancos, inversionistas e instituciones financieras que pudieran brindar en algún momento apoyo financiero a la empresa (Fleitman, J. 2000)

1.1 Planificación

Es la selección y organización de acciones futuras que deben ejecutar quienes trabajan en un proyecto, empresa o negocio, partiendo de los recursos que se tienen disponibles, estructurándose armónicamente con el fin de alcanzar los logros previstos. (Borello, 1994)

Aplicando este concepto a un negocio, proyecto o empresa, se obtiene un documento escrito y formal, que lleva inserto el detalle de las acciones futuras que se deben ejecutar, la utilización de recursos necesarios para ello y la disposición de la organización para el logro de los objetivos. (Borello, 1994)

1.2 Duración de un plan de negocios

Lo usual es que un plan de negocios cubra un período de un año, o periodos especiales:

- Plan que cubra el periodo de lanzamiento o inicio de operaciones de una sucursal o nueva empresa.
- Plan que cubra el lanzamiento de un servicio o producto nuevo.
- Plan que cubra una reorganización
- Otro. (Borello, 1994)

1.3 Realizar un plan de negocios

Para lograr que un plan de negocios sea exitoso, Borello recomienda tener en cuenta cinco factores estratégicos: Recursos, acciones, personas, control y resultados.

Anexo: fig. 2 Cinco factores de las estrategias Borello, 2006

Un buen plan de negocios debe ser lógico, es decir, durante su elaboración debe responder a planteamientos racionales. Además debe ser progresivo y secuencial.

El plan de negocios debe ser un documento práctico, donde todas sus partes sean consistentes y armónicas entre si y principalmente debe estar orientado a la acción y ejecución de acciones específicas claras y precisas. (Borello, A. 1994)

Anexo: fig. 3 Plan de negocio Borello, 2000

Otro factor y herramienta de evaluación que se puede debe tener presente a la hora de buscar el éxito con el plan de negocio en formación, es lo que se llama un “Estudio económico-financiero”, el cual tiene como propósito evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para la empresa. De hecho, se le considera como un paso previo a la gestación y posterior ejecución del plan de negocio, porque antes de partir es necesario disponer de las estadísticas previas que nos indiquen la posible viabilidad económica y financiera del negocio.

Para el correcto estudio económico-financiero se deberá describir la estructura capital de la empresa, y se deberán aportar una serie de estados financieros, como por ejemplo el cálculo del punto de equilibrio y explicación de posible reducción en caso de que las ventas proyectadas no sean alcanzadas; las necesidades y planes de financiamiento, con información de opciones y elegir la más rentable para el proyecto; balances proyectados a cinco años, en función del sector; el estado de resultados proyectados a cinco años, en función del sector; y el origen y aplicación de los fondos. Loranca, R. 2006)

1.4 Fase de factibilidad económica

Durante esta fase se debe hacer referencia a los cálculos económicos que ayudarán a obtener un escenario ficticio para poder determinar con mayor seguridad la viabilidad económica.

En cuanto a los costos, estos son esenciales para obtener cifras y poder establecer costo/rendimiento, para definir claramente si el proyecto que se pretende realizar es realmente atractivo funcional y rentable. (Borello, 2000)

1.5 Fases de factibilidad Financiera (Plan económico financiero)

La obtención de inversiones, costos e ingresos, se puede evaluar con mayor seguridad los flujos financieros más relevantes, todo ello servirá para recaudar los recursos básicos e indispensables con los cuales se podrá dar inicio a la inversión.

En específico, “Un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si se debe establecer o no una empresa que conlleve riesgos económicos. También el estudio de viabilidad resulta útil para evaluar la posible ampliación o expansión de un negocio ya existente. En términos generales, los estudios de viabilidad buscan contestar la pregunta sobre si resulta deseable el establecer o ampliar una empresa a base del rendimiento económico que se obtendría de la misma. Casi siempre la realización del estudio es un esfuerzo de equipo con la participación de especialistas en mercadeo, finanzas, entre otros, pero que necesariamente debe incluir al empresario o proponente de la empresa. La verdad es que este esfuerzo toma tiempo y cuesta dinero, pero es imprescindible si tomamos en cuenta que puede nos puede evitar a que invirtamos mayor tiempo y esfuerzo en una iniciativa con pocas probabilidades de éxito. El estudio de viabilidad es el paso más crítico antes de convertir la idea del negocio en realidad e invertir una cantidad de dinero significativa”. (José I. Vega, 2006)

Cuando se está terminando la fase de factibilidad financiera se tiene las bases para establecer:

- Si el proyecto es económicamente viable
- Si el proyecto es financieramente sostenible respecto de las fuentes de crédito que pudieran obtenerse para la realización del mismo

Esta herramienta permite tener una visión cuantificada de los recursos necesarios para poder poner en marcha la empresa. En su estructura se analiza el financiamiento sus fuentes y condiciones, estructuración del Flujo de Caja y evaluación mediante VAN, TIR y modelos EVA.

Es fundamental que todos estos cálculos se hagan con profundidad y detención, para poder determinar todos los conceptos que incluye la entrada de dinero y salida en costos del mismo, siempre con el propósito de observar la real rentabilidad que presenta el proyecto respecto de todas las alternativas de inversión que pudieran presentarse o haberse estudiado.

El proyecto debe ser capaz de satisfacer las mínimas exigencias para ser considerado.

Cuando sea alcanzado un resultado favorable y positivo, en lo económico y financiero, se llega a obtener un análisis mucho más específico e ilimitable, logrando una comprensión de mercado y competencia mucho más extendida.

Con el plan financiero entonces, se pretende comprender y obtener la cantidad mínima para que el proyecto o negocios puedan desarrollarse. (Borello, 2000)

1.6 Fase de factibilidad Operativa (inicio de la empresa)

La fase operativa es considerada la parte final del proyecto, dado que se han consumado diversos estudios y fases que implican la futura puesta en marcha del producto o servicio.

En esta fase entonces se requiere asegurar todos los recursos mediante fuentes de financiamiento para no encontrarse en el futuro frente a un riesgo para los inversionistas y poder contar con una mediana disponibilidad de capital.

Al nacer entonces una empresa, el plan deja de ser un instrumento de apertura y se convierte en un sistema de orientación operativa. “Tras haber decidido la ruta que debemos seguir (estrategia) hasta nuestro propósito final (objetivo), llega el momento de descender al terreno práctico y escoger qué vehículo o vehículos (tácticas) vamos a utilizar para recorrer ese camino. Podríamos definir esta fase táctica como el arte o la ciencia de disponer y maniobrar las acciones comerciales en el campo de la realización”. (Dirado, 2004)

Cabe destacar que el plan debe venir unido a un análisis de desviación dada la constante interacción que se tiene con el mercado, la gestión interna de la empresa y con el exterior. Por lo tanto es fundamental mantener una continua actualización de los planes operativos y de negocios.

El plan por lo tanto es el encargado de entregar información y orientación en la toma de cualquier decisión dentro de la organización o proyecto de la misma.

Cuando se lleva a cabo la apertura del negocio, se contará también con el cálculo de probabilidades de éxito y se tendrá claro el nivel de riesgo que pueda presentar la inversión.

“Gracias a una función interna de análisis y revisión de todas las áreas inherentes a la empresa, el plan ayuda al empresario a tener una plena comprensión del

negocio. La visión empresarial es clara, las estrategias, están igualmente planteadas con claridad, el plan operativo es coherente con los objetivos perseguidos y las actividades son monitoreadas para determinar las desviaciones respecto a lo proyectado” (Borello, 2000)

El plan por tanto servirá como un auxiliar básico para el control y para el cumplimiento de objetivos sin ver afectada la viabilidad financiera. (Borello, A. 2000)

2. Misión, Visión, Objetivos y Metas.

Estos cuatro conceptos se enmarcan en el surgimiento de la empresa, además le entregan una filosofía de existencia con la que se regirán para poder llevar a cabo sus actividades.

“El modelo de negocio es un instrumento de planificación estratégica que permite lograr una relación del valor del producto y la empresa versus la estructura de costes y objetivos de ingresos de la misma. Por lo tanto, la empresa no solo es la producción, venta y distribución; hay un eje que la sostiene y del cual se desprende su acción. No se trata de una filosofía formal sino de la esencia institucional de la empresa”. (Jenny J. Yaguache, Diana Rivera Rogel, 2013)

- La Misión responde a las preguntas ¿qué hago? ¿Para quienes? Y ¿dónde lo realizo?, pasando a ser la razón de ser del negocio.
- La visión compromete un estado deseable en el futuro, guiando las actividades permanentemente.
- Los objetivos son las declaraciones de lo que se quiere conseguir con las actividades que hace la empresa.
- Las metas son los resultados de forma cuantificable.

Este punto busca analizar la posición actual de la empresa a partir del análisis FODA, desarrollado por Andrews (1970).

El análisis FODA es una herramienta que permite mostrar un cuadro sobre la real situación de la empresa o negocio, con el fin de obtener un diagnóstico más

preciso que permita tomar decisiones y medidas de manera acertada. (Ponce, H. 2007)

Los factores internos están determinados por las fortalezas y debilidades, en este sentido determinadas por el entorno cercano llámese la estructura de mercado, características de la oferta y la demanda, nivel de competitividad, potencial de crecimiento, rentabilidad y riesgo.

En tanto que los externos provienen de las oportunidades y amenazas, en ese aspecto podemos identificar un entorno remoto y de tendencias variables como: económicas, políticas, legales, tecnológicas, culturales, de la naturaleza en relación con el negocio.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del “Negocio” y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercado.

Anexo: fig. 4 Factores a considerar en un FODA Ponce, H. 2007

Las ventajas que posee este modelo de análisis, es que se puede aplicar en diversas situaciones de gestión, además de distintos tipos de empresa (independientemente de su actividad, tamaño o área de negocio). Lo primero que se debe hacer es que debemos describir la situación existente actual de la empresa o del departamento en cuestión, también se deben identificar las estrategias, acciones y los cambios que se originan en el mercado además de nuestras limitaciones y capacidades. Esto servirá de base para hacer un análisis grupal, histórico, casual, proyectivo y efectivo de la empresa en cuestión que realiza el FODA.

Así el FODA nos ayudará a plantearnos las acciones y estrategias que correspondería poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas

y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Por otra parte, es primordial el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), las que pretenden determinar la rentabilidad a largo plazo de un mercado, junto con evaluar los objetivos y recursos.

Este modelo señala 5 fuerzas que permiten analizar cualquier industria en términos rentables.

Poder de negociación de los Compradores o Clientes: Basada en que los consumidores tengan más o menos poder acorde a la cantidad de empresas, existiendo muchas, la competencia aumenta y los precios disminuyen, favoreciendo al consumidor. Al aumentar la competencia aumentan los costos ya que las compañías incurren en gastos adicionales para mantener a sus clientes

Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: Los proveedores se imponen en la industria por su grado de concentración, por lo específico de sus productos o por el impacto que representan en los costos de la industria.

Amenaza de nuevos entrantes: Depende de las características de la industria.

Amenaza de productos sustitutivos: Depende principalmente de lo exclusivo o diferente que sea un producto.

Rivalidad entre los competidores: Se define la rentabilidad de un sector: mientras menos competencia exista, normalmente más rentable será y viceversa.

Este análisis permite determinar la competitividad que tiene la empresa frente al mercado en que se desempeña, para esto se debe tomar en cuenta la tecnología ya que en el modelo representa un factor importante al momento de la determinación del tamaño de mercado.

Otro importante análisis es el PEST. El análisis PEST es aquel que aclara de manera efectiva que influencias del entorno han sido relevantes y que cambios podrán presentarse en el futuro. (Ecolink, sin año)

3. Plan de Marketing

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Este no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan. Intentar que un proyecto triunfe sin servirse de un plan de marketing es como tratar de navegar en un mar tempestuoso sin cartas marítimas ni destino claro.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en los que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

Recordemos entonces que el marketing “Es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros” (Ivonne Soto Muciño, 2011), y que el plan de marketing es el “Proceso por medio del cual de forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo determinado, así

como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto". (Ivonne Soto Muciño, 2011).

Sin un plan de marketing nunca sabremos cómo hemos alcanzado los resultados de nuestra empresa, y por tanto, estaremos expuestos a las convulsiones del mercado.

En la actualidad, se está empezando a valorar en Chile, sobre todo en las pymes, los beneficios que le suponen a la empresa el contar con un plan de marketing. Los rápidos cambios que se producen en el mercado y la llegada de las nuevas tecnologías están obligando a realizarlo de forma más bien forzada; será con el transcurso del tiempo cuando nos demos cuenta de las múltiples ventajas que produce la planificación lógica y estructurada de las diferentes variables del marketing.

El plan de marketing es el proceso que describe los esfuerzos integrales de la organización desde tres conceptos claves para su implementación estos son:

- Variables estratégicas: En este punto se analiza el mercado potencial, su segmentación, el público objetivo, el mercado meta y el posicionamiento.
- Variables operativas: Producto o servicio, precio, distribución y comunicación.
- Plan de ventas: Refiere al pronóstico y proyecciones de la demanda, estimación de ventas y cálculo de la oferta.

Pensando desde otro lugar, en complementariedad a lo expuesto anteriormente, se puede establecer que los principales elementos en un plan de marketing son los que se pasarán a enumerar a continuación: (Loraca, R. 2006)

- Fijar la estrategia comercial-global. Por lo que se deberá incluir un estudio sobre la motivación primaria del cliente para adquirir nuestro producto o servicio, la manera de contactar a nuestros clientes potenciales y que características de nuestro producto o servicio deberemos destacar para generar ventas.

- Diseñar la estrategia de ventas, mostrando los objetivos y metas cuantificándolos en unidades y en pesos. Señalar la introducción del producto o servicio a nivel regional, nacional o internacional.
- Señalar estrategia de precios, determinando precios de comercialización de nuestro producto o servicio y comparándolo con los precios de la competencia. En el caso de que nuestros precios sean mayores a los de los competidores estos deberán explicarse en términos de novedad, calidad, garantía, servicios, etc. En caso contrario en donde nuestros precios sean menores a los de la competencia deberemos explicar cómo podemos posicionarnos en el mercado con precios inferiores y mantener la rentabilidad de nuestro producto o servicio.
- Describir estrategias a utilizar para atraer la atención de los clientes potenciales de nuestro producto o servicio. Elaborar un plan de medios que contenga las medidas promocionales en las que pensamos incurrir si optamos por la publicidad de medios de comunicación incluyendo tanto costos como impactos a los que aspiramos.
- Fijar política de distribución. En donde se hará referencia a los canales de distribución a utilizar para nuestro producto o servicio” (Lorca, R. 2000)

4. Plan de operaciones.

El plan de operaciones es el que marca gran parte de las acciones del back office y sus puntos de enlace con Marketing y Ventas, por ello es importante dejar bien definido, ya que permitirá modelizar y normalizar muchos procesos que son relevantes para una compañía y que forman una parte del núcleo de la compañía.

El plan de operaciones describe los aspectos técnicos en cuanto a la elaboración de un producto o prestación de servicio. Junto con ello su localización, escala o tamaño, tecnología, identificación, medición y la valorización de costos de inversión y producción (materiales, insumos y personal).

El contenido de todo Plan de Operaciones gira en torno del ¿cómo? y ¿con qué?, ya que de muy poco nos serviría haber identificado y definido un producto o

servicio tan interesante y atractivo que nuestros clientes potenciales estuviesen todos ellos ansiosos de poseerlo, utilizarlo y disfrutarlo si después no fuésemos capaces de fabricarlo, comercializarlo y prestarlo.

Además, es imprescindible no olvidar que varios de los datos necesarios para realizar el Plan Financiero deben ser proporcionados por el Plan de Operaciones. Cuando esto no es así, el Plan Financiero se convierte en una mera "sopa de números" que, con independencia de que su presentación aparente sea muy completa y exacta, puede resultar en datos peligrosamente engañosos.

Es por ello que los objetivos básicos de cualquier Plan de Operaciones son:

- Establecer los procesos de producción / logísticos / de servicios más adecuados para fabricar / comercializar / prestar los productos / servicios definidos por el Plan de la empresa.
- Definir y valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo adecuadamente los procesos anteriores.
- Valorar los parámetros básicos (capacidades, plazos, existencias, inversiones, etc.) asociados a los procesos y recursos citados en los dos puntos anteriores y comprobar que son coherentes con los condicionantes y limitaciones esenciales impuestos por el entorno, la definición de negocio, las estrategias generales del mismo y los otros componentes del Plan de empresa (Planes de Marketing y Ventas, Económico-Financiero, de Recursos Humanos). Si no se da dicha coherencia, es imprescindible revisar a fondo el Plan de Operaciones, para lo cual es preciso tener presente en todo momento los condicionantes y limitaciones.

5. Estudio Organizacional.

En cuanto al estudio organizacional, cabe decir primero que “Las organizaciones han existido desde hace mucho, pero no fue hasta comienzos del siglo XX que se desarrollaron y difundieron las teorías formales de la organización, tratando de incorporar nuevas formas de análisis” (Pérez, A. y Guzmán, M. 2015)

Y para comprender qué se entiende por organización, ésta, según Motaño (2005), puede ser entendida como un punto de encuentro donde se entrecruzan diversas lógicas de acción –política, cultural, afectiva, racional, etcétera–, múltiples actores que propugnan por diversos proyectos sociales y, por lo tanto, distintas interpretaciones del sentido institucional, reflejando intereses particulares, pero también ilusiones, fantasías y angustias.

Al tener entonces presente el factor humano de la organización, la buena comunicación y la cooperación mutua entre los empleados de una organización facilitará el logro de los objetivos planteados. En este sentido la definición de puestos y cargos, principalmente en el área administrativa es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa. Junto con ello el estudio requerirá la identificación, medición y valorización de los costos de administración y venta.

6. Aspectos Legales

Este estudio analiza los aspectos jurídicos que enmarcan una organización desde su constitución pasando por las obligaciones legales, limitaciones y permisos, Derechos y licencias.

En este apartado es importante recoger la forma jurídica que mantiene la empresa, el motivo de su elección frente a otras formas jurídicas, así como su régimen fiscal. La estructura legal deberá contener todos los trámites administrativos y legales para construir la empresa. De esta forma, se evita cualquier conflicto de vacío legal a futuro, y se tienen claras las reglas de juego en las cuales opera la organización, en cuanto a deberes y derechos.

El Plan de Negocios que sigue, se realizará de manera íntegra y meticulosa, entregando una visión concordante con la realidad objetivo del proyecto. Este

modelo por lo tanto servirá de guía para la realización y materialización de una idea de negocios.

El Plan de Negocios puede contener los siguientes anexos:

- Carta Gantt
- Documentación oficial como permisos, patentes, autorizaciones, etc.
- Proyecciones financieras
- Organigramas de la organización
- Plano de infraestructura
- Entre otros.

CAPITULO II: ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO Y OBSERVACION INTERNA A NIVEL DE NEGOCIO

En este capítulo respecto al análisis de medio externo, se pretende entregar mediante el estudio de factores externos qué tan atractiva es la industria del área de la salud en la ciudad de Castro. Por lo tanto se dará cuenta de las oportunidades y amenazas del sector tanto para la situación actual como para la proyección a diez años.

Dado el propósito de este capítulo, es que se abordará el tema utilizando la metodología de las cinco fuerzas que propone Michael Porter para determinar el atractivo de la industria, sus oportunidades y sus barreras de entradas.

Por otra parte utilizaremos al mismo autor para realizar un análisis interno, en base al modelo de cadena de valor que describirá el desarrollo de las actividades de la empresa y como éstas generan valor al cliente final. Posteriormente se aplicará una matriz FODA para entender de mejor manera la posición en el mercado y su proyección.

1. Análisis contextual

1.1 Antecedentes generales de Castro

Según datos aportados por el Ministerio de Desarrollo en 2014, la comuna de Castro posee aproximadamente 55.500 habitantes, que significa que ocupan el 6,4% de la población de la región de Los Lagos y 0,3% de la población de Chile.

Al 2011, el 15,9% de la población de la comuna se encontraba en situación de pobreza, porcentaje similar al resto de la región (15%) y el país (14,4%)

En dicha comuna, la renta imponible de los afiliados al seguro de cesantía es de 458,2 mil pesos, lo que es mucho mayor al promedio regional en casi 10 mil pesos.

De la población mayor a 19 años que se encuentra afiliada al seguro de cesantía es de un 31,7%, porcentaje mayor que el nacional (29,7%) y menor que el

nacional (32,9%) Por otra parte, la proporción de los afiliados de la comuna que se encuentra entre el 40% de afiliados de menor renta promedio (quintiles nacionales I y II) es similar al promedio de la región y mayor que a nivel nacional. Asimismo, una menor proporción de los afiliados tienen contrato de plazo fijo en la comuna que en la región y país lo que implica que una mayor proporción tiene contrato indefinido.

Castro, posee un 99,2% de matrícula escolar, y recibe financiamiento público para la educación de sus niños y jóvenes. En el SIMCE 2015 los resultados fueron mayores a los obtenidos a nivel de la región y del país.

En cuanto a la vivienda, los hogares en condiciones de hacinamiento medio o crítico es menor al porcentaje de hogares en esta situación en la región y país y en cuanto al saneamiento de las viviendas la comuna presenta un porcentaje menor que la región y mayor al del país.

Por otra parte, en Castro la tasa de delitos con alta connotación social es mayor a la tasa regional y nacional mientras que la tasa de denuncias por violencia intrafamiliar, es menor en la comuna que el promedio de la región y del país. (Ministerio de Desarrollo Social, 2014)

1.1.1 Antecedentes de la salud en Castro

En Castro, la población que se encuentra afiliada a Fonasa, tanto en el nivel A y B o de menores ingresos, suma un 65,6%, lo que es menor al ingreso regional en un punto, y mayor en más de cinco puntos al nacional.

La tasa de natalidad en el año 2010 era de 13,7 niños por cada 1000 habitantes, y la mortalidad de 4,7 muertes por cada 1000 habitantes. Mucho mayor es la mortalidad infantil, alcanzando 9,9 niños por cada 1000 nacidos vivos,

Por otra parte, la esperanza de vida de las mujeres de la comuna es menor a la de región y el país, pero la de los hombres es cercana a la esperanza de vida de la región.

En cuanto a lo nutricional, existe en Castro menor desnutrición y más obesidad que en los niños del resto de la región y del país. Entre los adultos mayores el

sobrepeso, la obesidad y la baja de peso, son similares al resto de la región y del país. (Ministerio de Desarrollo Social, 2014)

1.1.2 Antecedentes de servicios médicos en Castro

Un consultorio en un enfoque, es un establecimiento de salud, como un emprendimiento privado capaz de generar mayores ingresos para quienes poseen el estatuto social del ejercicio de la medicina, en sus diferentes niveles. A esto se le conoce bajo el título de “el consultorio médico como empresa de servicios”. Al respecto cabe señalar que “Tanto en el consultorio como en la empresa se combinan habilidades administrativas, y humanas, se elaboran planes de trabajo y se invierte capital para obtener utilidades. Como cualquier empresa es necesario desarrollar nuevas ideas para mantener un liderazgo en el ramo. El corazón del crecimiento de un negocio es el espíritu de innovación y de competencia. Se requiere de un gran deseo de progresar y pensar que siempre hay algo que se puede mejorar” (<http://www.gestiopolis.com/el-consultorio-medico-como-empresa-de-servicios-tips-de-marketing/>). Sumando a este punto de vista empresarial que la persona que emprende es médico y será apoyado por una persona con conocimientos en administración y finanzas le da un valor agregado a la idea, gracias al amplio bagaje de conocimientos, experiencia, sumando a la calidad de los equipos con los cuales puede trabajar, imprimiendo un sello que puede dar con la satisfacción de los pacientes-clientes, ojalá con los menores costos.

2. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.

2.1 Amenazas de nuevos competidores.

Como primera fuerza tenemos la amenaza de nuevo competidores, la que está compuesta por las barreras de entrada y salida. A continuación su análisis particular y resultado combinatorio.

2.2 Barreras de entrada.

Dado que la ciudad de Castro ubicada en la Isla grande de Chiloé, por un tema de accesibilidad con el continente y su lejanía con la ciudad de Santiago sumado a los factores de inclemencia climática que se viven anualmente, resulta poco atractivo para los médicos nacionales ejercer en hospitales públicos en esta zona geográfica pese a los incentivos económicos que entrega el Estado al sistema público de salud, los que en la mayoría de los casos no son suficiente.

Recientemente el tema se puso en la palestra nacional, debido a la renuncia del único Oncólogo en la ciudad de Punta Arenas, por tal motivo Gonzalo Sáez presidente del Consejo Regional del Colegio Médico de Punta Arenas y su símil de la región de Arica Víctor Manuel Vera, explicaron que los médicos especialistas que trabajan en zonas aisladas prefieren el sistema privado por sobre el público dando a entender que los beneficios económicos son mayores y que las políticas estatales no son suficientes para trabajar en zonas extremas. (Saénz, 2016)

Por lo tanto, este hecho que también ocurre en la isla de Chiloé puede representar la primera barrera de entrada al sistema, debido a que los médicos especialistas no están interesados en vivir en zonas aisladas, dado el confort en el que viven en ciudades más centrales y donde sus ingresos también son altos.

Por lo tanto contar con un equipo estable de médicos traumatólogos comprometidos, se traduce en la primera barrera de entrada para el primer Centro Traumatológico de Castro.

Lo segundo, es el costo de implementación tanto de infraestructura como de equipamiento médico adecuado para resolver emergencias traumatológicas de primera índole. También se suma el costo de posicionamiento de marca e imagen.

Además el negocio de la salud, es un tema complejo ya que requiere los conocimientos técnicos adecuados para ser llevado a cabo de una manera profesional. Junto con ello, esta actividad demanda una serie de requisitos, licencias y permisos puntuales, los cuales son otorgados por el Gobierno, a través de distintos organismos dependientes del Ministerio de Salud.

Por lo tanto se puede determinar que las barreras de entrada son altas considerando estos aspectos.

2.3 Barreras de salida.

En el caso del Centro Traumatológico en la ciudad de Castro, las barreras de salidas podrían considerarse bajas, esto debido a que el único costo importante esta puesto en la inversión y costos fijos de mantención. Sin embargo liquidar los activos fijos es simple, ya que los mismos socios estarían dispuestos a quedarse con parte de ellos. En el caso de los compromisos adquiridos con los proveedores, clientes internos y externos son de sencilla resolución por lo que se estima que su coste es bajo. Por lo tanto se puede determinar que en la industria de la salud a esta escala las barreras de salida son bajas y de bajo riesgo dado el mercado en el que está inserto.

2.4 Impacto combinado.

En base a la determinación de ambas líneas tanto de entrada como de salida, categorizándolas como altas y bajas se confeccionó la tabla n°1 (una matriz de análisis de dos columnas por dos filas), donde se pueden realizar importantes reflexiones sobre el impacto combinado de las barreras. De lo anterior, es posible determinar la rentabilidad y riesgo de la industria.

Tabla 1: Consecuencias de la interrelación entre barreras de entrada y salida

| | | Barreras de Salida | |
|---------------------|-------|---------------------------|----------------------------|
| | | Bajas | Altas |
| Barreras de entrada | Altas | Retornos altos y estables | Retornos altos y riesgosos |
| | Bajas | Retornos bajos y estables | Retornos Bajos y riesgosos |

Fuente: Gaxiola, Guillermo (2006)

Analizando la tabla y sus componentes, de acuerdo a lo expuesto en los puntos anteriores y situándolos en la tabla N° 1, se observa que en base a lo evaluado como barreras de entrada siendo estas de carácter altas dado principalmente por la ubicación geográfica, entregan una alta rentabilidad dado el tipo de industria evaluado.

En cuanto a las barreras de salida, se determinó que estas son muy bajas, lo que se traduce en una industria atractiva en todo su ámbito ya que se manifiesta de manera estable en el tiempo con un bajo riesgo de pérdida.

Por lo tanto, en la Tabla N°1 situaremos la oportunidad de negocio en el primer cuadrante (superior izquierdo), descrito como retornos altos y de manera estable.

2.5 Grado de rivalidad entre los competidores.

La industria de la salud en Castro y particularmente en el área de la traumatología es muy limitada, considerando que el sistema público, llámese Hospital Augusto Riffart, cuenta actualmente con cuatro traumatólogos para toda la población según la cuenta pública realizada en 2015 por el Director del recinto hospitalario Ricardo Salazar. Además son estos mismos traumatólogos del sistema público sumados a un par más, los que participan en el ámbito privado, lo que genera una escasa e incluso nula competencia.

Por lo tanto se establece que el servicio y atenciones son limitados, junto con no presentar inclusive las condiciones óptimas de materiales de atención (clc, 2016), lo que se traduce en una oportunidad en una industria en constante crecimiento, baja diversidad de competidores, donde los participantes del sistema pueden inclusive ser parte del proyecto. Esto en consideración de que la única empresa que presta servicios traumatológicos es el centro médico Ecosur, el que no es exclusivamente traumatológico, lo que genera un valor agregado al momento de entrar a competir.

Dado estas características que presenta la competencia, el grado de rivalidad es bajo, lo que se traduce en un entorno atractivo para la empresa.

2.6 Poder de negociación de los clientes.

La industria del cuidado de la salud se caracteriza por tener un amplio grupo de clientes, en el caso de estudio, la traumatología abarca casi al total de la población por lo menos una vez en la vida, teniendo en las tres fases etáreas – infancia, adultez y vejez- determinadas y frecuentes características de consulta. Por lo que el mercado es amplio en este rubro. Además hay que tener en claro que para la atención médica no existe sustituto alguno lo que monopoliza el servicio, agregando los costos que implica el cambio a otra ciudad fuera de la isla de Chiloé.

La escasa oferta de atención traumatológica especializada en el sector, y el poco interés de los médicos especialistas en habitar la zona, se transforma en un bajo

poder de negociación de los clientes. De esta forma se establece un mercado atractivo, lo que aumenta el potencial de ganancias para el proveedor de servicio en este caso.

Anexo: fig. 5 Las Cinco Fuerzas de Porter, Porter 1980.

2.7 El poder de negociación de los proveedores.

Esta cuarta fuerza está compuesta por los proveedores tanto de insumos como los profesionales que prestarán servicio, llámese médicos traumatólogos como kinesiólogos.

En este sentido los proveedores de insumo para el centro traumatológico son variados y abundantes, lo que no representa mayores inconvenientes en obtenerlos, lo cual es importante para la rentabilidad de la empresa, ya que de esta forma el poder de negociación con los proveedores es bajo. La escasa oportunidad de integración hacia adelante, las economías de escala no afectan el mercado de los insumos traumatológicos. Esto se traduce en un costo total atractivo y poco variable para la industria de la salud debido a las variadas empresas que la componen.

En cuanto al segundo ítem que representa las prestaciones profesionales, eje vital para la conformación de la empresa, lo podemos dividir en dos líneas. Por una parte se tiene al médico traumatólogo, recurso muy escaso y costoso dada la zona geográfica en la que se pretende que se pretende ocupar. En este sentido este recurso profesional es de alto impacto debido a que tiene la mayor injerencia en la rentabilidad y calidad del negocio, sin disponibilidad de sustituto y con altas posibilidades de integrarse hacia adelante. Sin embargo, al ser éstos parte de la inversión del proyecto existe una co-dependencia, tanto en lo

emocional y sus proyecciones, como en lo financiero y las rentas tanto como trabajador e inversionista.

En el caso de los profesionales kinesiólogos, el mercado laboral se caracteriza por ser amplio, lo que resulta incluso atrayente para los expertos en rehabilitación, ya que pertenecerían al único centro traumatológico especializado de la ciudad. Por lo tanto su poder de negociación con la empresa será de índole baja.

Por lo tanto, como conclusión en cuanto al poder de negociación de los proveedores se puede estimar que es bajo tanto con los proveedores de insumos médicos como de los profesionales kinesiólogos debido a las razones expuestas. En cuanto al servicio profesional médico pese a ser el recurso con más alto poder de negociación, no será tal debido a que se suaviza mediante la participación en la empresa.

2.8 Productos sustitutos como posible amenaza.

En cuanto a la amenaza de producto sustituto, que ajustado para este caso es el servicio sustituto, vale decir que más que un producto lo que se le entregará al cliente es el bienestar de su salud. En ese sentido es que la presencia de sustituto en la ciudad de Castro es baja, ya que sólo está el servicio público y son los mismos cuatro traumatólogos los que atienden en consulta privada por las tardes. Esto hace que el atractivo del mercado sea mayor y el servicio sustituto bajo.

Tabla 2: Matriz en base a Porter de atractivo de la industria

| Factores | Actual | Futuro |
|------------------------------|--------|--------|
| Barreras de entradas | Alto | Medio |
| Barreras de salida | Bajo | Bajo |
| Rivalidad entre competidores | Bajo | Bajo |
| Poder de los clientes | Bajo | Bajo |
| Poder de los proveedores | Medio | Bajo |

Fuente: Elaboración propia, basado en modelo de Michael Porter.

3. Análisis del medio externo basado en el método de los factores externos.

Toda organización representa un sistema abierto que utiliza diferentes tipos de recursos provenientes de su entorno. (Gestiopolis, 2011)

Como entorno nos referiremos a todos los elementos y factores que pueden influir de manera directa o indirecta a la empresa proveniente del sistema.

La metodología utilizada para determinar los factores del medio externo, parte por identificar los componentes externos críticos que producen impacto sobre la industria de la salud y como estos afectan el proyecto de iniciación de un Centro Traumatológico para la ciudad de Castro.

Una vez identificado los componentes externos, se evaluará en términos actuales y futuros, para poder determinar el grado de incidencia.

Este análisis está basado en la información recopilada en la metodología propuesta por Hax, A y Majluf, N en el libro Gestión de Empresas con una visión

estratégica de (1996), donde se expondrá en cuadros resúmenes el análisis estructural de la industria.

4. Aplicación de matriz FODA.

El análisis de la matriz FODA, permitirá identificar distintos aspectos relacionados tanto con el entorno como lo son las oportunidades y amenazas, así como también los aspectos controlables desde el interior de la organización como son las fortalezas y debilidades.

Por lo tanto esta herramienta servirá para medir y preparar estrategias en un espacio de tiempo determinado tanto para aprovechar las circunstancias favorables del mercado como para contrarrestar los posibles efectos adversos que aparecen en la ejecución de este proyecto.

Tabla 3: Matriz FODA, en base a estudio.

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Existe Oligopolio en la ciudad de Castro, debido a la escasez de oferentes en el ámbito de la traumatología y la ortopedia. - La salud traumatológica y ortopédica es un producto masivo de primera necesidad y de amplio consumo. - La diferenciación de producto eje clave para el posicionamiento de la organización, debido a que no existe centro traumatológico especializado. - Industria con una alta barrera de entrada sino se cuenta con el equipo profesional como parte del directorio de la empresa. - Elevado crecimiento sostenido de la industria, dado el crecimiento demográfico natural, mayor expectativa de vida, aumento de las actividades deportivas, aumento de la industria automotriz y la actividad industrial del sector. | <ul style="list-style-type: none"> - Institución dependiente del recurso médico escaso en la zona. - Competencia con el sistema público, el que es masivo y de gran cercanía con la población. - Trámites burocráticos para la obtención de permisos que permitan el funcionamiento. - Costos de entrada medianamente altos, en lo que respecta a infraestructura y equipo médico. - Oferta laboral permanente para médicos en otras ciudades del país. - Barreras culturales de la zona. |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Los precios al estar regulados, no representan competencia en el sector, lo que facilita el ingreso de un nuevo participante. - Barreras de salida bajas. - Intensidad competitiva leve por parte de centros médicos no especializados. | |
|---|--|

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - El equipo médico de traumatólogos que prestará servicios en el Centro Traumatológico serán los inversionistas del proyecto, por lo que su interés y compromiso en el cumplimiento de las actividades laborales será óptimo. - Al estar en juego los intereses de los inversionistas, la diferenciación en cuanto al servicio y atención será de la más alta calidad. - La dirección del establecimiento traumatológico será llevada a cabo por un socio inversionista mayoritario. - Uno de los médicos participantes es oriundo de la ciudad de Castro, por lo que existe una red de contactos previos y cercanía con muchas familias del lugar. - Un activo intangible valioso es el Know-how, que nace de ambos médicos gestores, quienes ya laboraron en un centro traumatológico. - Rapidez y resolutivez en la atención de urgencia a diferencia del sistema público. - El paciente tendrá un tratamiento personalizado en conjunto con médicos y kinesiólogos. | <ul style="list-style-type: none"> - El ser nuevo en la zona implica un esfuerzo en marketing y publicidad para captar clientes. - Al inicio no se contará con la confianza de la población. - Se pueden cometer errores de tipo administrativo, debido al poco rodaje de la empresa, como estimaciones de demanda lejanas a la realidad. - En un comienzo se debe negociar alianzas estratégicas que faciliten pabellones de operación. - Bajo desempeño en fase inicial. |

5. Análisis PEST.

El análisis PEST es aquel que aclara de manera efectiva que influencias del entorno han sido relevantes y que cambios podrán presentarse en el futuro.

Políticos: Se pretende apegar toda acción plenamente a la legislación vigente y emprender la introducción del nuevo Centro Médico al mercado nacional, con el fin de ser un aporte tanto a la salud de las personas como a la satisfacción en los clientes.

Por la necesidad que posee Castro de este tipo de recintos, es probablemente una buena iniciativa e inversión.

Chile presenta un gobierno democrático, actualmente con estabilidad política y jurídica, con estabilidad económica para un crecimiento sostenible. La salud en el país está sujeta a las políticas ministeriales. La máxima autoridad política en la región es el Intendente, nominado por el Presidente, quien encabeza el Consejo Regional integrado por consejeros regionales elegidos por concejales municipales en función de la representación política obtenida en las elecciones de las comunas. La máxima autoridad política de las provincias es el Gobernador nominado por el Presidente de la República. La autoridad municipal es el Alcalde, cargo que ocupa el concejal más votado en las elecciones municipales. Los Ministerios son órganos de colaboración del Presidente en la administración de los respectivos sectores. El rol de autoridad sanitaria es ejercido por el Ministerio de Salud (MINSAL) e incluye la función de rectoría del sistema, la conducción, la regulación, la fijación de políticas y de planes generales de salud. Este Ministerio está representado en regiones por las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) de Salud. En su función, el MINSAL es apoyado por el Sistema Nacional de Servicios de Salud (SNS), el Instituto de Salud Pública (ISP), la Central de Abastecimiento (CENABAST), el Fondo Nacional de Salud (FONASA) y la Superintendencia de Salud que a su vez controla a las aseguradoras privadas y públicas, además de fiscalizar a los prestadores de servicios de salud.

Económicos: La economía en Chile se ha mantenido estable y consolidada dadas las políticas de mercado imperantes y a la capacidad de emprendimiento del Chileno en general. Esto permite notar condiciones aptas para emprender

nuevos desafíos y negocios y la intromisión en el mercado de nuevos productos relacionados a la alimentación saludable es por tanto, un aporte valioso al estilo de vida que se lleva en el país.

Cuando hablamos de economía, hablamos de niveles de inflación y con esto nos estamos refiriendo al IPC; a enero del 2017 el IPC en Chile fue de 2,783%. En cuanto a las tasas de crecimiento económico, el PIB nominal está en USD 317.713 millones, con una variación de +1.5%, constituyendo a la economía chilena como una economía competitiva, con libertad económica y desarrollo financiero, constituyéndose la economía más dinámica de América Latina. La tasa de desempleo es del 6.2%, con una población bajo la línea de la pobreza de 11.7%. El gasto público bordea los CLP 47.556 mil millones. En cuanto al número de profesionales en salud, tenemos 1.7 médicos por 1000 habitantes, 4.2 enfermeras por 1000 habitantes y 2.2 camas hospitalarias por 1000 habitantes. El gasto total de salud es del 7.3% del PIB. Un dato no menor es que menos el 50% de los médicos trabajan en el sector público.

La estabilidad de la economía permite que las políticas comerciales prosperen y tenga este sector un persistente crecimiento, por lo que se presume que el introducir un centro médico nuevo al mercado, traerá beneficios y prosperidad a todos quienes intervienen en esta cadena.

Contar entonces con infraestructura para lanzar al mercado este nuevo centro médico, es de vital importancia y traerá consigo un floreciente mercado que se abrirá espacio en el espectro actual con un servicio que pueda destacarse dadas sus características y precios.

Socioculturales: El INE muestra una población país de 18 millones de habitantes, con un crecimiento reducido en los últimos años. La expectativa de vida en hombres es del 78.6 años y en mujeres de 84.5 años. Tasa bruta de natalidad del 15%, tasa bruta de mortalidad del 5.4%, mortalidad infantil del 7.9%. Por este motivo, Chile se encuentra en un proceso de transición demográfica y epidemiológica, ya que, durante las últimas décadas, se ha producido una disminución de las tasas de natalidad y mortalidad; esto se traduce en un crecimiento lento y en un envejecimiento de la población. Según

la encuesta CASEN a fines del 2013, la población en situación de pobreza por ingresos alcanza al 14,4% de la población total. Esta cifra corresponde a 674.397 hogares en situación de pobreza (12,8%). En situación de pobreza extrema vivirían el 4,5% del total. A nivel rural se observa que la incidencia de la pobreza es del 27,9%, mayor que en zona urbana que alcanza el 12,4%. En caso de pobreza extrema, la incidencia a nivel rural es del 9,6% y urbano 3,8%.

Además de lo anterior, se observa un elevado nivel de morbilidad por enfermedades crónicas y sus factores de riesgo en Chile; HTA a nivel nacional con un 26,9% y presente en el 51,1% de personas con menos de 8 años de estudio; la DM 9,4% y presente en el 20,5% con menos de 8 años; la mayor parte de los problemas de salud evaluados muestran una gradiente educacional evidente, siendo mayor en la población con menos de 8 años de estudios. El tabaco y alcohol como factores de riesgo conductuales para enfermedades crónicas presentan gradientes educacionales inversos; fumadores actuales a nivel nacional del 40,6% y de ellos el 50,3% con más de 12 años de estudio seguido del 26% con menos de 8 años. También se suman problemas con los adultos mayores, con deterioro cognitivo en el 10,4%, problemas de visión con autorreporte de mala visión en el 43,1%, problemas de audición en el 32,7%; de ellos la mayoría con menos de 8 años de estudio (60%). Al otro extremo, tenemos las vulnerabilidades sociales y consecuencias en salud durante la infancia preescolar y escolar; en el 2011, un 33% tenía malnutrición por exceso y de esta un 30% estaba obeso y un 70% con sobrepeso. Un 25% de los niños y niñas con rezago y un 11% con retraso respecto al desarrollo psicomotor esperables para la edad. Otro problema en crecimiento es el aumento de la migración. Al año 2014 ha habido un aumento del 2,7% de la población total. Existen varias razones que los hacen vulnerables, como por ejemplo ser un grupo heterogéneo y presencia de forma irregular entre otros. Según CASEN 2013 el 8% no reportó pertenecer a algún sistema de salud. A pesar de ello, si se evalúan los egresos hospitalarios al año 2012 se indican como principales causas de egreso: parto (48%), causas externas (9%), tumores (8%) y sistema digestivo (8%).

Tecnológicos: El avance tecnológico ha permitido conocer los procesos que explican el origen de enfermedades, así nos ayudan prevenir. El sector salud está altamente ligado a la tecnología, con aumento de los equipos médicos antiguos post avance tecnológico. Esto a su vez va ligado con la planificación de la ficha electrónica a nivel público, lo que permitirá en el futuro tener sistemas que permitan ver de manera más clara la información desde cualquier punto de la red de salud. Tarea pendiente será la integración de los centros privados a este tipo de red que por ahora no son compatibles. En cuanto a la implementación de nuevo equipamiento diagnóstico terapéutico, vale la pena también mencionar que aún falta incorporar este tipo de tecnología a nivel público de salud, siendo uno de los problemas, el personal de salud no especialista o poco capacitado para dicha operación o uso. Este último punto es la razón principal de la compra de servicios privados para soporte diagnóstico y/o terapéutico.

CAPÍTULO III: PLAN DE NEGOCIO PARA IMPLEMENTAR UN CENTRO TRAUMATOLÓGICO EN LA CIUDAD DE CASTRO

1. **Presentación del proyecto.**

1.1. Descripción del negocio en el que ésta empresa operará.

La traumatología es “aquella parte de la medicina que se dedica al estudio de las lesiones del aparato locomotor es en la actualidad insuficiente, ya que esta especialidad se extiende mucho más allá del campo de las lesiones traumáticas, abarcando también el estudio de aquellas congénitas o adquiridas, en sus aspectos preventivos, terapéuticos, de rehabilitación y de investigación, y que afectan al aparato locomotor desde el niño hasta la senectud.” (Escuela Médica Pontificia Universidad Católica, sin año)

El Centro Traumatológico de Castro, es una empresa de salud ambulatoria, especializada en traumatología, ortopedia y rehabilitación de pacientes. La organización está dirigida en atender patologías tanto adultas como pediátricas, así como también la medicina deportiva. Además el centro traumatológico cuenta con un equipo especializado en musculo esquelético, enfocado en la rehabilitación de pacientes.

El objetivo del Centro Traumatológico de Castro es atender a los pacientes, para entregar un diagnóstico certero mediante una atención integral del paciente y su familia, basado en estudios concretos para posteriormente realizar su rehabilitación completa.

2. **Misión.**

Brindar atención médica ambulatoria especializada en traumatología, ortopedia y rehabilitación, a través de equipos de profesionales de excelencia en un ambiente confortable para las personas de la ciudad de Castro y sus alrededores.

3. Visión.

Ser reconocidos en toda la Isla Grande de Chiloé como el principal centro de atención ambulatorio traumatológico, por nuestra atención integral de calidad junto a una preocupación de todo el personal por ayudar a solucionar los problemas de salud.

4. Servicios y su descripción

Los servicios que prestará el Centro Traumatológico de Castro, estarán basados principalmente en lo que es consulta de pacientes, toma de rayos, cirugías ambulatorias, postura de yesos y tratamientos kinesiológicos.

El edificio de atención traumatológica y ortopédica, estará destinado a la toda la población de la Isla Grande de Chiloé, centrado principalmente en la ciudad de Castro y sus alrededores.

Tendrá como principal actividad la atención de pacientes con afecciones a los músculos y huesos, la que será atendida por médicos especializados en traumatología y ortopedia. En tanto el tratamiento de recuperación estará a cargo del personal kinesiológico.

Los servicios serán de carácter primario y ambulatorios, vale decir consulta médica y procedimientos quirúrgicos que no requieran días camas. Junto con ello también se pondrán vendajes adecuados, valvas de yeso y toma de rayos x.

El proceso de rehabilitación de pacientes estará a cargo de kinesiólogos, quienes contarán con toda la implementación necesaria para entregar un servicio óptimo y de calidad.

Todos los procedimientos estarán respaldados tanto por personal administrativo, como también por un equipo de técnicos en enfermería que apoyarán cada actividad que se realice en el Centro Traumatológico de Castro.

5. Descripción del tipo de empresa.

La empresa que se propone crear es un centro de especialización traumatológica ambulatorio, sin hospitalización, en el que un grupo de profesionales de la salud realizarán labores médicas, con el fin de mejorar la calidad de vida de los habitantes de la Isla de Chiloé, particularmente de Castro y sus alrededores.

Los servicios que prestará el Centro Traumatológico de Castro estarán enfocados a grandes rasgos en promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación de pacientes.

Se pretende instalar una empresa de prestaciones de salud. Las empresas, pueden ser clasificadas de distintas maneras, según criterios diferentes. Estos criterios son en base a su forma jurídica, el sector económico, por el grado de participación en el Estado y por su tamaño, entre otras. A continuación se definirá el tipo de empresa que se busca instaurar.

- **Clasificación según su forma jurídica:** En este caso será una Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que contará con socios gestores del proyecto quienes asumirán el riesgo en formas iguales y con los mismos aportes de capital. Al ser su forma jurídica una Sociedad de Responsabilidad Limitada, esta cuenta con patrimonio propio distinto de los titulares y con carácter comercial. La responsabilidad es limitada, es decir la sociedad responde con su patrimonio frente a terceros y separa los bienes personales de los socios de los de la organización.
- **Clasificación según el sector económico:** Los sectores de la actividad económica de un país se dividen en primario, secundario y terciario. En este caso es terciario, ya que incluye aquellas actividades que no implican la producción de bienes materiales. Las empresas del sector terciario, de este modo, se dedican a la satisfacción de diferentes necesidades de las personas que en este caso es la salud.
- **Clasificación según el grado de participación del estado:** No todas las empresas son particulares, también el estado tiene empresas. Otras empresas son mixtas, donde se combina la propiedad del estado

y los privados. En este caso la empresa será completamente particular, ya que será el propietario quién aporte todos los recursos, ya sea directamente o mediante un préstamo particular.

- **Clasificación según el tamaño:** También se pueden clasificar las empresas según su tamaño, diferenciándose entre pequeña, mediana y gran empresa, de acuerdo a la cantidad de trabajadores y el monto que facturan al año. En este caso se clasifica como pequeña empresa. Estas poseen entre 1 y 50 trabajadores y facturan menos de 50 millones al año.

6. Procedimientos que se requieren para poner en marcha la empresa.

A continuación se mencionan los procedimientos que se deben llevar a cabo para poner en marcha la empresa.

Tabla 7: Procedimientos que se requieren para poner en marcha la empresa

| | |
|----------------------------|--|
| Constitución de la Empresa | Definir tipo de empresa Escritura de constitución de sociedad Legalización y extracto de la escritura Inscripción de la sociedad en el registro de comercio Publicación en el Diario Oficial |
| Iniciación de Actividades | Iniciación de actividades Documentos tributarios Solicitud de timbraje de documentos |
| | Certificado de informaciones previas |

| | |
|--------------------|---|
| Permisos | Certificado de calificación técnica Certificado municipal de zonificación Cambio de destino Permiso de obra menor Recepción definitiva de obra Autorización sanitaria Patente comercial |
| Trámites Laborales | Afiliación AFP Afiliación FONASA o ISAPRE Afiliación a caja de compensación |
| Derechos de Marca | Revisión e inscripción de nombre de fantasía o marca Revisión e inscripción de nombre o marca como dominio.cl |
| Trámites Bancarios | Apertura de cuenta corriente Instrumentos financieros |

Fuente: Manual para el emprendedor, Asociación de emprendedores de Chile.

En primer lugar, cuando se piensa en constituir una empresa, lo primero que debe hacerse es definir la estructura de la empresa y luego llevar a cabo ciertas formalidades.

7. Definición del grupo de usuarios

El grupo de usuarios estará compuesto por los habitantes de la ciudad de Castro y sus alrededores que requieran atención traumatológica y rehabilitación principalmente. En el sentido amplio se puede definir a los usuarios que junto con satisfacer una necesidad de salud, buscan además ser atendidos de forma amable por un médico especialista en traumatología, junto con la rapidez y confianza que da un centro de salud privada.

8. Descripción de la necesidad que satisface o el problema que resuelve la propuesta.

Uno de los objetivos principales que han tenido los gobiernos en Chile la última década es la Reforma de la Salud, impulsada a través de su ministerio, cuyo eje central es proporcionar acceso universal a la salud, en una población que demanda más y mejores servicios en cuanto a acceso, disponibilidad de atención y mayor cobertura geográfica de médicos especialistas.

La demanda y oferta de médicos especialistas puede depender de varios factores como el perfil demográfico y epidemiológico de la población, el modelo de atención, la evolución científica y tecnológica.

9. Descripción del ámbito geográfico en el que operará la empresa.

La empresa funcionará en la comuna de Castro, provincia de Chiloé, Región de Los Lagos.



Ilustración 1: Mapa de la Isla de Chiloé con ubicación de Castro

10. Ventajas competitivas de la empresa.

Entendemos como ventajas competitivas las capacidades de una empresa para ponerse sobre el resto en una industria determinada. Al hablar de ventajas competitivas existen tres factores fundamentales que pueden posicionar a la empresa por sobre otras; Liderazgo en costos, diferenciación y estrategia de enfoque.

Nuestra ventaja competitiva radica principalmente en la diferenciación, ya que seremos el único centro de especialidad traumatológica en la isla, lo que nos posiciona como un centro exclusivo en atenciones ambulatorias de índole traumatológico. Además, sumamos que los usuarios serán atendidos por los propios gestores del proyecto, lo que se traducirá en un trato directo, amable e informado para el paciente.

Nuestra segunda ventaja se orienta a la estrategia de enfoque que está definida por la segmentación de mercado en cuanto a la ubicación geográfica y el tipo de patología a resolver.

11. Concepto empresarial.

El Centro Traumatológico, será una empresa de salud ambulatoria, con especialidades en traumatología, ortopedia y rehabilitación de pacientes. Poseerá un grupo de profesionales médicos con un alto nivel académico y técnico. Este grupo logrará entregar un servicio con diagnósticos certeros con una atención de calidad para comuna de Castro, en la Provincia de Chiloé.

12. Estudio de Mercado

12.1. Mercado potencial

Este proyecto tiene como mercado potencial a la población de la comuna de Castro y comunas del alrededor de la ciudad.

12.2 Segmentación

La segmentación de mercado, consiste en que las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que pueden llegar de manera más eficiente y eficaz con productos y servicios que coinciden con sus necesidades únicas. (Armstrong & Kotler, 2013)

Ahora se exponen las variables del perfil de los clientes:

Tabla 8: Variables de segmentación de mercado

| | | |
|-------------------------|--------------|---|
| Segmentación de Mercado | Geográfica | X Región de los Lagos. Comuna Castro y alrededores. Castro es una ciudad con clima templado lluvioso, las temperaturas varían en rangos moderados; los índices de pluviometría aumentan de mar a cordillera. |
| | Demográfica | Género: Masculino y femenino; de 15 años y más; ingresos familiares de \$458.200 (Ministerio de Desarrollo Social, 2014); Fonasa A y B; Isapres. Sin distinción de raza, credo y nacionalidad. Ocupación indiferente. |
| | Pictográfica | Clase social: C2 y C3. Estilo de vida: personas que habitan en zonas semiurbanas; nivel de instrucción escolar básico o mayor; |
| | Conductuales | Bienes esperados por el cliente: atención médica ambulatoria de calidad y |

| | | |
|--|--|---|
| | | <p>personalizada en un grato ambiente.</p> <p>Usuarios leales a sus médicos. Ocasión de uso: cuando lo ven necesario. Motivación de compra: prevención y control de las enfermedades.</p> |
|--|--|---|

12.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo para este negocio será de 39.366 habitantes. La cuota de mercado que se desea es de un 6%, representado por 2.361 personas (este cálculo se realizó considerando recursos financieros, costos y capacidad de producción). Se estima que en promedio, una persona asiste 3 veces a consultar a centros médicos por año. Y que el ticket promedio de consulta valor Fonasa nivel 3 es de \$11.050 por consulta al profesional. En consecuencia, el tamaño del mercado meta es: $2361 * 3 * \$ 11.050 = \$78.267.150$ anual. (Goreloslagos.cl, 2016)

13. Producto

El beneficio básico que se obtiene del servicio de atenciones médicas ambulatorias es el mejoramiento, prevención de enfermedades y conservación de las condiciones de salud de las personas. Según la Teoría ERC de Alderfer los servicios ofrecidos cubrirán los que es motivaciones de existencia, lo que corresponde con las necesidades de "seguridad".

La prestación que ofrecerá el centro traumatológico y kinesiológico es la atención médica ambulatoria, el cual entregará mejoramiento, prevención y conservación de la salud de las personas. El servicio consiste en que el usuario agenda una cita con el especialista, ya sea por teléfono, internet o de manera personal. Una vez el paciente en el Centro Traumatológico, se presenta en recepción, realiza

el ingreso con identificación, tipo de prestación médica y pago. Luego se dirige a la sala del médico correspondiente. El médico diagnosticará la terapia más adecuada.

14. Nombre del centro médico.

El nombre del centro de traumatología será “CENTRO TRAUMATOLOGICO DE CASTRO”, es un centro ambulatorio que le brindará una atención eficiente y amable, apoyado en profesionales de alto nivel y compromiso con los pacientes”.

15. Posicionamiento

El Centro Traumatológico de Castro se posicionará como un centro médico de especialidad para todas las personas de Castro y sus alrededores que necesiten servicios médicos traumatológicos ambulatorios privados, con una atención amable y resolutive.

16. Diseño del Logotipo



CENTRO TRAUMATOLOGICO CASTRO

El Isologo (logotipo más isotipo) es letra doodleista n° 28 con la imagen en la parte superior del mar del sur, lugar donde estará instalado el centro traumatológico de Castro.

17. Precio

La forma de fijar el precio para la consulta médica, procedimientos kinesiológicos y de diagnóstico está definido por el Fondo Nacional de Salud (FONASA). Este importe es usado por los médicos, en su gran mayoría como base para negociar los valores de dichas atenciones con las ISAPRES. En tanto son los profesionales médicos quienes hacen el convenio directo con ambas instituciones.

Existirá un valor de cobro diferente para los servicios médicos y kinesiológicos para las personas que no pertenecen no tienen seguros de salud, el cual será un monto determinado por el profesional cuya prestación será catalogada como “particular”.

Por lo tanto, el Centro Traumatológico aceptará los valores que tengan en convenio con los profesionales de la salud, teniendo como mínimo a cobrar el valor bono FONASA Nivel 3 y como máximo el valor de la prestación “particular”; quienes determinan está dinámica son los médicos.

(Detalles de precios ver Anexos)

18. Comunicación estratégica y difusión.

Como una forma de poder penetrar el mercado de la salud, la comunicación estratégica es fundamental para el posicionamiento de mercado del Centro Traumatológico. En este sentido, como comunicación estratégica nos referiremos a la práctica de vincular el entorno social y cultural con nuestra organización de modo que se pueda dar cumplimiento a los objetivos trazados por nuestra organización.

La estrategia de promoción debe abarcar todos los segmentos de edades, desde adolescentes a personas de la tercera edad. El mensaje a transmitir debe ser sencillo con elementos cotidianos y con valores que signifiquen la seguridad, confianza y protección.

Se sugiere al internet como plataforma de comunicación y promoción, por la alta difusión, economía, personalización y fácil medición.

Últimamente la masiva difusión de las tecnologías digitales debido al aumento sostenido del número de usuarios de internet , el despliegue de redes de banda ancha que facilitan el consumo de aplicaciones multimedia, los usuarios reciben una oferta más amplia y diversificada de servicios y aplicaciones que dan respuesta a múltiples necesidades de información. (cepal, 2015)

Cobra importancia plataformas como Google y Facebook, siendo esta última la más notoria, ya que cuenta con mayor número de usuarios en todo el mundo y una de las más atractivas para los anunciantes, por ser la que mayores posibilidades creativas ofrece. Por este motivo, se está convirtiendo en una de las plataformas más atractivas para las marcas anunciantes. (maecei.es, 2013).

Para la gestión de la comunicación existen pautas fundamentales que resultan de exacta aplicación al contexto de marketing en un centro traumatológico.

Una de las pautas es capitalizar la comunicación “boca a boca” lo que consigue que los pacientes sean más receptivos a los esfuerzos de comunicación de marketing externo. Es el vehículo más eficaz de comunicación y la única manera de poder capitalizarla es crearla a través de los mensajes emitidos por los clientes satisfechos. (Corella, 1998)

19. Plan Comercial

Acá se buscar establecer de manera prudente los cálculos acerca de las ventas esperadas para este plan de negocios por un período de 10 años. Con la finalidad de desarrollar la acción comercial en el futuro y de acuerdo a las cifras obtenidas tener las previsiones financieras de este proyecto.

El objetivo de conocer algunos indicios del futuro y proponer un plan y medios para la realización de los objetivos es que se diseñan las siguientes proyecciones.

Según los estándares nacionales de salud, a un médico se le debe calcular cuatro pacientes por hora a excepción de la especialidad de psiquiatría la que maneja otros tiempos. En base a esto y determinando que un médico con contrato de 22/28 en el sistema público puede ofertar 120 hora mensuales en el

sistema privado determinaremos la demanda de la siguiente forma en base a la experiencia relatada del médico guía de este proyecto.

- a. El proyecto contempla la participación de tres médicos con la especialidad de traumatología. Cada uno aportará con 120 horas mensuales. En un escenario de inicio se calculará la demanda a 50% de la capacidad durante los dos primeros meses, lo que representa 720 consultas médicas mensuales.
- b. A partir del tercer mes la demanda naturalmente aumentará lo que calcularemos en 3 pacientes por hora. Esto nos dará de inmediato una variación de un 50%, llegando a las 1080 consultas promedio.
- c. El médico se posiciona en un lugar geográfico a partir del sexto mes, por lo que ya se podrá calcular una agenda completa a partir de este periodo. Sin embargo algo que no mencionamos anteriormente es que existe una tasa de inasistencia entre un 10 a un 14% para la especialidad de traumatología. A partir de este mes la cantidad de consultas promedio obtendrá una variación pronosticada de un 33% lo que se traduce en 1440 consultas.

Si deflactamos los periodos en base a la inasistencia con su máximo promedio, nos quedaría lo siguiente:

Etapa a: 619 consultas promedio, Etapa b: 918 consultas promedio y Etapa c: 1238 consultas promedio.

20. Estudio Técnico

La construcción de este documento contó con la colaboración de la Dra. Rocío Hernández Mancilla. Médico especialidad Traumatología y Ortopedia de la Universidad de Valparaíso y Médico residente del Hospital Gustavo Fricke de la ciudad de Viña del Mar.

20.1. Descripción técnica y característica del Centro Traumatológico y Ortopédico.

20.1.1. Horarios de atención

El horario que funcionará el centro médico, será de lunes a viernes de las 8 a las 20 horas y sábado de 8:30 a 13:30 Horas. Los días feriados no contarán con atención.

20.1.2. Recursos

Para el correcto funcionamiento del proyecto es necesario conjugar de la mejor manera posible una serie de elementos y recursos que son necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

En primero lugar, como base de inversión se calcularán todos los activos fijos que serán necesarios tanto para la función operativa, administrativa y comercial del Centro Traumatológico. La estructura de costo de los activos fijo se detallará en el balance, de esta manera se podrá calcular el importe de los costos asociados a la puesta en marcha de nuestro proyecto.

a) Activos fijos. Ver detalle de los balances pág. 64 y 65

Son considerados activos fijos en este proyecto, obra menor, mobiliario de la empresa, mobiliario clínico y equipamiento médico. (Leychile, 1992)

Para calcular el valor residual de las inversiones se utilizó el método del valor contable tributario, el más moderado, ya que presume que los activos pierden su valor económico con el tiempo, dicho de otra manera, estos se van a saldar en su valor contable tributario para que no tenga ninguna influencia en el impuesto en caso de liquidarlos.

En cuanto a las dimensiones físicas del lugar, se ha estimado que es necesario un local que cuente con una estructura ya adecuada a la que haya que hacer modificaciones menores. Se calcula que el espacio físico debe tener al menos 500 metros cuadrados para contar con los requerimientos espaciales que el Centro traumatológico necesita.

b) Activo fijos Intangibles

Los activos intangibles incluyen activos operacionales que carecen de sustancia física, como patentes, derechos de autor, permisos, etc.

c) Costos variables

Los costos variables son la suma de los costos marginales, que se relacionan y varían con el nivel de producción. En relación a este tipo de costo las unidades producidas serán en base a las consultas médicas – kinésicas, procedimientos ambulatorios y rayos.

El costo variable en el caso de las consultas médicas y kinésicas no produce costo variable por atención.

En tanto los costos variables estarán determinados en la unidad de procedimientos ambulatorios y rayos ya que estos requieren medicamentos e insumos cuyo costo estará determinado con la demanda. Para esto según los estándares nacionales se consideró un costo promedio en base a la cantidad de consultas médicas y medicamento e insumos promedio.

Por lo tanto el costo variable promedio por procedimiento es de \$9.153 (ver cálculo en página 69)

d) Costo Fijos

Son los costos que se deberán pagar independiente del nivel de producción que tenga el centro traumatológico. (Ver detalle en página 69)

20.1.3. Tamaño.

El Centro Traumatológico contará con una infraestructura que le permitirá operar adecuadamente con 3 box médicos, 1 gimnasio de Kinesiología con implementos para la rehabilitación de los pacientes; 1 sala de procedimientos y 1 sala para rayos.

Estas superficies son consideradas porque cubren las necesidades de atenciones médicas más demandadas por la población en general.

20.1.4. Localización.

Primeramente se deberá seleccionar el sector de la ciudad donde se emplazará el futuro Centro Traumatológico. La configuración geográfica de la ciudad de Castro, en la Provincia de Chiloé, donde se aprecia un sector céntrico y dependiendo de la oferta inmobiliaria. Si se logran los resultados, se adquirirá un recinto que satisfaga las necesidades de geolocalización necesaria para el proyecto.

20.1.5. Estudio organizacional.

La finalidad del estudio organizacional es establecer sistemas que puedan ser cumplidos por todos los miembros de la organización, con énfasis en diferentes procesos que se llevarán a cabo, donde las distintas partes colaboran para la satisfacción de las necesidades del cliente; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de la entidad para trabajar en equipo, en forma óptima y alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y de la empresa.

20.2. Dirección y estructura organizacional.

Este proyecto será llevado a cabo principalmente por los socios gestores que participan del emprendimiento. Uno de ellos es egresado de la carrera de Ingeniería Comercial, el cual tendrá el cargo de Gerente, mientras que el otro que es Médico Traumatólogo, quien participará de la administración de la salud y realizará actividades propias a su profesión, bajo el cargo de director médico.

En cuanto a la estructura organizacional de esta organización, se caracterizará en sus inicios por contar con limitadas unidades de trabajo, control en todas sus extensiones laborales, una autoridad centralizada, donde la toma de decisiones pasará por los socios gestores y asesorías externas. Por lo tanto, habrá una estructura simple con un equipo de empleados directamente subordinados. A continuación el organigrama de CENTRO TRAUMATOLOGICO DE CASTRO.

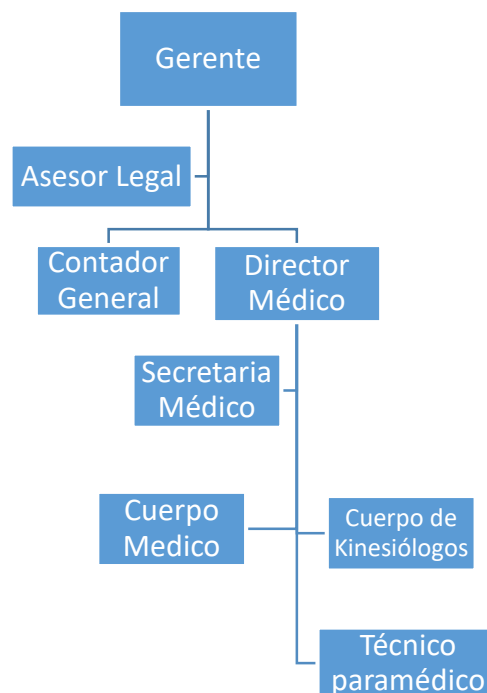


Ilustración 2: Organigrama Centro Traumatólogica Castro

20.2.1. Descripción de cargos.

a) Gerente General.

En el contexto general de las funciones que tendrá el Gerente General, se encuentran las tareas de planificar, organizar, dirigir, controlar y analizar.

En sus tareas más específicas se encuentra:

- Administrar y desarrollar la empresa.
- Fijar objetivos comerciales y de calidad de servicio.
- Representar legalmente a la empresa ante instituciones financieras, comerciales y públicas que le competan.
- Organizar tareas, actividades y servicios.
- Definir funciones del personal y verificar su cumplimiento.
- Motivar al personal y evaluar resultados.
- Distribuir las políticas y procedimientos.
- Formar alianzas estratégicas de negocios.
- Evaluar los requerimientos traumatológicos y coordinar su ejecución.
- Integrar los diferentes estamentos y coordinar su buen funcionamiento.
- Administrar recursos humanos médico y no médico.
- Evaluar el impacto de los nuevos proyectos en la rentabilidad de la empresa.
- Administrar de manera eficiente los recursos financieros de la empresa.
- Desarrollar canales de comunicación.
- Análisis de base de datos.

b) Director Médico.

La toma de decisiones de índole médica será de exclusiva responsabilidad del Director Médico quien tendrá por funciones específicas las siguientes tareas:

- Búsqueda constante de oferta médica
- Identificar las necesidades requeridas por el personal médico y coordinar su ejecución.
- Supervisar el cumplimiento de la normativa sanitaria por parte del personal de salud.
- Diseñar los diferentes protocolos de estándares clínicos de derivación.
- Promover convenios de salud con estamentos públicos y privados.
- Supervisar el buen funcionamiento de equipos/instrumental médicos y validez de insumos.
- Representar al CTC frente a requerimientos de autoridades sanitarias pertinentes.
- Resolver requerimientos de la personal área médica.
- Recibir y gestionar soluciones a reclamos de usuarios del CTC.

c) Contador general

- Responsable de la planificación contable y tributaria.
- Realizar los estados financieros
- Llevar registro de inventarios

d) Secretaria

Será la encargada de la documentación de la empresa junto con colaborar con el gerente en el ámbito administrativo, dentro de sus funciones principales estará:

- Agendamiento de horas médicas.
- Llevar agenda de médicos y fichas clínicas de pacientes.
- Confección de documentos y otros institucionales.
- Atención de público presencial y telefónicamente.

20.3. Tecnología, sistemas y procesos.

El Centro Traumatológico de Castro contará con las tecnologías básicas de nuestros tiempos como es computadores con acceso a internet y teléfono.

Los registros se llevarán a cabo en el primer año mediante el uso de planillas Excel, garantizando el bajo costo de la puesta en marcha de la nueva empresa.

Ya para el segundo periodo y de acuerdo a la demanda estimada, se implementará un software de atención médica, el que además hará registros contables tanto financieros como de inventario.

El agendamiento de pacientes se podrá hacer mediante la página web, contacto telefónico y presencial, la que podrá ser consultada en línea por los profesionales de la salud.

Las fichas clínicas utilizadas por los médicos se realizaran para el primer periodo de forma manual, en tanto que ya para el segundo año serán adosadas al sistema informático implementado.

20.4. Política de Remuneraciones

Anexo: Fig. 6 Tabla de remuneraciones.

20.5. Estudio Legal

La materialización del proyecto que constituye la creación de una nueva empresa, se constituirá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada bajo el nombre de Centro Traumatológico de Castro. Este tipo de sociedad está caracterizada por limitar la responsabilidad de los miembros que participan en la sociedad, protegiendo los bienes personales que están fuera de la sociedad, siendo esta la forma que mejor se adapta a las características del negocio.

A continuación se presentan estas formalidades generales y luego se delimitan para la Empresa de Responsabilidad Limitada:

- **Escritura de Constitución de Sociedad.** Es fundamental para la conformación de la empresa. Para redactarla es ideal contar con un experto, ya sea un abogado u otro. Para poder llevar a cabo este primer trámite, se requiere de la presencia de los socios y sus cédulas de identidad. Esta debe incluir, según el artículo 352 del Código de Comercio: Los nombres, apellidos y domicilios de los socios, la razón social, los socios encargados de la administración y del uso de la razón social, el capital que introduce cada uno de los socios; el valor que se asigne a los aportes que consistan en muebles o en inmuebles; y la forma en que deba hacerse el justiprecio de los mismos aportes en caso que no se les haya asignado valor alguno, las negociaciones sobre que deba versar el giro de la sociedad, la parte de beneficios o pérdidas que se asigne a cada socio capitalista o industrial, la época en que la sociedad debe principiarse y disolverse, la cantidad que puede tomar anualmente cada socio para sus gastos particulares, la forma en que ha de verificarse la liquidación y división del haber social, si las diferencias que les ocurran durante la sociedad deberán ser o no sometidas a la resolución de arbitradores, y en el primer caso, la forma en que deba hacerse el nombramiento, el

domicilio de la sociedad, los demás pactos que acordaren los socios. Cuando la escritura está lista, debe ser firmada por un abogado.

- **Legalización y extracto de escritura:** Cuando se redacta y firma el abogado la Escritura de Constitución de Sociedad, debe ser legalizada ante Notario y con ello instaurar la personalidad jurídica necesaria para los trámites de Creación de la Empresa, obtención de Rut y patente comercial. Para ello, deben llevar todos los socios su cedula de identidad y el borrador de la Escritura, para las firmas notariadas, y para obtener un extracto notarial de la misma para publicar en el Diario Oficial

- **Inscripción de la sociedad en el Registro de Comercio:** La inscripción de la Sociedad en el Registro de Comercio que corresponde al Conservador de Bienes Raíces, perteneciente al domicilio de la sociedad debe llevarse a cabo en el plazo de 60 días desde la fecha de constitución de la escritura, llevando un extracto de la escritura. Con esta inscripción se documenta la existencia de la sociedad.

- **-Publicación en el Diario Oficial:** Luego de obtener el extracto de la Escritura de Constitución de Sociedad, debe ser publicado en el Diario Oficial, para lo cual existe un plazo de 45 días. Una sociedad adquiere personalidad jurídica legal, luego de su publicación en este medio.

- **- Inscripción de RUT e inicio de actividades:** Posterior a todos los trámites mencionados se realiza la inscripción de RUT y la iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos (SII).

1. RUT: La empresa debe estar inscrita en el Rol Único Tributario (Rut) toda Persona Jurídica o ente sin personalidad jurídica que, en razón de su actividad o condición, cause o puedan causar impuestos. Es necesario contar con un domicilio para solicitar un Rut ante el SII, para tales efectos, debe la empresa

precisar su domicilio en el Formulario 4415 de Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades.

2. Inicio de Actividades: La declaración de inicio de actividades es la formalización ante SII de la intención de emprender una actividad comercial, susceptibles de generar impuestos. Toda persona natural o jurídica que desee que desee iniciar una actividad comercial o profesional debe hacerlo, hasta dos meses después de que comiencen sus actividades.

Para ambos trámites, una persona natural debe llenar el formulario 4415, firmarlo, acreditar domicilio y actividad que va a emprender y su cédula de identidad; una persona jurídica, debe presentar el Formulario 4115, acreditando domicilio y actividad por emprender. Tanto en sociedades anónimas, en comandita por acciones o limitadas, deben presentar escritura de constitución protocolizada ante notario, su publicación en el diario oficial y su inscripción en el conservador de Bienes Raíces. Las demás entidades jurídicas, fundaciones, sociedades de hecho, entre otras, se requieren un contrato social ante notario o decreto de autorización, según corresponda.

Para operar, toda empresa requiere adquirir diversos documentos contables y tributarios como guías de despacho, boletas y facturas, entre otros, que posteriormente deberán ser timbrados y legalizados en el Servicio de Impuestos Internos (SII). Estos son: Libro de compra y venta, Libro de balance e inventarios, Guías de despacho, 100 facturas autocopiativas, 5000 boletas chicas.

- **Timbraje de documentos:** Este procedimiento legaliza los documentos requeridos para respaldar las diferentes operaciones que los contribuyentes realizan al efectuar sus actividades económicas, es la autorización del SII. La autorización de emisión de documentos por medio electrónico se hace en el sitio web de SII, menús Facturas Electrónica y Boleta de Honorarios Electrónica. El timbraje de documentos se debe realizar en la Unidad del Servicio bajo cuya jurisdicción se encuentra el domicilio del contribuyente o el de la Casa Matriz, declarado al SII en su Inicio de Actividad.

El primer timbraje de documento que da derecho al crédito fiscal de IVA deberá ser autorizado por la unidad del Servicio de Impuestos Internos que previamente

timbrará los documentos. Para estos efectos, deberá efectuar una verificación de la actividad y domicilio, en un plazo no superior a 10 días hábiles.

Los documentos que debe presentar para realizar el trámite en la unidad son Cédula Rut del contribuyente, Cédula de identidad del contribuyente o fotocopia autorizada ante notario de ésta, si es un mandatario quien efectúa el trámite (personas naturales), Cédula de identidad de quien realiza el trámite, Formulario 3230 del SII, que corresponde a la Declaración Jurada de Timbraje de Documentos y/o Libros, Documentos a timbrar, Última declaración mensual vigente del impuesto a las ventas y servicios en el caso de los contribuyentes afectos a la Primera Categoría de la Ley de Rentas.

Se deberá solicitar la autorización sanitaria, que es otorgada a través de la Secretaría Regional Ministerial de Salud, quienes exigirán el certificado de recepción de obra municipal, e inspeccionarán el lugar para dar cumplimiento a la norma vigente.

Según la ley de Rentas Municipales, en su artículo 23, que toda actividad lucrativa, está sujeta a patente municipal.

La solicitud de la patente es un trámite que debe realizarse en el departamento de patentes municipales antes de instalar un local, previa revisión del plano regulador de la municipalidad respectiva, y cuya obtención permite llevar a cabo la actividad comercial dentro de los límites de una comuna. Los documentos solicitados para ella son la fotocopia del carnet de identidad o RUT de la sociedad, y la fotocopia legalizada de la escritura de constitución de la sociedad.

La patente puede ser pagada al contado o en dos cuotas iguales, en el municipio respectivo, dentro de los meses de julio y enero de cada año.

21. Plan Financiero y Evaluación Económica y Financiera

21.1. Gastos de puesta en marcha

Estos gastos refieren a todos los documentos previos a iniciar el proyecto.

| Ítem | Monto/\$ |
|--|---------------------|
| Escritura de la constitución de la sociedad | \$ 226.380 |
| Legalización de escritura y Extracto ante Notario | \$ 31.899 |
| Publicación Diario Oficial | \$ - |
| Inscripción en el Registro de Comercio. Conservador de Bienes Raíces) | \$ 20.580 |
| Patente Comercial (Municipalidad) | \$ 41.160 |
| Autorización pabellón de cirugía menor (3.11). 2013[1]: | \$ - |
| 1- Aprobación de planos planta física del local o proyecto | \$ 32.002 |
| 2- Aprobación del local o instalación | \$ 93.742 |
| 3- Aprobación de funcionamiento | \$ 146.530 |
| 0.5% del capital inicial declarado ante SII. (\$50.000.000) | \$ 250.000 |
| Gastos Municipales1: | \$ - |
| 1- Fotocopia informaciones previas (Documento solicitado en la elaboración expediente municipal de obra menor) | \$ 19.037 |
| | \$ - |
| 2- Derechos municipales para permiso de obras: (1% del capital inicial declarado ante SII) (\$50.000.000) | \$ 500.000 |
| | \$ - |
| 3- Solicitud de recepción de obras | \$ 8.747 |
| Total | \$ 1.370.075 |

Fuente: Elaboración propia, basados en estudio jurídico www.abogadosdelmaule.cl

21.2. Balance de obras físicas, instalaciones y equipamiento

El balance de obras físicas nos permite proyectar la dimensión de metros cuadrados de las instalaciones y su costo.

| Balance de Obras Físicas | | | | | | |
|------------------------------|------------------|------------|----------------|--------------------------|--------------------|--|
| Item | Unidad de Medida | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total | Vida Útil Años | |
| Propiedad | m ² | 312 | 480.769 | 150.000.000 | 50 | |
| AMPLIACIÓN TOTAL | | | | 31.950.000 | | |
| Material de construcción | m ² | 50 | 400.000 | 20.000.000 | | |
| Mano de obra | m ² | 50 | 100.000 | 5.000.000 | | |
| Cercos | mt | 15 | 50.000 | 750.000 | | |
| Sistema Eléctrico | m ² | 160 | 9.375 | 1.500.000 | | |
| Instalación Sanitaria | m ² | 160 | 21.875 | 3.500.000 | | |
| Arquitectura | m ² | 160 | 7.500 | 1.200.000 | | |
| TOTAL INFRAESTRUCTURA | MT2 | 362 | 502624 | 181.950.000 | 50 | |
| | | | | Depreciación | 3.000.000 | |
| | | | | Valor de recuperó | 200.000.000 | |

Fuente: Elaboración propia.

Se estima en comprar una propiedad de 312 metros cuadrados en 150 millones de pesos. Esta construcción se remodelará y ampliará con un costo de cercano a los 32 millones de pesos, por lo que el total de infraestructura se calcula en \$181.950.000 con un metraje total de 362 metros cuadrados.

| Balance de Instalaciones | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------------|----------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|--------------|--|
| Item | Unidad de Medida | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total | Vida Útil Años | Valor de recuperó | Ingreso Total | DEPRECIACION | |
| Sillas de sala de Espera | unidad | 10 | 18.500 | 185.000 | 7 | 3.700 | 37.000 | 26.429 | |
| Escritorios | unidad | 5 | 80.000 | 400.000 | 7 | 16.000 | 80.000 | 57.143 | |
| Caldera de Calefacción | unidad | 1 | 1.000.000 | 1.000.000 | 10 | 200.000 | 200.000 | 100.000 | |
| Equipo de rayos X | Unidad | 1 | 9.000.000 | 9.000.000 | 10 | 2.000.000 | 2.000.000 | 900.000 | |
| Calefaccion Radiadores | unidad | 8 | 250.000 | 2.000.000 | 8 | 50.000 | 400.000 | 250.000 | |
| Camillas | unidad | 5 | 80.000 | 400.000 | 8 | 16.000 | 80.000 | 50.000 | |
| Sillas de escritorio | unidad | 15 | 20.000 | 300.000 | 5 | 4.000 | 60.000 | 60.000 | |
| Computador | unidad | 5 | 300.000 | 1.500.000 | 5 | 60.000 | 300.000 | 300.000 | |
| Impresora | unidad | 2 | 95.000 | 190.000 | 4 | 19.000 | 38.000 | 47.500 | |
| Casilleros | unidad | 1 | 137.000 | 137.000 | 10 | 27.400 | 27.400 | 13.700 | |
| Mobiliario clínico | unidad | 4 | 50.000 | 200.000 | 8 | 10.000 | 40.000 | 25.000 | |
| muebles de revistas | unidad | 3 | 30.000 | 90.000 | 10 | 6.000 | 18.000 | 9.000 | |
| Total | | | | 15.402.000 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

| Balances de Equipo de Area Médica y Kinésica | | | | | | | | | |
|--|------------------|----------|----------------|------------------|----------------|---------------------|---------------|--------------|--|
| Item | Unidad de Medida | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total | Vida Útil Años | Valor de recuperero | Ingreso Total | DEPRECIACION | |
| Trotadora | unidad | 1 | 700.000 | 700.000 | 7 | 140.000 | 140.000 | 100.000 | |
| Elíptica | unidad | 1 | 300.000 | 300.000 | 7 | 60.000 | 60.000 | 42.857 | |
| Compresero | unidad | 1 | 700.000 | 700.000 | 10 | 140.000 | 140.000 | 70.000 | |
| Tens | unidad | 4 | 80.000 | 320.000 | 5 | 16.000 | 64.000 | 64.000 | |
| Ultrasonido | unidad | 2 | 990.000 | 1.980.000 | 10 | 198.000 | 396.000 | 198.000 | |
| Corriente Interferencial | unidad | 1 | 990.000 | 990.000 | 10 | 198.000 | 198.000 | 99.000 | |
| Chalecos de rayos X | unidad | 3 | 400.000 | 1.200.000 | 10 | 80.000 | 240.000 | 120.000 | |
| Pesa Balanza | unidad | 2 | 75.000 | 150.000 | 5 | 15.000 | 30.000 | 30.000 | |
| paralelas | unidad | 1 | 250.000 | 250.000 | 8 | 50.000 | 50.000 | 31.250 | |
| oxímetro de pulso | unidad | 2 | 40.000 | 80.000 | 2 | 8.000 | 16.000 | 40.000 | |
| Mancuernas | unidad | 10 | 5.000 | 50.000 | 10 | 1.000 | 10.000 | 5.000 | |
| Total | | | | 6.720.000 | | | | | |

Fuente: Elaboración propia.

El balance de las instalaciones y equipamiento médico kinésico, sitúan al proyecto en su inversión inicial para poder funcionar la que sumada a las obras físicas y el pago de permisos nos da un valor de \$ 205.442.075

21.3. Calendario de Inversiones y recuperación.

Como cada activo tiene una vida útil, es necesario tener el calendario de inversiones y de recuperación de cada periodo con el fin de poder plasmar esta información en el flujo de caja que se construirá posteriormente.

Calendario de inversión:

| Calendario de inversiones | | | | | | | | | | | |
|---------------------------|----------|---------------|----------|---------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------|----------|--|
| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Sillas de sala de Espera | | | | | | | 185.000 | | | | |
| Escritorios | | | | | | | 400.000 | | | | |
| Caldera de Calefacción | | | | | | | | | | | |
| Calefaccion Radiadores | | | | | | | | | | | |
| Camillas | | | | | | | | 400.000 | | | |
| Equipo de Rayos X | | | | | | | | | | | |
| Sillas de escritorio | | | | | 300.000 | | | | | | |
| Computador | | | | | 1.500.000 | | | | | | |
| Impresora | | | | 190.000 | | | | 190.000 | | | |
| Casilleros | | | | | | | | | | | |
| Mobiliario clínico | | | | | | | | 200.000 | | | |
| muebles de revistas | | | | | | | | | | | |
| Trotadora | | | | | | | 700.000 | | | | |
| Eliptica | | | | | | | 300.000 | | | | |
| Compresero | | | | | | | | | | | |
| Tens | | | | | 320.000 | | | | | | |
| Ultrasonido | | | | | | | | | | | |
| Corriente Interferencial | | | | | | | | | | | |
| Chaleco Rayos X | | | | | | | | | | | |
| Pesa Balanza | | 80.000 | | | | | | | | | |
| paralelas | | | | | | | | 250.000 | | | |
| oximetro de pulso | | 80.000 | | 80.000 | | 80.000 | | 80.000 | | | |
| Mancuernas | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 0 | 160000 | 0 | 270000 | 2120000 | 80000 | 1585000 | 1120000 | 0 | 0 | |

Fuente: Elaboración propia.

Calendario de recuperación:

| Calendario de recuperación | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|----------|---------------|----------|---------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|--------------------|--|
| Item | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | |
| Inmueble | | | | | | | | | | 200.000.000 | |
| Sillas de sala de Espera | | | | | | | | 37000 | | | |
| Escritorios | | | | | | | | 80000 | | | |
| Caldera de Calefacción | | | | | | | | | | 200.000 | |
| Calefaccion Radiadores | | | | | | | | | 400000 | | |
| Camillas | | | | | | | | | 80.000 | | |
| Equipo de Rayos X | | | | | | | | | | 2.000.000 | |
| Sillas de escritorio | | | | | | 60000 | | | | 60.000 | |
| Computador | | | | | | 300000 | | | | 300.000 | |
| Impresora | | | | | 38000 | | | | 38000 | | |
| Casilleros | | | | | | | | | | 27.400 | |
| Mobiliario clínico | | | | | | | | | 40000 | | |
| muebles de revistas | | | | | | | | | | 18.000 | |
| Trotadora | | | | | | | | 140000 | | | |
| Eliptica | | | | | | | | 60000 | | | |
| Compresero | | | | | | | | | | 140.000 | |
| Tens | | | | | | 64000 | | | | 64.000 | |
| Ultrasonido | | | | | | | | | | 396.000 | |
| Corriente Interferencial | | | | | | | | | | 198.000 | |
| Chaleco Rayos X | | | | | | | | | | 240.000 | |
| Pesa Balanza | | | | | | 30000 | | | | 30.000 | |
| paralelas | | | | | | | | | | 50000 | |
| oximetro de pulso | | 16000 | | 16000 | | 16000 | | 16000 | | 16.000 | |
| Mancuernas | | | | | | | | | | 10.000 | |
| TOTAL | 0 | 16.000 | 0 | 54.000 | 454.000 | 16.000 | 317.000 | 574.000 | 50.000 | 203.699.400 | |

Fuente: Elaboración propia.

21.4. Depreciación y Valor libro

La depreciación refiere a la disminución periódica de los bienes contabilizados, lo que está dado por sus años de vida útil. En tanto el valor libro corresponde al valor económico que no se alcanzó a depreciar.

| Depreciación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | Valor Libro |
|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|
| Inmueble | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 3.000.000 | 120.000.000 |
| Sillas de sala de Espera | 26.429 | 26.429 | 26.429 | 26.429 | 26.429 | 26.429 | 26.429 | 26.429 | 26.429 | 26.429 | 105.714 |
| Escritorios | 57.143 | 57.143 | 57.143 | 57.143 | 57.143 | 57.143 | 57.143 | 57.143 | 57.143 | 57.143 | 228.571 |
| Caldera de Calefacción | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 0 |
| Equipo de rayos X | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 900.000 | 0 |
| Calefaccion Radiadores | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 250.000 | 1.500.000 |
| Camillas | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 50.000 | 100.000 |
| Sillas de escritorio | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 0 |
| Computador | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 300.000 | 0 |
| Impresora | 47.500 | 47.500 | 47.500 | 47.500 | 47.500 | 47.500 | 47.500 | 47.500 | 47.500 | 47.500 | 95.000 |
| Casilleros | 13.700 | 13.700 | 13.700 | 13.700 | 13.700 | 13.700 | 13.700 | 13.700 | 13.700 | 13.700 | 0 |
| Mobilirio clínico | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 25.000 | 150.000 |
| muebles de revistas | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 9.000 | 0 |
| Trotadora | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 100.000 | 400.000 |
| Elíptica | 42.857 | 42.857 | 42.857 | 42.857 | 42.857 | 42.857 | 42.857 | 42.857 | 42.857 | 42.857 | 171.429 |
| Compresero | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 70.000 | 0 |
| Tens | 64.000 | 64.000 | 64.000 | 64.000 | 64.000 | 64.000 | 64.000 | 64.000 | 64.000 | 64.000 | 0 |
| Ultrasonido | 198.000 | 198.000 | 198.000 | 198.000 | 198.000 | 198.000 | 198.000 | 198.000 | 198.000 | 198.000 | 0 |
| Corriente Interferencial | 99.000 | 99.000 | 99.000 | 99.000 | 99.000 | 99.000 | 99.000 | 99.000 | 99.000 | 99.000 | 0 |
| Chalecos de rayos X | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 0 |
| Pesa Balanza | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 30.000 | 0 |
| paralelas | 31.250 | 31.250 | 31.250 | 31.250 | 31.250 | 31.250 | 31.250 | 31.250 | 31.250 | 31.250 | 187.500 |
| oximetro de pulso | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 40.000 | 0 |
| Mancuernas | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 5.000 | 0 |
| TOTAL | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 122.938.214 |

Fuente: Elaboración propia.

21.5. Compra de recinto y remodelación.

El lugar de funcionamiento se comprará mediante la obtención de un crédito hipotecario y la remodelación mediante un crédito de consumo.

El costo del lugar de funcionamiento se estima en 150 millones de pesos, de los cuales se solicitará el 80% a una institución bancaria, la que sitúa los créditos de hipotecarios a una tasa de 5% anual. El crédito hipotecario tendrá un periodo de duración de 10 años.

| tabla de amortización hipotecario | | | | |
|-----------------------------------|------------|-----------|--------------|-------------|
| Interes | | 5% monto | | 120.000.000 |
| periodo | cuota | interes | amortización | saldo |
| 1 | 15.540.549 | 6.000.000 | 9540549 | 110459451 |
| 2 | 15.540.549 | 5.522.973 | 10.017.576 | 100.441.875 |
| 3 | 15.540.549 | 5.022.094 | 10.518.455 | 89.923.419 |
| 4 | 15.540.549 | 4.496.171 | 11.044.378 | 78.879.041 |
| 5 | 15.540.549 | 3.943.952 | 11.596.597 | 67.282.444 |
| 6 | 15.540.549 | 3.364.122 | 12.176.427 | 55.106.018 |
| 7 | 15.540.549 | 2.755.301 | 12.785.248 | 42.320.769 |
| 8 | 15.540.549 | 2.116.038 | 13.424.511 | 28.896.259 |
| 9 | 15.540.549 | 1.444.813 | 14.095.736 | 14.800.523 |
| 10 | 15.540.549 | 740.026 | 14.800.523 | 0 |

Fuente: Elaboración propia.

La ampliación y remodelación se hará mediante un crédito de consumo de 35 millones de pesos una tasa de 13% anual. Este préstamo se liquidará en un plazo de 5 años.

| tabla de amortización Cred. De consumo | | | | |
|--|-----------|-----------|--------------|------------|
| Interes | | 13% monto | | 35.000.000 |
| periodo | cuota | interes | amortización | saldo |
| 1 | 9.951.009 | 4550000 | 5401009 | 29598991 |
| 2 | 9.951.009 | 3.847.869 | 6.103.140 | 23.495.851 |
| 3 | 9.951.009 | 3.054.461 | 6.896.548 | 16.599.302 |
| 4 | 9.951.009 | 2.157.909 | 7.793.100 | 8.806.203 |
| 5 | 9.951.009 | 1.144.806 | 8.806.203 | 0 |

Fuente: Elaboración propia.

21.6. Costos Fijos y Variables.

Los costos fijos están calculados en base a reajuste anual de IPC, tasa que promedia el 2.9%.

| COSTOS FIJOS | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| TEL-INT-TVCABLE | 600.000 | 617.400 | 635.305 | 653.728 | 672.687 | 692.194 | 712.268 | 732.924 | 754.179 | 776.050 |
| ELECTRICIDAD | 2.400.000 | 2.469.600 | 2.541.218 | 2.614.914 | 2.690.746 | 2.768.778 | 2.849.072 | 2.931.696 | 3.016.715 | 3.104.199 |
| AGUA | 1.200.000 | 1.234.800 | 1.270.609 | 1.307.457 | 1.345.373 | 1.384.389 | 1.424.536 | 1.465.848 | 1.508.357 | 1.552.100 |
| GAS | 240.000 | 246.960 | 254.122 | 261.491 | 269.075 | 276.878 | 284.907 | 293.170 | 301.671 | 310.420 |
| COMBUSTIBLE | 1.920.000 | 1.975.680 | 2.032.975 | 2.091.931 | 2.152.597 | 2.215.022 | 2.279.258 | 2.345.356 | 2.413.372 | 2.483.360 |
| TOTAL | 6.360.000 | 6.544.440 | 6.734.229 | 6.929.521 | 7.130.478 | 7.337.261 | 7.550.042 | 7.768.993 | 7.994.294 | 8.226.128 |

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los costos variables, estos están supeditados al número de procedimientos médicos realizados, ya que están englobados en el ítem de insumos médicos que representan 10% del ingreso por venta de este ítem.

| Costos variables | Costo Unitario |
|------------------|-----------------|
| Rayos X | 1.000 |
| Insumos | 8.153 |
| Total | \$ 9.153 |

| Costos Variables | | | | | | | | | | |
|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| ITEM | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Costo de Insumos | 4.109.112 | 7.248.474 | 7.458.679 | 7.674.981 | 7.897.555 | 8.126.585 | 8.362.256 | 8.604.761 | 8.854.299 | 9.111.074 |
| Costo de rayos | 7.056.000 | 12.096.000 | 12.096.000 | 12.096.000 | 12.096.000 | 12.096.000 | 12.096.000 | 12.096.000 | 12.096.000 | 12.096.000 |
| TOTAL | 11.165.112 | 19.344.474 | 19.554.679 | 19.770.981 | 19.993.555 | 20.222.585 | 20.458.256 | 20.700.761 | 20.950.299 | 21.207.074 |

Fuente: Elaboración propia.

21.7. Gastos de administración y venta

Los gastos de administración y venta se encuentran proyectados en un horizonte de 10 años, bajo los ítems de remuneraciones, patente, contribuciones, seguros, librería y publicidad.

| GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTA | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| REMUNERACIONES | 42.000.000 | 43.218.000 | 44.471.322 | 45.760.990 | 47.088.059 | 48.453.613 | 49.858.768 | 51.304.672 | 52.792.507 | 54.323.490 |
| PATENTE | 41.160 | 42.354 | 43.582 | 44.846 | 46.146 | 47.485 | 48.862 | 50.279 | 51.737 | 53.237 |
| CONTRIBUCIONES | 300.000 | 308.700 | 317.652 | 326.864 | 336.343 | 346.097 | 356.134 | 366.462 | 377.089 | 388.025 |
| SEGUROS | 444.000 | 456.876 | 470.125 | 483.759 | 497.788 | 512.224 | 527.078 | 542.364 | 558.092 | 574.277 |
| LIBRERÍA | 960.000 | 987.840 | 1.016.487 | 1.045.965 | 1.076.298 | 1.107.511 | 1.139.629 | 1.172.678 | 1.206.686 | 1.241.680 |
| PUBLICIDAD | 2.400.000 | 2.469.600 | 2.541.218 | 2.614.914 | 2.690.746 | 2.768.778 | 2.849.072 | 2.931.696 | 3.016.715 | 3.104.199 |
| TOTAL | 46.145.160 | 47.483.370 | 48.860.387 | 50.277.339 | 51.735.381 | 53.235.707 | 54.779.543 | 56.368.150 | 58.002.826 | 59.684.908 |

Fuente: Elaboración propia.

21.8. Estimación de la demanda

Como se dijo anteriormente por estándar nacional un médico traumatólogo ve cuatro pacientes por hora. Calculamos que los dos primeros meses nuestros 3 especialistas verán al 50% su demanda, a partir del tercer mes se calculó 3 pacientes por hora. Finalmente a comienzo del séptimo mes se estimó consulta completa deflactada por un índice de inasistencia de un 10%.

| ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Consultas Medicas | 10080 | 17280 | 17280 | 17280 | 17280 | 17280 | 17280 | 17280 | 17280 | 17280 |
| Tratamiento Kine. | 5040 | 8640 | 8640 | 8640 | 8640 | 8640 | 8640 | 8640 | 8640 | 8640 |
| Rayos X | 7056 | 12096 | 12096 | 12096 | 12096 | 12096 | 12096 | 12096 | 12096 | 12096 |
| Procedimientos | 202 | 346 | 346 | 346 | 346 | 346 | 346 | 346 | 346 | 346 |
| Cirugias menores | 302 | 518 | 518 | 518 | 518 | 518 | 518 | 518 | 518 | 518 |

Fuente: Elaboración propia.

21.9. Precios Promedios

Los precios promedios fueron calculados en base a la demanda y su mix de provisiones, en base al precio Fonasa 2017 nivel 3.

El precio de la Asociación Chilena de Seguridad está calculado sobre un 25% del valor Fonasa. En tanto Capredena en un 20%, Dipreca es igualado a valor Fonasa nivel 3. Para las Isapre se calculó sobre el 30% del valor Fonasa, la Mutual y Particular sobre el 50%. Ver Cálculo en Anexos.

21.10. Ingresos por venta

Teniendo anteriormente la potencial demanda y los precios promedios, procedemos a calcular los ingresos por venta para los 10 periodos.

Cabe señalar que el ingreso por consulta médica, cirugías menores y procedimientos está calculado sobre el 20% del ingreso total ya que el 80% de este corresponde a honorario médico.

| INGRESOS POR VENTA | | | | | | | | | | |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ITEM | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Consultas Medicas | 34.816.320 | 61.415.988 | 63.197.052 | 65.029.767 | 66.915.630 | 68.856.183 | 70.853.012 | 72.907.750 | 75.022.075 | 77.197.715 |
| Tratamiento Kine. | 17.327.520 | 30.565.745 | 31.452.152 | 32.364.264 | 33.302.828 | 34.268.610 | 35.262.400 | 36.285.009 | 37.337.275 | 38.420.055 |
| Rayos X | 113.961.456 | 201.028.008 | 206.857.821 | 212.856.697 | 219.029.542 | 225.381.398 | 231.917.459 | 238.643.065 | 245.563.714 | 252.685.062 |
| Insumos | 16.436.448 | 28.993.894 | 29.834.717 | 30.699.924 | 31.590.222 | 32.506.338 | 33.449.022 | 34.419.044 | 35.417.196 | 36.444.295 |
| Procedimientos | 1.785.329 | 3.149.321 | 3.240.651 | 3.334.630 | 3.431.334 | 3.530.843 | 3.633.237 | 3.738.601 | 3.847.021 | 3.958.584 |
| Cirugias menores | 8.261.145 | 14.572.659 | 14.995.266 | 15.430.129 | 15.877.603 | 16.338.053 | 16.811.857 | 17.299.401 | 17.801.083 | 18.317.315 |
| TOTAL | 192.588.218 | 339.725.616 | 349.577.659 | 359.715.411 | 370.147.158 | 380.881.426 | 391.926.987 | 403.292.870 | 414.988.363 | 427.023.026 |

Fuente: Elaboración propia.

21.11. Flujo de Caja Puro

El flujo de caja permitirá analizar la viabilidad del proyecto de inversión a través de los flujos de fondos que son la base para el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y de la Tasa Interna de Retorno (TIR). El horizonte de evaluación es de 10 años.

El flujo de caja puro está construido en base a los datos descritos anteriormente, la tasa de impuesto es de un 25%, en tanto el capital de trabajo se calculó en base al 10% de los costos totales.

Flujo de Caja Puro:

| FLUJO DE CAJA PURO | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ITEM | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| INGRESO POR VENTA | | 192.588.218 | 339.725.616 | 349.577.659 | 359.715.411 | 370.147.158 | 380.881.426 | 391.926.987 | 403.292.870 | 414.988.363 | 427.023.026 |
| COSTOS VARIABLES | | 11.165.112 | 19.344.474 | 19.554.679 | 19.770.981 | 19.993.555 | 20.222.585 | 20.458.256 | 20.700.761 | 20.950.299 | 21.207.074 |
| COSTOS FIJOS | | 6.360.000 | 6.544.440 | 6.734.229 | 6.929.521 | 7.130.478 | 7.337.261 | 7.550.042 | 7.768.993 | 7.994.294 | 8.226.128 |
| MARGEN DE EXPLOTACIÓN | | 175.063.106 | 313.836.703 | 323.288.751 | 333.014.909 | 343.023.125 | 353.321.580 | 363.918.690 | 374.823.116 | 386.043.770 | 397.589.824 |
| GAV | | 46.145.160 | 47.483.370 | 48.860.387 | 50.277.339 | 51.735.381 | 53.235.707 | 54.779.543 | 56.368.150 | 58.002.826 | 59.684.908 |
| DEPRECIACIÓN | | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 |
| VALOR LIBRO | | | | | | | | | | | 122.938.214 |
| VALOR DE RECUPERO | | 0 | 16.000 | 0 | 54.000 | 454.000 | 16.000 | 317.000 | 574.000 | 50.000 | 203.699.400 |
| RAI | | 123.279.067 | 260.730.455 | 268.789.485 | 277.152.692 | 286.102.865 | 294.462.994 | 303.817.268 | 313.390.088 | 322.452.066 | 413.027.223 |
| Impuesto | | 30.819.767 | 65.182.614 | 67.197.371 | 69.288.173 | 71.525.716 | 73.615.748 | 75.954.317 | 78.347.522 | 80.613.016 | 103.256.806 |
| RDI | | 92.459.301 | 195.547.841 | 201.592.114 | 207.864.519 | 214.577.149 | 220.847.245 | 227.862.951 | 235.042.566 | 241.839.049 | 309.770.417 |
| DEPRECIACIÓN | | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 | 5.638.879 |
| VALOR LIBRO | | | | | | | | | | | 122.938.214 |
| INVERSIONES: | | | | | | | | | | | |
| INMUEBLE | 150.000.000 | | | | | | | | | | |
| AMPLIACION | 31.950.000 | | | | | | | | | | |
| MOBILIARIO Y DOCUMENTOS | 23.492.075 | | | | | | | | | | |
| CAPITAL DE TRABAJO | 1.752.511 | 836.380 | 1.792.511 | 877.540 | 1.834.864 | 921.121 | 1.879.709 | 967.267 | 1.927.193 | 1.016.127 | 4.141.567 |
| | | 2.588.891 | 2.628.891 | 2.670.050 | 2.712.403 | 2.755.985 | 2.800.830 | 2.846.975 | 2.894.459 | 2.943.320 | |
| REINVERSIÓN | | 0 | 160.000 | 0 | 270.000 | 2.120.000 | 80.000 | 1.585.000 | 1.120.000 | 0 | 0 |
| FCN | 207.194.586 | 97.261.799 | 199.234.209 | 206.353.453 | 211.398.534 | 217.174.907 | 224.526.415 | 230.949.563 | 237.634.251 | 246.461.800 | 442.489.076 |

Fuente: Elaboración propia.

21.12. Indicadores VAN y TIR.

Finalmente a partir de los flujos de caja construidos, realizamos el cálculo del Valor Actual Neto de los flujos de caja y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Para esto primeramente determinamos la tasa de descuento conocida como Wacc, que es el costo promedio ponderado de capital, lo que nos dio una tasa de descuento de 15.7% para el análisis de los flujos presentes y futuros.

WACC:

| Estructura de financiamiento | | % DE PARTICIPACION |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| CAPITAL TOTAL | 207.194.586 | 100% |
| APORTE PROPIO | 52.194.586 | 25% |
| APORTE BANCO | 155.000.000 | 75% |
| RENTABILIDAD EXIGIDA INVERSIONISTA | 20% | |
| RENTABILIDAD EXIGIDA BANCO | 19% | |
| WACC | 15,70% | |

Fuente: Elaboración propia.

VAN y TIR Flujo de Caja Puro

| | |
|-------------------|--------------------|
| TASA DE DESCUENTO | 15,7% |
| VAN | 801.802.001 |
| TIR | 76,9% |

Fuente: Elaboración propia.

A partir del flujo de caja construido anteriormente, tenemos que el VAN es positivo lo que representa la viabilidad del proyecto en el horizonte de diez años, por lo que los flujos de caja traídos a un valor actual da como resultado \$801.802.001.

En tanto la TIR, que es la tasa máxima de rendimiento entrega un valor de 76.9%, lo que se traduce que a esa tasa el VAN se hace cero.

CONCLUSIÓN.

El presente estudio entrega claridad en la viabilidad de un proyecto que entrega la posibilidad de IMPLEMENTAR UN CENTRO TRAUMATOLOGICO EN LA CIUDAD DE CASTRO, encuadrado en la normativa legal vigente y en las necesidades de los usuarios.

Este proyecto tiene por objetivo destacarse en el mercado actual, ofreciendo un servicio que la población requiere y que ayudará a descongestionar, además, el sistema actual de salud de la región.

Actualmente se ofrece en la ciudad de Castro, los servicios de salud que entrega el sistema público, los cuales no alcanzan para cubrir las necesidades de la región. Es por ello que la creación de este centro traumatológico viene a ser apoyo para el sector salud.

El presente trabajo ha puesto de manifiesto las necesidades que hay en el sector y cómo el servicio en el que se ha pensado, tiene grandes posibilidades de implementación y funcionamiento.

El estudio permite apreciar las condiciones y las tendencias del sector y cuáles son las condiciones en las que este centro puede funcionar en la ciudad de Castro y la factibilidad de que pueda funcionar y sobresalir dentro del sector.

La salud es un tema muy delicado y debe ser tratada dentro de los parámetros legales y además éticos, entregando a la ciudadanía la mejor atención, ya que es lo que busca el usuario.

La oferta actual de la zona, es limitada y no alcanza a cubrir las necesidades de los usuarios, por lo que puede entenderse como una gran alternativa a la hora de buscar soluciones en esta área.

Hay, como se entrega en el informe, varias funciones que deben realizarse para que este centro tenga éxito y pueda entrar en el mercado; la Imagen es lo primero, se debe conseguir que el público se pueda identificar con el centro, se debe crear una imagen cohesionada, que permita a usuario entender y saber de qué se trata este centro y como será de ayuda para este sector.

El cliente (paciente) en este caso, es sin duda lo más importante y se deben dedicar grandes esfuerzos por saber lo que requieren y cómo darles respuesta.

La comunicación y retroalimentación será fundamental, se debe anunciar y comunicar a la población sobre el centro y hacer que pueda ser reconocida, marcar presencia y no solo entregar un producto novedoso sino que el mejor servicio que la comunidad requiere.

Se deja especificado el mercado de la salud y cuáles son los requerimientos de la población y con ello se puede dar un paso importante para dar inicio a la construcción y funcionamiento del Centro Traumatológico dentro de la ciudad de Castro.

Una vez definidos los requisitos legales y técnicos para este proyecto, se puede comenzar el funcionamiento del centro.

Dado el presente estudio, y en base a sus resultados, se ha podido determinar la factibilidad técnica y económica para la construcción y funcionamiento del centro traumatológico en la Ciudad de Castro.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, Fidias (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5º. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- Borelo A., El Plan de Negocios, editorial Diaz de Santos, 1994, Madrid, España.
- Corfo (2016) Corfo Juan de Dios Carvajal Cómo hacer un Plan de Negocios
file:///C:/Users/ver%C3%B3nica/Downloads/Como_hacer_un_plan_de_negocios_InnovaChile_Corfo.pdf
- CLC, 2016. <http://www.clc.cl/QUIENES-SOMOS/CLC-en-la-comunidad/Hospital-de-Castro---Ayuda-a-Chiloe.aspx>
- Elaboración propia basada en el modelo de Hax y Majluf (1996).
<http://es.slideshare.net/erikpinto/direccion-estrategica-clase-5-factores-externos-analisis-interno-diagnostico-5151240>
- Escuela Medica Pontificia Universidad Católica, sin año
http://escuela.med.puc.cl/publ/OrtopediaTraumatologia/Trau_Sec00_Concep.html
- Fleitman, J. (2000) Negocios exitosos. Mac Graw Hill.
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf
- Gestipolis (2011) <http://www.gestipolis.com/ambiente-externo-de-las-organizaciones-empresariales/>
- Goreloslagos.cl. (2016). ::GOBIERNO REGIONAL DE LOS LAGOS:: Región de los Lagos, Estadísticas - Población y Superficie. [online] Available at: http://www.goreloslagos.cl/estadisticas/poblacion_superficie [Accessed 13 Aug. 2016].
- Loranca, R. (2006)
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/laex/loranca_r_ra/capitulo3.pdf

- Ministerio de Desarrollo Social. (2014) Reporte Comunal: Castro, Región de Los Lagos. Característica social.
- Manual para el emprendedor, Asociación de emprendedores de Chile <http://www.asech.cl/wp-content/uploads/2014/05/Manual-del-Emprendedor.pdf>
- Olivas, M. (2016). [online] Plan de negocios aplicado a una empresa del sector restaurantero applied to a company business plan of the restaurant plan of the restaurant industry. Available at: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no67/23a.-_elaboracion_un_plan_de_negocios.pdf [Accessed 13 Aug. 2016].
- Pérez, A. y Guzmán, M. 2015. Los estudios organizacionales como programa de investigación Cinta moebio 53: 104-123 www.moebio.uchile.cl/53/perez.html
- Ponce, H. 2007 La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Que es estudiar en Chile (2016) <http://queestudiarenchile.com/cuanto-gana-un-ingeniero-comercial/>
- Subsecretaría de redes asistenciales división de gestión y desarrollo de las personas. Dpto. Planificación de RSH y Control de Gestión informe del Departamento de Calidad y Formación de la Subsecretaría de Redes Asistenciales del Minsal)
- Vega, J. 2006 http://www.uprm.edu/cde/public_main/Informes_Articulos/articulos/ArticuloViabilidad.pdf

ANEXOS:

Fig. 1 Plan de negocio Borello, 2000

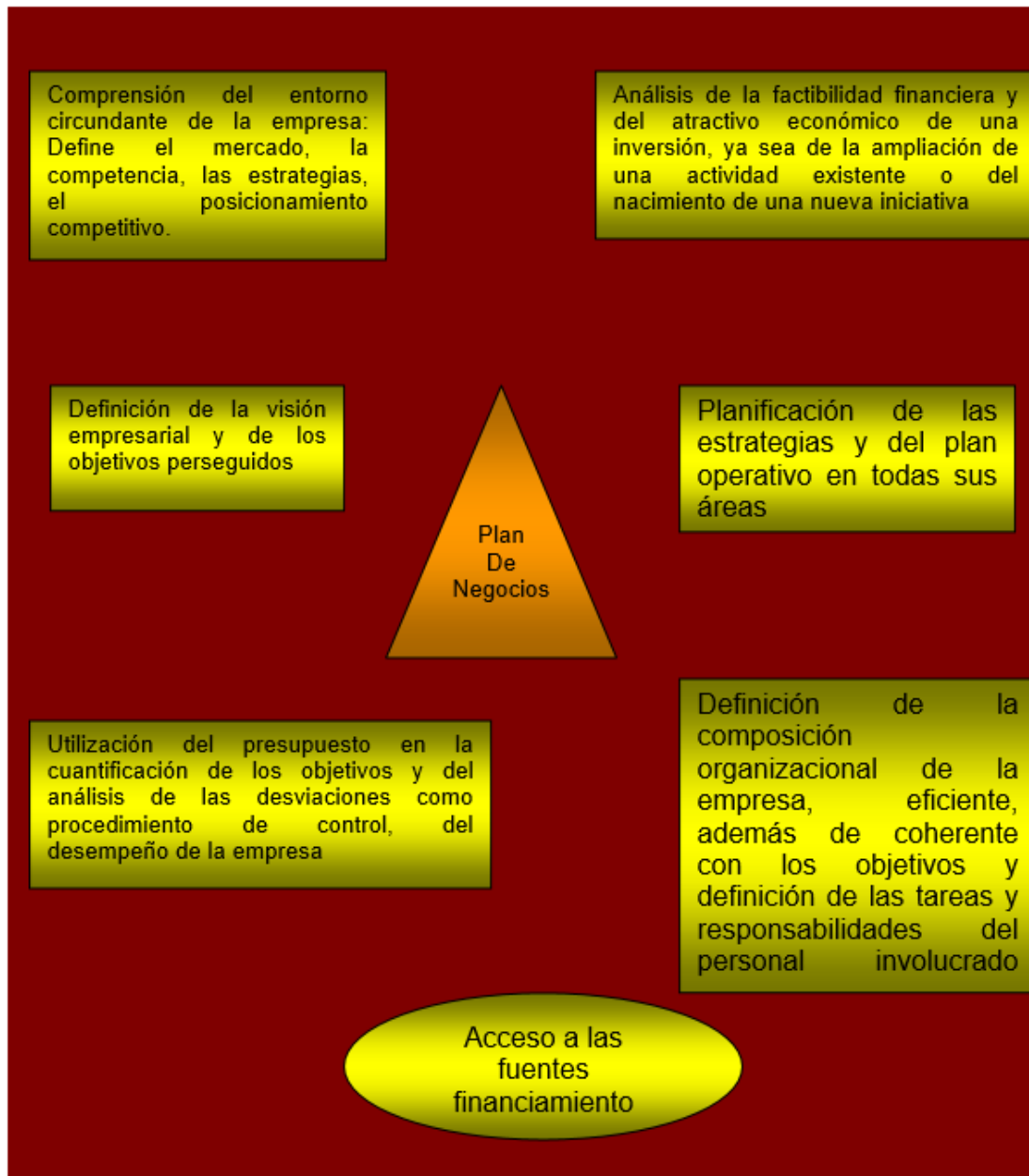


Fig. 2 Cinco factores de las estrategias Borello, 2006

| | |
|----------------------|---|
| <p>1. RECURSOS</p> | <p>¿Qué elementos debemos utilizar para poder alcanzar los objetivos y metas establecidos con anterioridad? ¿Están disponibles? Si no están disponibles, ¿podemos conseguirlos? ¿Podremos realmente controlarlos?</p> |
| <p>2. ACCIONES</p> | <p>¿Qué pasos debemos dar para alcanzar los objetivos? ¿Qué debemos hacer? ¿Cuál es la secuencia de esos pasos? ¿Cuál es la relación que deberá existir entre ellos? ¿Cuál es el orden de prioridades?</p> |
| <p>3. PERSONAS</p> | <p>¿Qué acciones debe ejecutar cada persona? ¿Qué características deben poseer esas personas? ¿Están disponibles esas personas? Si no están disponibles, ¿podemos contratarlas?</p> |
| <p>4. CONTROLES</p> | <p>¿Qué mecanismos y sistemas deberemos establecer para verificar y medir el cumplimiento de las acciones, pasos, progresos, etcétera?</p> |
| <p>5. RESULTADOS</p> | <p>¿Qué resultados reales y concretos se pretenden lograr? ¿Pueden ser cuantificados? ¿Se han definido con suficiente especificidad? Esos resultados, en conjunto, ¿aseguran el logro de los objetivos y metas globales de la empresa?</p> |

Fig. 3 Plan de negocio Borello, 2000

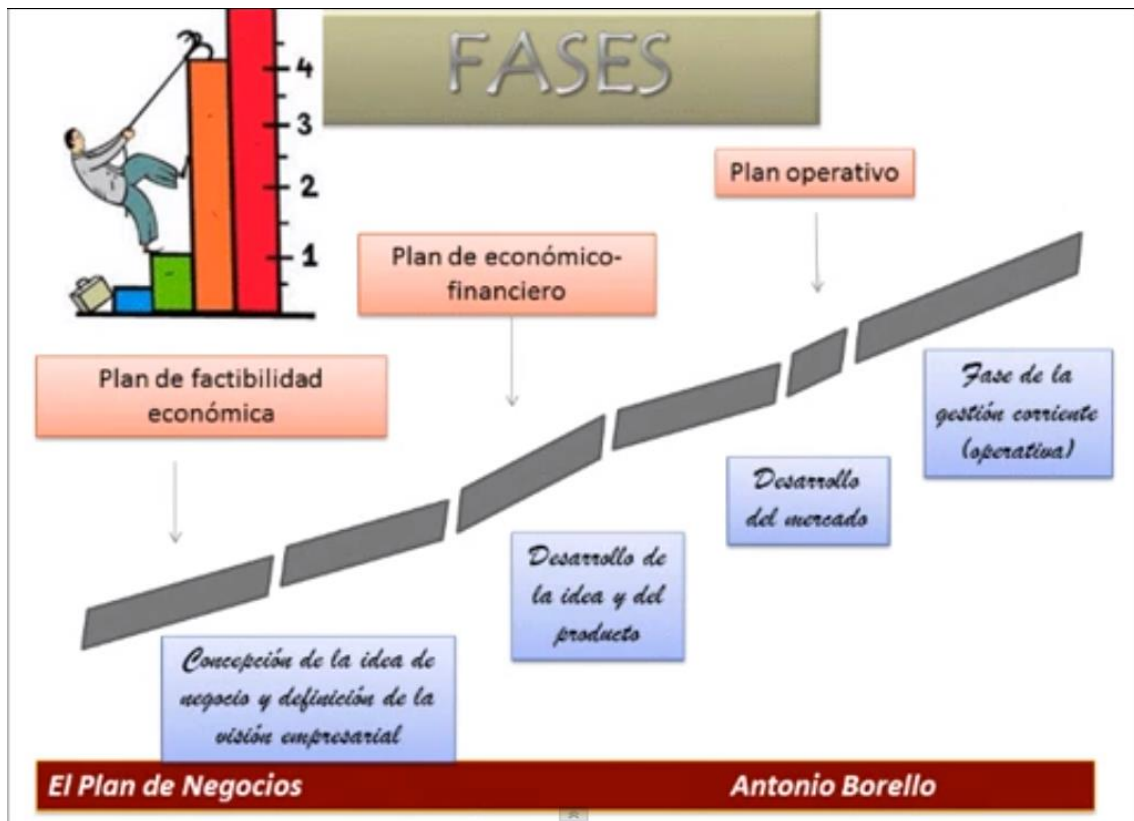


Fig. 4 Factores a considerar en un FODA Ponce, H. 2007

| FORTALEZAS INTERNAS | DEBILIDADES INTERNAS |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidades fundamentales en actividades clave ➤ Habilidades y recursos tecnológicos superiores ➤ Propiedad de la tecnología principal ➤ Mejor capacidad de fabricación ➤ Ventajas en costes | <ul style="list-style-type: none"> ➤ No hay una dirección estratégica clara ➤ Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia ➤ Falta de algunas habilidades o capacidades clave |

| | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acceso a las economías de escala ➤ Habilidades para la innovación de productos ➤ Buena imagen entre los consumidores ➤ Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado ➤ Mejores campañas de publicidad ➤ Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas ➤ Capacidad directiva ➤ Flexibilidad organizativa ➤ Otros. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Atraso en Investigación y Desarrollo ➤ Costes unitarios más altos respecto a los competidores directos ➤ Rentabilidad inferior a la media ➤ Exceso de problemas operativos internos ➤ Instalaciones obsoletas ➤ Falta de experiencia y de talento gerencial ➤ Otros. |
| <p><i>OPORTUNIDADES EXTERNAS</i></p> | <p><i>AMENAZAS EXTERNAS</i></p> |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrar en nuevos mercados o segmentos ➤ Atender a grupos adicionales de clientes | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Entrada de nuevos competidores ➤ Incremento en ventas de productos sustitutivos ➤ Crecimiento lento del mercado |

| | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes ➤ Crecimiento rápido del mercado ➤ Diversificación de productos relacionados ➤ Integración vertical ➤ Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos ➤ Complacencia entre las empresas rivales ➤ Otros. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores ➤ Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores ➤ Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países ➤ Cambios demográficos adversos ➤ Otros. |
|---|---|

Fig. 5 Las Cinco Fuerzas de Porter, Porter 1980.



Fig. 6 Tabla de políticas de remuneraciones.

| Cargo | Cantidad | Remuneración Individual | Remuneración Total Mensual | Remuneración Anual |
|------------------------------|----------|-------------------------|----------------------------|--------------------|
| Gerente General | 1 | 1.000.000 | 1.000.000 | 12.000.000 |
| Director Médico | 1 | 500.000 | 500.000 | 6.000.000 |
| Secretaria/ Recepcionista | 1 | 400.000 | 400.000 | 4.800.000 |
| Técnico Paramédico | 1 | 400.000 | 400.000 | 4.800.000 |
| Kinesiólogo | 1 | 700.000 | 700.000 | 8.400.000 |
| Servicio Contabilidad | 1 | 200.000 | 200.000 | 2.400.000 |
| Personal de aseo | 1 | 300.000 | 300.000 | 3.600.000 |
| | | 3.500.000 | 3.500.000 | 42.000.000 |

Cálculo de precios promedio.

| Precio Promedio Consulta Médica | | | |
|--|----------------|---------------|---------------------|
| Previsión | demanda | Precio | Precio Prom. |
| ACHS | 0,1% | 28.390 | 28,1 |
| CAPREDENA | 0,0% | 25.330 | 8,4 |
| DIPRECA | 1,8% | 13.390 | 238,5 |
| FONASA | 77,2% | 13.980 | 10798,5 |
| ISAPRE | 15,7% | 28.000 | 4395,8 |
| MUTUAL | 0,3% | 35.000 | 115,4 |
| PARTICULAR | 4,8% | 35.000 | 1685,4 |
| PRECIO PROMEDIO | | | 17.270 |

| Precio Promedio Rayos | | | |
|------------------------------|----------------|---------------|---------------------|
| Previsión | demanda | Precio | Precio Prom. |
| ACHS | 0,1% | 18.813 | 18,6 |
| CAPREDENA | 0,0% | 18.060 | 6,0 |
| DIPRECA | 1,8% | 15.050 | 268,0 |
| FONASA | 77,2% | 15.050 | 11625,0 |
| ISAPRE | 15,7% | 19.565 | 3071,6 |
| MUTUAL | 0,3% | 22.575 | 74,5 |
| PARTICULAR | 4,8% | 22.575 | 1087,1 |
| PRECIO PROMEDIO | | | \$ 16.151 |

| Precio Promedio Procedimientos | | | |
|---------------------------------------|----------------|---------------|---------------------|
| Previsión | demanda | Precio | Precio Prom. |
| ACHS | 0,1% | 51.576 | 51,0 |
| CAPREDENA | 0,0% | 49.513 | 16,3 |
| DIPRECA | 1,8% | 41.261 | 734,9 |
| FONASA | 77,2% | 41.261 | 31871,1 |
| ISAPRE | 15,7% | 53.639 | 8420,9 |
| MUTUAL | 0,3% | 61.892 | 204,1 |
| PARTICULAR | 4,8% | 61.892 | 2980,3 |
| PRECIO PROMEDIO | | | \$ 44.279 |

| Precio Promedio Cirugías Menores | | | |
|----------------------------------|---------|---------|-------------------|
| Previsión | demanda | Precio | Precio Prom. |
| ACHS | 0,1% | 159.105 | 157,4 |
| CAPREDENA | 0,0% | 152.741 | 50,4 |
| DIPRECA | 1,8% | 127.284 | 2266,9 |
| FONASA | 77,2% | 127.284 | 98317,7 |
| ISAPRE | 15,7% | 165.469 | 25977,4 |
| MUTUAL | 0,3% | 190.926 | 629,7 |
| PARTICULAR | 4,8% | 190.926 | 9193,7 |
| PRECIO PROMEDIO | | | \$ 136.593 |

| Precio Promedio Insumos | | | |
|-------------------------|---------|--------|------------------|
| Previsión | demanda | Precio | Precio Prom. |
| ACHS | 0,1% | 37.823 | 37,4 |
| CAPREDENA | 0,0% | 36.310 | 12,0 |
| DIPRECA | 1,8% | 38.185 | 680,1 |
| FONASA | 77,2% | 30.258 | 23372,1 |
| ISAPRE | 15,7% | 39.335 | 6175,3 |
| MUTUAL | 0,3% | 45.387 | 149,7 |
| PARTICULAR | 4,8% | 45.387 | 2185,5 |
| PRECIO PROMEDIO | | | \$ 32.612 |

| Precio Promedio Sesión Kinesiología | | | |
|-------------------------------------|---------|--------|-----------------|
| Previsión | demanda | Precio | Precio Prom. |
| ACHS | 0,1% | 9.375 | 9,3 |
| CAPREDENA | 0,0% | 9.000 | 3,0 |
| DIPRECA | 1,8% | 38.185 | 680,1 |
| FONASA | 77,2% | 7.500 | 5793,2 |
| ISAPRE | 15,7% | 9.750 | 1530,7 |
| MUTUAL | 0,3% | 11.250 | 37,1 |
| PARTICULAR | 4,8% | 11.250 | 541,7 |
| PRECIO PROMEDIO | | | \$ 8.595 |

Fuente: Base estadística Clínica Los Leones 2017.

Valores Fonasa Nivel 3 de consulta y procedimientos.

| CÓDIGO | PAB. | DENOMINACIÓN | EQ. | ANEST. | | HONORARIO QUIRÚRGICO | |
|---------|------|-------------------------------|-----|-------------|---------------|----------------------|---------------|
| | | | | NIVEL 3 | | NIVEL 3 | |
| | | | | Valor Total | Aporte Benef. | Valor Total | Aporte Benef. |
| 2101001 | | 0 Infiltración local medicam | 1 | 0 | 0 | 9.260 | 6.370 |
| 2101002 | | 0 Procedimiento para exploi | 1 | 0 | 0 | 9.260 | 6.370 |
| 2101003 | | 5 Movilización articular bajo | 1 | 40.180 | 27.630 | 49.860 | 34.280 |
| 2105001 | | 0 Calzón corto de yeso | 1 | 0 | 0 | 26.960 | 18.540 |
| 2105002 | | 0 Corbata tipo Schantz | 1 | 0 | 0 | 16.160 | 11.110 |
| 2105003 | | 0 Minerva de yeso | 1 | 0 | 0 | 37.710 | 25.930 |
| 2105004 | | 0 Rodillera, bota larga o cor | 1 | 0 | 0 | 21.540 | 14.810 |
| 2105005 | | 0 Velpeau | 1 | 0 | 0 | 21.540 | 14.810 |
| 2105006 | | 0 Yeso antebraquial c/s fér | 1 | 0 | 0 | 21.540 | 14.810 |
| 2105007 | | 0 Yeso braquicarpiano | 1 | 0 | 0 | 21.540 | 14.810 |
| 2105008 | | 0 Yeso pelvipedio bilateral | 1 | 0 | 0 | 47.890 | 32.930 |
| 2105009 | | 0 Yeso pelvipedio unilateral | 1 | 0 | 0 | 37.710 | 25.930 |
| 2105010 | | 0 Yeso toracobraquial | 1 | 0 | 0 | 37.710 | 25.930 |
| 2107001 | | 3 Luxaciones de articulaci | 1 | 0 | 0 | 82.180 | 56.500 |
| 2107002 | | 4 Luxaciones de articulaci | 1 | 0 | 0 | 101.140 | 69.540 |
| 2107003 | | 3 ** Luxaciones de articulac | 1 | 0 | 0 | 34.140 | 23.470 |
| 2107004 | | 4 Fracturas mayores (colun | 1 | 0 | 0 | 141.620 | 97.370 |
| 2107005 | | 3 Fracturas medianas (diáfi | 1 | 0 | 0 | 113.780 | 78.230 |
| 2107006 | | 3 Fracturas menores (el res | 1 | 0 | 0 | 56.990 | 39.180 |
| 2107007 | | 4 Tratamiento funcional con | 1 | 0 | 0 | 110.670 | 76.090 |
| 2107008 | | 4 Tratamiento funcional con | 1 | 0 | 0 | 98.740 | 67.890 |
| 2107009 | | 4 Luxación congénita de ca | 1 | 0 | 0 | 101.700 | 69.920 |
| 2107010 | | 4 Pie bot, cada pie, hasta 1 | 1 | 0 | 0 | 101.700 | 69.920 |

| codigo | Item | Total | Copago |
|---------|--|--------|--------|
| 0101310 | Consulta Médica de Especialidad en Traumatología y Ortopedia | 13.980 | 5.590 |
| 0401004 | Radiografía de tórax, proyección complementaria (oblicuas, selec | 8.700 | 5.980 |
| 0401006 | Estudio radiológico de corazón (incluye fluoroscopia, telerradiogr | 26.050 | 17.910 |
| 0401008 | Radiografía de tórax frontal o lateral con equipo móvil fuera del d | 12.940 | 8.900 |
| 0401009 | Radiografía de tórax simple frontal o lateral | 12.940 | 8.900 |
| 0401070 | Radiografía de tórax frontal y lateral | 23.790 | 16.360 |
| 0401032 | Radiografía de cráneo frontal y lateral | 13.660 | 9.390 |
| 0401042 | Radiografía de columna cervical o atlas-axis (frontal y lateral) | 12.940 | 8.900 |
| 0401043 | Radiografía de columna cervical (frontal, lateral y oblicuas) | 23.100 | 15.880 |
| 0401044 | Radiografía de columna cervical flexión y extensión (Dinámicas) | 12.940 | 8.900 |
| 0401045 | Radiografía de columna dorsal o dorsolumbar localizada, parrilla c | 15.230 | 10.470 |
| 0401046 | Radiografía columna lumbar o lumbosacra (frontal, lateral y focali | 22.350 | 15.370 |
| 0401047 | Radiografía columna lumbar o lumbosacra flexión y extensión (D | 19.230 | 13.220 |
| 0401048 | Radiografía columna lumbar o lumbosacra, oblicuas adicionales | 12.940 | 8.900 |
| 0401049 | Radiografía de columna total, panorámica con folio graduado froi | 17.390 | 11.960 |
| 0401051 | Radiografía de pelvis, cadera o coxofemoral | 10.030 | 6.900 |
| 0401151 | Radiografía de pelvis, cadera o coxofemoral de RN, lactante o niñ | 10.030 | 6.900 |
| 0401052 | Radiografía de pelvis, cadera o coxofemoral, proyecciones espec | 9.570 | 6.580 |
| 0401053 | Radiografía de Sacrocoxis o articulaciones sacroiliacas. | 14.430 | 9.920 |
| 0401054 | Radiografía de brazo, antebrazo, codo, muñeca, mano, dedos, pi | 11.600 | 7.980 |
| 0401055 | Radiografía de clavícula. | 13.420 | 9.230 |
| 0401056 | Radiografía Edad Ósea: carpo y mano | 9.570 | 6.580 |
| 0401057 | Radiografía Edad ósea : rodilla frontal | 9.570 | 6.580 |
| 0401058 | Estudio radiológico de escafoides | 14.430 | 9.920 |
| 0401059 | Estudio radiológico de muñeca o tobillo frontal lateral y oblicuas | 13.520 | 9.300 |
| 0401060 | Radiografía de hombro, fémur, rodilla, pierna, costilla o esternón l | 13.520 | 9.300 |
| 0401062 | Radiografía de Proyecciones especiales oblicuas u otras en homl | 9.570 | 6.580 |
| 0401063 | Radiografía de túnel intercondíleo o radio-carpiano | 9.570 | 6.580 |
| 0601001 | Evaluación kinesiológica: muscular, articular, postural, neurológic | 2.510 | 1.730 |
| 0601003 | * Evaluación Biomecánica instrumental | 4.850 | 3.340 |
| 0601004 | * Piscina temperada (incluye ejercicios) (proc.aut.) | 4.850 | 3.340 |
| 0601005 | * Radiación infrarroja, horno, baño parafina, compresas húmedas | 1.200 | 830 |
| 0601006 | * Tanque de Hubbard con ejercicios (hiper o hipo-termal sobre 1.1 | 4.640 | 3.190 |
| 0601007 | * Turbión, tanque con remolino (hiper o hipotermal,baño de contr | 2.750 | 1.890 |
| 0601010 | * Terapia por radiación ultravioleta. (proc.aut.) | 1.260 | 870 |
| 0601008 | * Laserterapia (proc.aut.) | 2.910 | 2.000 |
| 0601009 | * Onda corta (ultratermia), microondas, c/u (proc.aut.) | 2.500 | 1.720 |
| 0601011 | * Terapia por ondas mecánicas (proc. aut.) | 2.750 | 1.890 |
| 0601012 | * Analgesia transcutánea (TENS) (proc.aut.) | 1.540 | 1.060 |
| 0601013 | * Estimulación eléctrica (interferencial, diadinámicas, exponencial | 2.500 | 1.720 |
| 0601014 | * Iontoforesis (proc.aut.) | 1.260 | 870 |
| 0601015 | * Retroalimentación neuromuscular (miofeedback) (proc.aut.) | 1.900 | 1.310 |
| 0601029 | Atención kinesiológica integral | 7.060 | 4.860 |
| 0601017 | * Ejercicios respiratorios y procedimientos de kinesiterápia toráci | 3.500 | 2.410 |
| 0601028 | Entrenamiento cardiorespiratorio funcional | 2.610 | 1.800 |
| 0601018 | * Prueba de esfuerzo o Entrenamiento ergométrico (porc.aut.) | 3.220 | 2.220 |
| 0601019 | * Entrenamiento funcional con ayudas técnicas (órtesis, ayudas c | 2.910 | 2.000 |
| 0601020 | * Entrenamiento protésico extremidades (proc.aut.) | 2.500 | 1.720 |
| 0601021 | * Manipulación osteopática (liberación articular, manipulación vert | 1.820 | 1.250 |
| 0601022 | * Masoterapia, por sesión (proc.aut.) | 3.220 | 2.220 |
| 0601023 | * Orientación y entrenamiento de personas con baja visión o con | 4.850 | 3.340 |
| 0601024 | * Reeducción motriz (ejercicios terapéuticos para recuperación | 2.050 | 1.410 |
| 0601025 | * Técnicas de facilitación, técnicas de inhibición (Kabat y/o Bobe | 1.900 | 1.310 |
| 0601026 | * Técnicas de relajación (entrenamiento autógeno Schultz - Jacot | 4.300 | 2.960 |
| 0601030 | * Maniobras permeabilización de la vía aérea (proc.aut.) | 1.260 | 870 |
| 0601031 | Atención kinesiológica integral, al enfermo hosp. en UTI o Interme | 17.440 | 11.990 |