



UNIVERSIDAD
Gabriela Mistral

Carrera de Ingeniería Comercial



ACREDITAS

“Asesorías en obtención de resoluciones sanitarias de clínica de salud en Chile”

Profesor: Sr. Orlando Rojas

Estudiantes: Sra. Elizabeth Cabrera

Sr. Francisco Videla

Sr. Cristian Contreras

Septiembre - 2023

Santiago – Chile

Índice

Introducción.....	5
1. Presentación de proyecto.....	6
1.1. Diagnóstico y evaluación.....	8
1.2. Innovación, evolución, crecimiento.....	10
1.2.1 Objetivo General.....	10
1.2.2 Alcance del proyecto de mejora y crecimiento.....	10
1.2.3 Restricciones y limitaciones.....	10
1.2.4 Resultados esperados.....	11
2 Situación del entorno competitivo.....	11
2.1 Análisis del macroentorno.....	11
2.1.1 Análisis FODA.....	11
2.1.2 Análisis PESTEL.....	13
2.1.3 Cuadro Resumen.....	17
2.2 Plan comercial.....	19
2.2.1 Modelo Canvas.....	19
2.2.2 Socios claves.....	21
2.2.3 Actividades claves.....	21
2.2.4 Propuesta de valor.....	21
2.2.5 Segmento de cliente.....	21
2.2.6 Canales.....	22
2.2.7 Relaciones con clientes.....	22
2.2.8 Fuente de ingreso.....	22
2.2.9 Estructura de costos.....	22
2.3 Análisis del microentorno competitivo.....	23
2.3.1 Poder del cliente.....	24
2.3.2 Amenaza de nuevos competidores.....	25
2.3.3 Poder de proveedor.....	25
2.3.4 Amenaza de productos sustitutos.....	25
2.3.5 Rivalidad competitiva.....	26
Capitulo III: Estudio de mercado.....	26
3 Estudios de mercado.....	26
3.1 Definición del problema.....	27
3.2 Determinar la naturaleza y tamaño del mercado a estudiar.....	27
3.3 Elección de parámetros a estudiar.....	27
3.4 Averiguar cómo llegar.....	27

3.5	Recolectar la información	28
3.6	Análisis de la información	28
3.7	Presentación.....	28
3.8	Benchmarking	28
3.9	Encuesta: Atención al cliente de acreditadores	29
4	Descripción del negocio	30
4.1	Visión	30
4.2	Misión.....	30
4.3	Valores.....	30
4.4	Descripción del producto/Servicio.....	30
4.5	Objetivo	30
4.6	Objetivos específicos	31
Capitulo V: Estrategia de marketing		32
5	Objetivo	32
5.1	Análisis de mercado y competencia.....	32
5.2	Segmentación de mercado	32
5.3	Propuesta de valor	33
5.4	Estrategia de contenidos	33
5.5	Estrategia de redes sociales	33
5.6	Estrategia de referidos y recomendaciones.....	33
5.7	Medición y seguimiento	33
5.8	Plan de operaciones y Plan de recursos humanos.....	33
5.9	Mapa de procesos de la empresa.....	33
5.10	Actividades de implementación (Carta Gantt)	36
5.11	Presupuesto de operaciones.....	36
5.12	Estructura organizacional de la empresa	36
5.13	Estructura legal de la empresa	37
5.14	Publicación diario oficial.....	38
5.15	Inscripción en registro de comerciό del conversador de bienes raíces.....	38
5.16	Protocolización	38
5.17	Inicio de actividades en el SII.....	38
5.18	Políticas de la empresa	40
5.19	Presupuesto de recursos humanos.....	40
Capítulo VI: plan financiero		41
6	Objetivos financieros de ACREDITAS.....	41
	Ingresos	42

6.1	Resumen ingresos mensuales por asesoría año 2002 – 2023 en UF	42
	Cuadro de actividad mensual Años 2022 – 2023	43
6.2	Costos fijos y variables	43
	CUADRO DE COSTOS AÑOS 2022 y 2023 proyectado	44
6.3	Inversión inicial	44
6.4	Punto de equilibrio	45
6.5	Ingresos Promedio año en UF	47
	Fuente: Elaboración propia con datos de actividad de la Empresa. (Dato 2023 hasta agosto).....	47
6.6	Capital de trabajo	48
6.7	Equipamiento – Depreciación y obsolescencia	50
6.8	Análisis Beta de la industria	51
6.9	Evaluación y valoración del proyecto a 3 años plazo	53
6.10	Características del Proyecto	53
	Conclusión	55
	Bibliografía	55

Introducción

El siguiente proyecto, revisaremos ha Acreditas. Que es una empresa de asesoría y tramitación de obtención de resoluciones sanitarias y patentes comerciales se realizara un análisis de los procedimientos y forma de operar existentes para identificar cuáles son las falencias que puedan presentan, esto nos permitirá formular una mejora en los procedimientos y políticas los cuales nos permitirán reorganizar Acreditas, ya que lleva 5 años funcionando, pero no se ha realizado esta formalización. Retroalimentación que se logró con el dueño Acreditas, se pudo llevar a cabo en su totalidad los objetivos propuestos en el proyecto, por ejemplo, disminuir el tiempo de solicitud para poder obtener las resoluciones y patentes comerciales, establecer procedimientos y realizar un orden en Acreditas de forma general a través de sistema de digitalización para un seguimiento en línea de nuestros clientes, estos llevaran a tener un valor agregado en nuestro servicio. Así como también incorporar un nuevo socio para entregarle más innovación ha acreditas. Por primeras se realizará el análisis financiero lo cual nos permitirá tener una mirada del negocio en actualizad de la misma como lo queremos proponer desde ahora en adelante.

Capítulo I

1. Presentación de proyecto

La empresa que se sustenta en el proyecto de asesorías en procesos de gestión de salud denominada ACREDITAS, acumula 5 años de experiencia, donde con dedicación y resultados ha desarrollado procesos de evaluación, ejecución y obtención de registros sanitarios obligatorios, que cumplen con la regulación vigente en el ámbito de la salud.

La empresa surge de las necesidades del entorno y, de la necesidad de compartir la experiencia y conocimiento de sus socios, en poder entregar una adecuada asesoría especializada y dirigida en materias sanitarias y de gestión comercial, en el proceso de la obtención de permisos de funcionamiento para clínicas y centros de atención sanitaria de diferente tamaño y giro.

El proyecto es una empresa de servicios de asesoría y consultoría especializada en el ámbito del equipamiento, requisitos y necesidades sanitarias para garantizar el funcionamiento permitido en el ámbito clínico, como así también potenciar su crecimiento y viabilidad.

La empresa ha atendido a un número de 200 proyectos de salud, obteniendo de forma favorable 176 resoluciones sanitarias exitosas para clínicas y centros de atención de pacientes.

La gestión y asesoría a sus clientes consta de una revisión por cabinas o box de atención y adecuada implementación para la atención de pacientes.

Su enfoque abierto, adaptativo y que entrega garantía en las facilidades digitales de la ejecución del proceso, permiten que la empresa pueda ofrecer sus servicios a cualquier clínica y centros de atención de pacientes a lo largo del país.

La empresa de asesoría y consultoría en gestión de salud ha guiado y acompañado variados proyectos de atención en salud en clínicas de diferente tamaño, siendo su gran especialidad clínicas de tamaño pequeño.

Un resumen de la actividad y servicios de asesoría entregados están descritos en el cuadro a continuación:

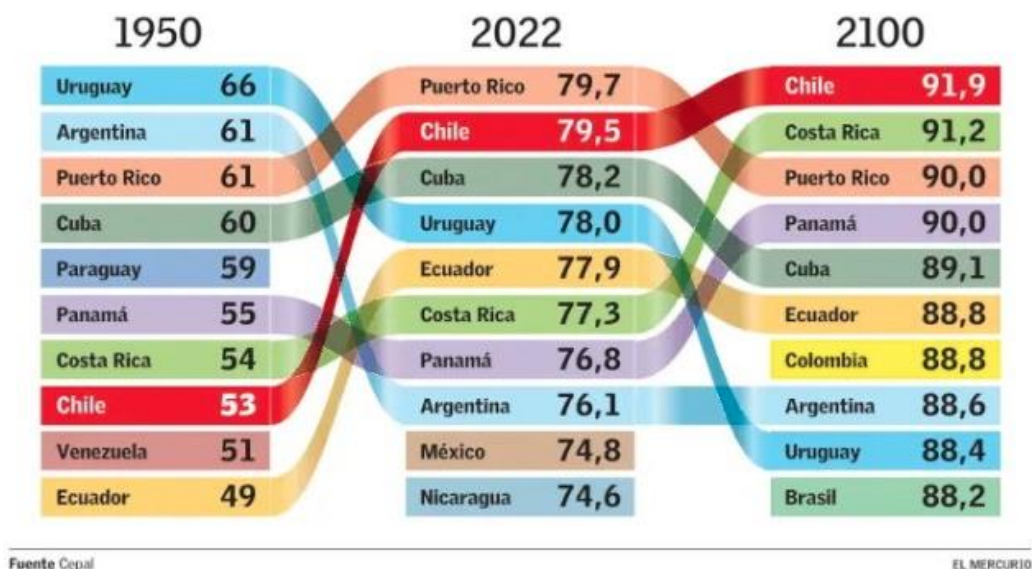
Asesoría ACREDITAS**Año 2022 - 2023**

Ítem	Descripción	Cantidad
1	SERVICIOS Geográficamente	
Clínicas	Región Metropolitana	28
	Rancagua	1
	Viña Del Mar	4
	Concepción	1
	Antofagasta	1
3	Gestión del proyecto	
28	salas de procedimiento	Resolución Sanitaria
2	Servicios + sala tomas de muestra	Clínica
11	Salas de procedimiento	Centro Odontológico
2	procedimientos mínimamente invasivos	Pabellón de Cirugía Menor
1	Procedimientos Invasivos	Pabellón de Cirugía Mayor
6	consultas médicas	Centro Medico
2	Salas de Rayos	Salas de Rayo
2	Salas de Aparatología	Centros de Atención

Fuente: Elaboración Propia en base a información de la empresa.

1.1. Diagnóstico y evaluación

Las mejoras contundentes alcanzadas en la atención en salud, junto con los nuevos y amplios descubrimientos en el área, han permitido extender en forma considerable la expectativa de vida de la población (En 2023, Chile revertirá impacto de la pandemia y será el país de América Latina con mayor esperanza de vida. La cifra debería llegar a 81,2 años. Cayó 1,7 en 2020 y 2021 debido a las mortales olas de covid-19, mientras que ya en 2022 volvió a anotar un alza)



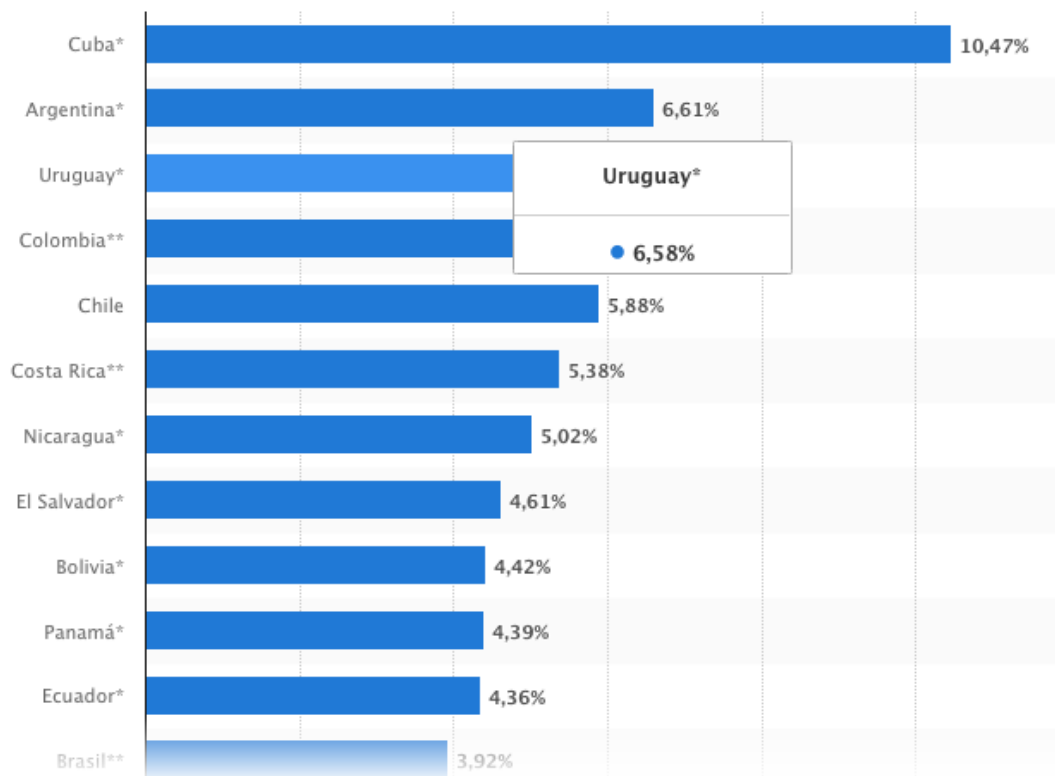
Fuente: Cepal, publicado por El Mercurio.

No sólo asegurando el vivir por más tiempo, sino que, además la mayor extensión de vida se perfila en una forma de vivir más saludable y en mejores condiciones. Esto ha generado un aumento considerable en la proliferación de clínicas y centros dedicados a mejorar el aspecto, cualidades y características de las personas que quieren converger a esta expectativa de vida. No sólo, la población vivirá más, sino que quiere vivir mejor.

Muchos profesionales de la salud que han observado esta tendencia, se han formado y capacitado en técnicas de rejuvenecimiento, medicina integral, calidad de vida, bienestar holístico, entre otros, lo que ha permitido que aumenten de manera significativa los centros de procedimientos levemente invasivos concordantes con la consecución de dichos fines.

El mayor interés de la población en gastar un mayor porcentaje de su presupuesto e invertir en salud, (En 2020, el gasto en salud en Chile representó aproximadamente un 6% del producto interno bruto (PIB), lo que posicionó al país sudamericano como el quinto Estado de América Latina y el Caribe con mayor porcentaje de gasto en el ranking).

Gasto en salud medido como % del PIB



Fuente: Statista 2023.

El detalle anterior ha generado un cambio en las decisiones del sector, quienes han mirando con mayor ambición los aspectos de tipo preventivo y estético, siendo las principales razones de la necesidad de crear más espacios de atención, procedimentales y prácticos en salud. Esto ha generado una necesidad que no estaba resuelta por el mercado. Cada vez más odontólogos, enfermeras, nutricionistas, kinesiólogos y médicos orientan sus recursos a crear espacios de salud externa e interna dirigidos a cubrir las necesidades de la demanda de salud de la población, que no sólo quiere vivir saludable, sino que también quiere verse de forma afín a esa mayor salud.

ACREDITAS responde a esa necesidad de dar una asesoría específica, protocolizada y formalmente definida de ilustrar cómo instaurar las instalaciones para la atención de pacientes de manera que cumplan con los requisitos legales que exige la Seremi de Salud.

Tras 5 años de funcionamiento que han traído consigo la formalización de su desempeño, acompañado de reputación y reconocimiento es necesario hacer una evaluación sistémica y estructural de la configuración, metodología y desempeño de la empresa, con el objeto de evaluar su potencial crecimiento, expansión y consolidación en el sector.

Existe competencia, demarcada por otras empresas de asesoría en el área de gestión en salud, lo que implica la elevada necesidad de determinar un sello diferenciador y definir de forma específica una forma de marcar la diferencia en el servicio entregado, por medio de los procesos de certificación, obtención del registro sanitario y gestión eficiente y exitosa en salud.

1.2. Innovación, evolución, crecimiento

Sin duda es una tendencia concreta, el cambio en las decisiones de gasto de las familias, en relación a sus necesidades de salud y atención, siendo hoy los aspectos preventivos y la mantención de una mejor salud un objetivo deseable. Este es el motor de crecimiento y desarrollo en nuevos procedimientos, técnicas y más profesionales orientados a dedicarse a este rubro lo que nos lleva a poder concentrar recursos técnicos y específicos, en asesorar a más empresas y proyectos de salud utilizando facilidades y herramientas digitales, tecnológicas y remotas para alcanzar resoluciones y viabilidad comercial.

Habiendo acumulado conocimiento y bagaje en el área llegó el momento de remirar el negocio, procesos y formas de abordar a nuevos clientes.

1.2.1 Objetivo General

Formalizar la empresa "Acreditas", ya que existe, pero no se encuentra 100% documentada, así poder realizar algunas mejoras para que siga siendo eficiente.

1.2.2 Alcance del proyecto de mejora y crecimiento

El alcance de este proyecto es consolidar la posición de ACREDITAS en un entorno de alta competencia, ofreciendo servicios de consultoría de calidad a empresas de salud de forma personalizada, asegurando el buen funcionamiento y viabilidad.

El desafío es ser un socio estratégico aportando innovación, eficiencia, fluidez, capacidad, pronta respuesta mejorando la experiencia de usuarios, siendo un adecuado vehículo de conexión entre lo público y lo privado.

1.2.3 Restricciones y limitaciones

En primer lugar, es importante considerar los requisitos legales y regulatorios en el ámbito de la salud y la propiedad intelectual. La empresa debe cumplir con todas las normativas y regulaciones establecidas por las autoridades sanitarias y de propiedad intelectual, lo que puede implicar procedimientos largos y costosos, así como la necesidad de contar con personal capacitado en estas áreas.

Además, la disponibilidad de recursos financieros puede ser una limitación significativa. La creación y el funcionamiento de una empresa requieren inversión en infraestructura, personal, marketing y otros gastos operativos. Obtener financiamiento adecuado y sostenible puede ser un desafío, especialmente si se trata de clínicas con recursos limitados.

Otra restricción puede ser la competencia en el mercado. Es posible que existan otras empresas o consultores que ofrezcan servicios similares a clínicas. Acreditas deberá diferenciarse y demostrar su valor agregado para captar clientes y mantener una base sólida.

Además, la aceptación y adopción de los servicios de asesoría por parte de las clínicas también puede ser un desafío. Algunas clínicas pueden optar por manejar internamente los procesos de obtención de resoluciones sanitarias y patentes comerciales, lo que podría dificultar la penetración en el mercado.

En resumen, el proyecto de evaluación para la creación de Acreditas enfrenta restricciones y limitaciones en términos de requisitos legales, disponibilidad de recursos financieros, competencia en el mercado y adopción de servicios por parte de las clínicas. Estas consideraciones deben tenerse en cuenta al desarrollar estrategias y planes de acción para asegurar el éxito y la viabilidad de la empresa.

1.2.4 Resultados esperados

Realizar un aporte constructivo al análisis de los marcos regulatorios y legales que afectan a las clínicas en relación con las resoluciones sanitarias y patentes comerciales. Esto implica identificar los principales obstáculos y desafíos que enfrentan estas clínicas al tratar de obtener dichas resoluciones y patentes. A partir de este análisis, se debe desarrollar estrategias efectivas que simplifiquen y agilicen el proceso de obtención de resoluciones sanitarias y patentes comerciales para las clínicas. Con ello, se busca mejorar la viabilidad y el éxito de este proyecto, permitiendo que las clínicas cumplan con los requisitos legales y regulatorios de manera más eficiente. Establecer un sistema digitalizado, con métricas estratégicas que permita desarrollar reporting y comunicación.

Capítulo II

2 Situación del entorno competitivo

2.1 Análisis del macroentorno

El macroentorno donde ACREDITAS se desenvuelve va cambiando de manera constante, volviéndose más competitivo, demandante y exigente. Esta situación hace que la empresa deba ser consciente de los riesgos, oportunidades, posibles desarrollos o frustraciones que se gestionen alrededor y que puedan poner en cuestionamiento la hoja de ruta escogida junto con las decisiones de expansión.

Para comprender como se desenvuelve el entorno para ACREDITAS se han aplicado las metodologías de análisis FODA y PESTEL, cuyos resultados se describen a continuación.

2.1.1 Análisis FODA

La metodología FODA, desagrega el análisis de entorno en 4 cuadrantes según riesgo, probabilidad de ocurrencia y dimensión de impacto. De esa manera abrimos las esferas de Fortalezas destacando la mirada a largo plazo, las oportunidades para saltar hacia un nuevo escalón, pero también observando las debilidades, para intentar afirmar esa postura y las amenazas como principal foco de evaluación.

Fortalezas

Acreditas cuenta con un equipo experto en asesoramiento sanitario y legal, lo que les proporciona conocimientos especializados y credibilidad en el mercado. Además, tienen una amplia red de contactos en el sector médico y regulatorio, servicio expedito y personalizado para clínicas, bajos costo de implementación, seguimiento solicitud en línea.

Oportunidades

Existe una creciente demanda de clínicas que buscan obtener resoluciones sanitarias y patentes comerciales, lo que brinda a Acreditas la posibilidad de expandir su cartera de clientes y aumentar sus ingresos. Además, el entorno legal y regulatorio está en constante evolución, lo que genera oportunidades para ofrecer servicios de actualización y cumplimiento normativo. Poca innovación en el negocio. Acreditas tiene el valor agregado de cercanía y seguimiento de los procesos a diferencia de sus competidores.

Debilidades

La competencia en el ámbito de asesoramiento sanitario y legal puede ser intensa, lo que podría afectar la capacidad de Acreditas para captar nuevos clientes. Además, pueden surgir obstáculos y demoras en el proceso de obtención de resoluciones y patentes, lo que podría generar insatisfacción en los clientes. Acreditas depende de terceros. El negocio no es diversificado.

Amenazas

Los cambios en las regulaciones gubernamentales o en las políticas de salud podrían afectar el negocio de Acreditas, ya sea limitando las oportunidades o imponiendo requisitos más estrictos. Además, la aparición de nuevas empresas competidoras podría aumentar la presión en el mercado y reducir los márgenes de beneficio. Muchos potenciales competidores. Servicio "low cost". Bajas barreras de entradas al servicio.

A continuación, para expandir el análisis a otras esferas de evaluación incluimos el análisis PESTEL. El análisis de tipo PESTEL nos permite desarrollar de forma extensiva como está configurado el entorno donde se desenvuelve la empresa observando los aspectos externos que determinan su éxito, definición de ruta y capacidad de adaptación.

Las 6 clasificaciones de orden político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal nos entregan una completa idea del contexto, necesidades y configuraciones de la empresa analizada.

2.1.2 Análisis PESTEL

Al observar los lineamientos del análisis PESTEL se vuelve importante identificar los aspectos evolutivos del escenario contingente, definitorio en el ámbito local, donde se desenvuelve la empresa entendiendo aquellos factores que pueden repercutir sobre su desempeño y éxito.

En el cuadro adjunto se desarrollan los principales aspectos identificados en las clasificaciones como factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Política

El entorno político siempre puede ser un espacio de conflicto pues es uno de los pilares decisionales del ámbito normativo de un país. Asegurar y brindar salud a sus habitantes se convierte en una necesidad básica que es cubierta por programas, presupuesto e instituciones dirigidas a brindar con seguridad este servicio.

Los conflictos entre partidos de gobierno y opositores y no tener un congreso alineado con el cambio en una línea en el ámbito de salud puede generar incongruencias e inconsistencia que producen incertidumbre en el entorno para estimular la inversión en equipamiento, capacitación, construcción y creación de clínicas y centros médicos. Afectando con ello el ambiente para el desarrollo seguro de la asesoría en gestión clínica.

Económico

Un ambiente local e internacional afectado por razones políticas, internas y externas que repercuten en el entorno de estabilidad económica produce inmediatamente un desincentivo en la inversión, compra de equipamiento, expansión, construcción, empleo, capacitación del área. Todo aquel proyecto que no sea percibido como necesario pasa a segundo plano o a la espera de mejores condiciones, estimuladas por tasas más adecuadas (bajas) mejores precios y demanda estimulada que promueva el crecimiento. Todo lo suplementario se posterga y el crecimiento de los servicios de asesoría y consultoría pierde dinamismo y fuerza.

Sociocultural

El crecimiento migratorio en Chile ha generado una expansión de comportamiento cultural que en la búsqueda de integrar la población extranjera aborda e integra nuevas necesidades. Esto puede tener cierto impacto en las preferencias del tipo de procedimientos de salud requeridos por la nueva población y que generen un nuevo espacio de necesidades para cubrir. Esto puede influir positivamente en la demanda por nuevos procedimientos y atenciones.

La integración cultural provoca nuevas necesidades de servicios como así también el desarrollo de morbilidades diferentes que requieran de nuevos tratamientos y abordajes desde las políticas de salud.

Tecnológico

Las tecnologías digitales hace un tiempo importante que ya están redefiniendo el mundo de la salud.

Han sido incorporadas desde la prevención hasta el tratamiento, pasando por la gestión hospitalaria (World Economic Forum, 2017).

Tecnologías en prevención y clínica: La industria de la salud es uno de los sectores que ha tenido importantes avances en tecnología, todo dirigido a investigar, mejorar y definir mejores métodos de prevención, atención y recuperación. Disminuyendo riesgos y aumentando la seguridad. Los avances se observan en medicina robótica, biotecnología, nanotecnología, entre otros. El Texas Medical Center (TMC), ubicado en Houston, EEUU, identificado como el más avanzado del mundo, posee el laboratorio de nanomedicina más moderno del mundo, donde se entrenan los cirujanos realizando complejas microcirugías de alta precisión.

La incorporación de estas tecnologías, orientadas al uso en diversas especialidades, permitirán atender más usuarios, avanzar en la rapidez de la gestión de prestaciones mejorar la calidad del servicio, optimizando recursos.

El gran problema es que instaurar técnicas de este tipo supone altas inversiones de recursos, las cuales sólo pueden ser soportadas por centros de salud de gran tamaño, transformando su incorporación en una amenaza para los centros sanitarios más pequeños, cuyos presupuestos financieros no permiten inversiones tan elevadas.

Tecnologías aplicadas a la gestión en salud: el desarrollo tecnológico viene acompañado de seguimiento, datos, estudio y comportamiento. EL manejo de Big Data, el Cloud Computing y el Machine Learning, Data Mining , desarrollará y aplicará la inteligencia en hospitales y centros de salud para seguir monitorear y atender pacientes. En este sentido, la incorporación de tecnologías de Data Mining , Business Intelligence (BI) y Business Analytics (BA), e Inteligencia Artificial (IA) constituye una oportunidad y desafío para los centros de salud que deberán migrar paso a paso a estas tecnologías. Su potencial uso contribuye a construir valor y optimización de recursos, mejores procesos, seguimiento de tratamientos clínicos, mantención de un repositorio de datos, predicción de comportamiento del paciente, estimación de morbilidades, entre otros.

Ecológicos

Aquí entran los temas asociados a desechos, reciclaje, energías limpias, fluidas y baratas de bajo impacto con el medio ambiente.

El área salud posee un rol importante en el control de desechos biológicos y no biológicos, a través de los insumos y elementos que son utilizados en cada procedimiento. Definiciones al respecto existen para salvaguardar aspectos de la asepsia en las atenciones y evitar propagación de enfermedades peor faltan definiciones que pudieran intervenir la disposición del uso de insumos, desechos. También podría ser una gran oportunidad el uso de energías limpias, la transformación de los centros y espacio en su capacidad y estructura para abordar nuevas necesidades e implementaciones. Esto podría generar un espacio nuevo de consultoría en adecuaciones de instalaciones coherentes con un medio ambiente más respetado y cuidado.

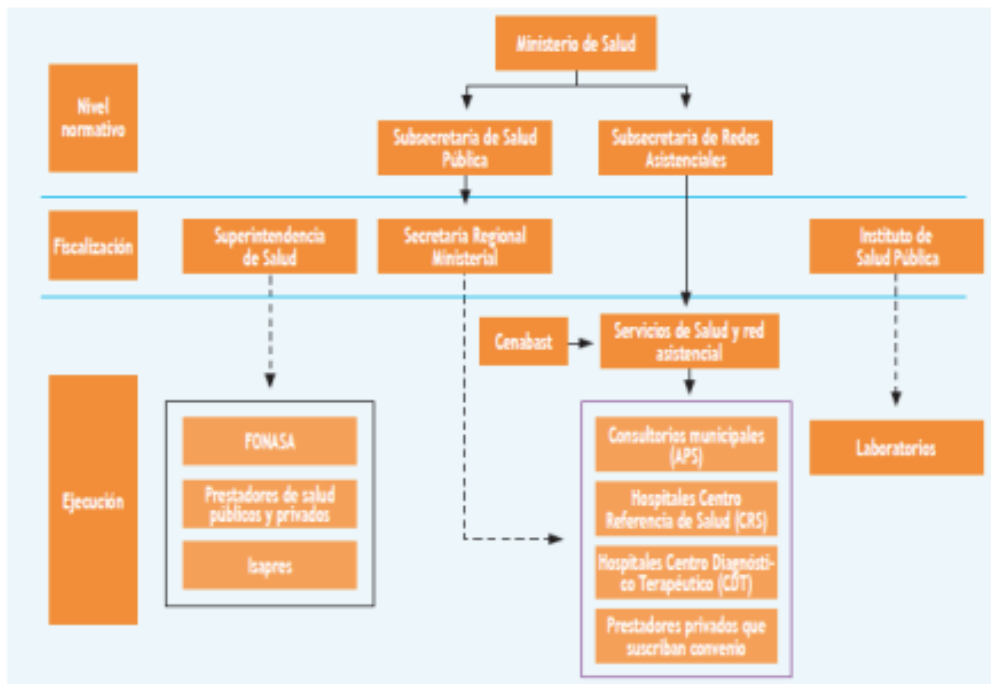
Legales

La estructura institucional que revisa la normativa y cumplimiento de esta en el ámbito de la salud en Chile está definida de una manera jerárquica, procedimental que permite, a la fecha entregar respuesta burocrática y aún insuficiente a las demandas de salud en Chile. Los instancias e instituciones que aplican aspectos normativos de revisión, monitoreo, prevención y seguimiento se

encuentran claramente definidos en la estructura ministerial y cuelgan de la Seremi, la que a su vez depende de la Subsecretaria de salud Pública. Cualquier cambio ajuste o modificación a este sistema de control jerárquico que proponga cambios legales creará condiciones de funcionamiento diferentes a las ya aplicadas, aprendidas e implementadas en el funcionamiento clínico de los centros de salud.

La Ley 19.937 de Autoridad Sanitaria y Gestión, que transfiere la autoridad sanitaria a nivel regional a las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMI) y además determina la autogestión hospitalaria y el enfoque de gestión de salud en Red.

Figura 13: Esquema resumido de la institucionalidad del sistema de salud en Chile.



Fuente: Dirección de presupuestos (2013). URL: http://www.dipres.gob.cl/598/articles-117505_doc_pdf.pdf

2.1.3 Cuadro Resumen

POLITICOS	ECONOMICOS	SOCIAL CULTURAL
<p>La imposibilidad de tener un gobierno alineado con las definiciones del congreso, se convierte en un lugar de conflicto y freno para las necesidades del sector salud. Dejando proyectos de leyes que modifiquen, mejoren o cambien situaciones de análisis y funcionamiento del sector.</p> <p>EVALUA LAS POLITICAS Y REGULACIONES RELACIONADAS CON LAS RESOLUCIONES SANITARIAS Y PATENTES COMERCIALES EN CHILE. EXAMINA SI HAY CAMBIOS EN LAS LEYES Y REGULACIONES QUE PUEDAN AFECTAR LA DEMANDA DE</p>	<p>Los entornos que experimentan crisis económicas tienen un efecto concreto en el gasto superfluo o no considerado necesario dentro de las definiciones del presupuesto país y personal.</p> <p>Economías que no crecen y no tienen estabilidad en sus cifras dedican menos recursos al gasto en salud preventiva y esto puede influir en la facilidad y expansión de nuevas empresas de salud que necesiten acreditación y resolución de funcionamiento.</p> <p>ANALIZA EL IMPACTO DEL AUMENTO DE LA INFLACION EN LOS COSTOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA Y EN LAS CAPACIDAD DE LAS CLINICAS PEQUEÑAS PARA INVERTIR EN SERVICIOS DE ASESORIA.</p>	<p>Cultural más mezcladas con la integración de más población extranjera puede modificar aspectos de preferencia en los tipos de procedimientos de salud preferidos. La preocupación por la armonía facial y corporal puede tener impacto en las decisiones de procedimientos preferidos. Asimismo, la liberación y expansión de redes digitales que promueven la exposición física, pueden convertirse en un gatillo de mayor demanda para servicios de salud y procedimientos estéticos y preventivos.</p> <p>EXAMINA COMO EL AUMENTO DE LA INMIGRACION PUEDE AFECTAR LA DEMANDA DE SERVICIOS DE ASESORIAS. POR EJEMPLO, ES POSIBLE QUE LAS CLINICAS PEQUEÑAS ATIENDAN A UNA POBLACION MAS DIVERSA CON DIFERENTES</p>
TECNOLOGICOS	ECOLOGICOS	LEGALES

<p>El desarrollo expansivo y dinámico en la aparatología no invasiva, mejoras en técnicas de tratamientos, entre otros puede ser un elemento facilitador de la cobertura en necesidades de salud. Puede existir un mayor incentivo a la inversión en equipamiento y técnicas menos invasivas, menos costosas y riesgosas.</p> <p>EVALUA COMO LOS AVANCES TECNOLOGICOS PUEDEN AFECTAR LA FORMA EN QUE SE PRESENTAN LOS SERVICIOS</p> <p>DE ASESORIA EN RESOLUCIONES SANITARIAS Y PATENTES. EJEMPLO, USO DE TECNOLOGIA DIGITAL Y PLATAFORMAS EN LINEA PUEDE CAMBIAR LA FORMA EN QUE SE REALIZAN LOS TRAMITES Y CONSULTAS.</p>	<p>Evaluar los efectos contaminantes de la cantidad de desechos clínicos, insumos, jeringas, agujas o elementos corto punzantes puede tener un impacto sanitario y contaminante del entorno.</p> <p>CONSIDERA CUALQUIER IMPACTO AMBIENTAL QUE PUEDE AFECTAR A LA EMPRESA O A LAS CLINICAS PEQUEÑAS.</p> <p>EJEMPLO, REGULACIONES AMBIENTALES MAS Estrictas PUEDEN AUMENTAR LOS COSTOS DE CUMPLIMIENTO PARA LAS CLINICAS PEQUEÑAS.</p>	<p>EXAMINA CUALQUIER CAMBIO DE LEGISLACION RELACIONADA CON LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y LAS REGULACIONES SANITARIAS PUEDEN AFECTAR LA PRESTACION DE SERVICIOS DE ASESORIA. EJEMPLO CAMBIOS EN LAS LEYES DE PATENTES O EN LOS REQUISITOS DE LICENCIA.</p>
---	---	--

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Plan comercial

2.2.1 Modelo Canvas

Este modelo nos permite delinear el plan de negocio de la empresa evaluada observando 9 perspectivas clave. Entre ellas podemos definir los lineamientos de desempeño que constituyen actualmente el foco y orientación de negocio de la empresa, comprendiendo que los podemos agrupar de la siguiente manera:

¿Cómo conseguir resultados?

Socios Clave: Clínicas de salud y belleza, organismos reguladores de salud, asociaciones de la industria privados y públicos, Médicos y profesionales de la salud.

Actividades Clave: Investigación y actualización de mercado. Alianzas y asociaciones, asesoría legal y marketing estratégico. Gestión financiera especializada, personal capacitado.

Recursos Clave: conocimiento, red de contactos, proveedores de primera línea, estrategias de vanguardia, capital de inversión.

¿Qué acciones realizar?

Propuesta de valor: Fluidez y rapidez en resolución sanitaria y patente comercial.

Relación Cliente: relación cercana de confianza.

Segmento de Cliente: clínicas, empresas médicas y personas naturales.

Canales: redes y métodos de contacto digital.

¿Por qué desarrollar este plan?

Estructura de Costos: bajos eficientes y operativos.

Fuentes de Ingreso: Aportes socios, patentes innovadoras, financiamiento.

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTE
Clínicas Organismos reguladores salud Asociaciones de la industria de la salud Autoridades gubernamentales locales Médicos profesionales de la salud	Investigación de mercado, desarrollo de servicios, establecimiento de alianzas, asesoramiento legal, gestión de financiera.	Optimizaciones clínicas: "Resolución y patentes"	Relación colaborativa orientada a la confianza y participación estratégica	EL target debe estar orientado principalmente a clínicas, empresas médicas y personas naturales que Deseen prestar servicios tanto de salud como belleza.
	RECURSOS CLAVES Conocimiento profundo del mercado de clínicas y sus necesidades – Red de contactos con proveedores y fabricantes de equipos médicos- comunicación – Capital financiero para inversiones y desarrollo del negocio	Realizar el trámite de la obtención de resolución sanitaria y patentes comerciales ante la entidad pertinente de manera eficiente y eficaz, de manera que los clientes puedan realizar un seguimiento si así lo desea	CANALES Usar los siguientes canales para persuadir a los principales clientes potenciales como clínicas o persona natural a través las redes sociales como LinkedIn, Google Ads, Facebook Ads, Instagram/Tiktok e Influencers de Youtube entre otros relacionados...	
ESTRUCTURAS DE COSTOS			FUENTE DE INGRESO	
Gastos administrativos – Personal especializado – Alquiler de oficina – Equipo y tecnología – Marketing y publicidad – Costos operativos			Aporte de socios – asesorías y patentes comerciales – apalancamiento	

2.2.2 Socios claves

Los recursos clave en el modelo Canvas de Acreditas, incluyen un equipo de expertos en regulaciones sanitarias y patentes comerciales, herramientas tecnológicas para el seguimiento y gestión de proyectos, acceso a bases de datos actualizadas, alianzas estratégicas con instituciones y profesionales del sector, y una red de contactos en entidades regulatorias. Estos recursos son fundamentales para brindar servicios de calidad, agilizar los procesos de obtención de resoluciones sanitarias y patentes comerciales, y garantizar la satisfacción de los clientes.

2.2.3 Actividades claves

Las actividades clave en el modelo Canvas de Acreditas, empresa de asesoría para clínicas, incluyen la evaluación exhaustiva de proyectos, el análisis de requisitos regulatorios, la investigación de patentes, la elaboración de informes técnicos, la asesoría estratégica, la gestión de documentos y trámites, la comunicación con autoridades sanitarias y la representación legal. Estas actividades permiten a Acreditas ofrecer servicios integrales y especializados, garantizando el cumplimiento normativo y la obtención exitosa de resoluciones sanitarias y patentes comerciales para sus clientes.

Recursos claves

Los recursos clave en el modelo Canvas de Acreditas, incluyen un equipo de expertos en regulaciones sanitarias y patentes comerciales, herramientas tecnológicas para el seguimiento y gestión de proyectos, acceso a bases de datos actualizadas, alianzas estratégicas con instituciones y profesionales del sector, y una red de contactos en entidades regulatorias. Estos recursos son fundamentales para brindar servicios de calidad, agilizar los procesos de obtención de resoluciones sanitarias y patentes comerciales, y garantizar la satisfacción de los clientes.

2.2.4 Propuesta de valor

“Facilitación legal y comercial para clínica” La propuesta de valor debe ser principalmente, por la obtención de patentes comerciales y resoluciones sanitarias, de tal forma que puedan operar las clínicas pequeñas, empresas médicas o personas naturales de forma legal. Así como una atención personalizada a nuestros clientes ya que es lo más importante.

2.2.5 Segmento de cliente

El segmento de clientes de Acreditas, una empresa que brinda asesorías a clínicas para obtener resoluciones sanitarias y patentes comerciales, está compuesto por clínicas, centros médicos y personas naturales que buscan cumplir con los requisitos legales y regulatorios en el área de la salud. Estos clientes valoran la experiencia y conocimiento especializado de Acreditas para obtener las autorizaciones necesarias y proteger sus invenciones y productos, asegurando su viabilidad comercial en el mercado.

2.2.6 Canales

Los canales clave del modelo Canvas para evaluar el proyecto de Acreditas, incluyen:

- ✓ Alianzas estratégicas con clínicas y organizaciones de salud.
- ✓ Publicidad y marketing dirigidos a empresas del sector médico a través de redes sociales como LinkedIn, Google Ads, Facebook Ads, Instagram/ Tik tok e Influencers de Youtube entre otros relacionados.
- ✓ Presencia en conferencias y ferias comerciales para establecer contactos.
- ✓ Plataforma en línea para ofrecer servicios de consultoría a distancia.

2.2.7 Relaciones con clientes

Hay que tener una relación colaborativa en la relación “proveedor- cliente”, una relación orientada a la confianza en el trabajo y participación estratégica en el desarrollo de proyectos a futuro.

Acreditas, establece relaciones sólidas con sus clientes evaluando proyectos para obtener resoluciones sanitarias y patentes comerciales. Mediante un enfoque personalizado y orientado al cliente, Acreditas brinda servicios especializados, establece comunicación abierta y transparente, y proporciona soluciones eficientes y efectivas. Estas relaciones sólidas se basan en la confianza mutua, la satisfacción del cliente y el éxito compartido en el logro de los objetivos comerciales y regulatorios.

2.2.8 Fuente de ingreso

Inicialmente a través del aporte de los socios que conforman “Acreditas” esto debería ser en un 100% de capital de “Acreditas”, ya que al ser un servicio que se basa en resoluciones sanitarias y patentes es una mínima inversión. Una vez en marcha el proyecto otras fuentes serán las entregadas por las asesorías y resoluciones de patentes comerciales.

2.2.9 Estructura de costos

En el modelo Canvas de Acreditas, la estructura de costos estaría relacionada con los gastos necesarios para brindar el servicio de asesoría a clínicas para obtener resoluciones sanitarias y patentes comerciales. A continuación, se presentan algunos elementos que podrían considerarse en la estructura de costos:

- ✓ Personal especializado: Incluiría los salarios y beneficios de los expertos en

regulaciones sanitarias y abogados especializados en propiedad intelectual que forman parte del equipo de Acreditas. Esto también puede incluir los costos de contratar personal adicional en función de la carga de trabajo.

- ✓ Marketing y promoción: Acreditas podría destinar recursos para actividades de marketing y promoción, como la creación de materiales de marketing, la participación en conferencias y eventos relevantes en el sector de la salud, y la implementación de estrategias de marketing digital.
- ✓ Tecnología y herramientas: Acreditas podría requerir sistemas informáticos especializados, software de gestión de proyectos, herramientas de comunicación y otras tecnologías necesarias para brindar un servicio eficiente y de calidad a sus clientes.
- ✓ Asociaciones y colaboraciones: Los costos asociados con la colaboración con instituciones gubernamentales, agencias de patentes y otras empresas relacionadas en el sector de la salud podrían considerarse en la estructura de costos. Esto podría incluir tarifas por servicios, acuerdos de licencia, comisiones por referidos, entre otros.
- ✓ Gastos generales: Esto incluiría los costos operativos generales de la empresa, como el alquiler de oficinas, servicios públicos, seguros, servicios legales y contables, entre otros.

Es importante tener en cuenta que la estructura de costos puede variar según el tamaño de la empresa, la ubicación geográfica y otros factores específicos de cada negocio. Por lo tanto, es recomendable realizar un análisis detallado de los costos involucrados en el modelo de negocio de Acreditas para obtener una visión más precisa de su estructura de costos.

2.3 Análisis del microentorno competitivo

Basado en las 5 fuerzas competitivas de Porter

El modelo definido y creado por Michael E. Porter es de gran ayuda para matizar, comprender y desestructurar el comportamiento de mercado donde la empresa está sumergida, de manera que le permita anticipar y detectar cambios en las tendencias, comportamiento y competitividad. Esto los lleva a mantenerse vigilantes frente al dominio de la actividad económica que no puede garantizarse en ambientes de rápido cambio que requieren gran adaptabilidad.

Los 5 puntos de este análisis se refieren a:

- ✓ Poder del cliente
- ✓ Amenaza de nuevos competidores
- ✓ Poder de proveedor
- ✓ Amenaza de productos sustitutos
- ✓ Rivalidad competitiva



Fuente: Simla.cl

A continuación, se desarrollarán los 5 aspectos necesarios para medir el entorno y competencia de ACREDITAS.

2.3.1 Poder del cliente

Este hito tiene dos miradas para ACREDITAS y esto se define en virtud del tamaño del cliente. Las pequeñas clínicas y centro de atención de pacientes no poseen poder negociador, experiencia y carecen, en muchas instancias del conocimiento específico que les permite la obtención de las regulaciones y permisos necesarios para operar. Por lo tanto, ellos no representan un riesgo real para el funcionamiento de la consultora. No obstante, clientes de mayor tamaño y con la disponibilidad de mayores recursos para decidir pueden poner ciertas exigencias en su rol negociador que modifiquen las reglas del juego para la empresa consultora, toda vez que sus exigencias y necesidades apunten a recursos diferentes a los que la consultora puede entregar.

2.3.2 Amenaza de nuevos competidores

Este es un rubro muy cambiante. La necesidad urgente de contar con certificación, acreditación y permisos han levantado la alerta de profesionales con experiencia en el área que saben que pueden gestionar los permisos necesarios, dirigiendo los protocolos requeridos. No es un conocimiento único, pero si específico. El crecimiento, desarrollo y expansión en volumen de los centros de salud y el número de profesionales en el área ha vuelto más abundante la disponibilidad del recurso humano calificado para estos fines y labores y eso es un riesgo permanente en el entorno de esta actividad económica. La disponibilidad de más asesores y consultores puede jugar en contra también respecto de precios y servicios ofrecidos.

2.3.3 Poder de proveedor

Dentro del trabajo asesor de la consultora emergen diversos requerimientos de carácter físicos para adecuar instalaciones e implementaciones de acuerdo a la complejidad del centro de atención asesorado. Esto requerirá de diferentes proveedores específicos con el suficiente conocimiento y capacidad de crear, modificar e instalar dependencias para la atención segura de clientes. Esto es construir salas de pabellón, salas de procedimientos con sus áreas limpia y sucias con los flujos adecuados, espacios para depositar material corto punzante o restos biológicos, implementación de salas de rayos o imágenes, paredes prolamadas, certificación de aire y emisión de partículas para proteger espacios de las infecciones intrahospitalarias entre otros. Poseer una adecuada red de proveedores, servicios que aseguren calidad y respuesta aporta mayor dificultad al asegurar resultados óptimos al cliente.

2.3.4 Amenaza de productos sustitutos

Una amenaza real en la entrega de servicios basados en conocimiento específico tiene que ver en primer lugar con cambios y modificaciones en las regulaciones que dejen obsoletos e inaplicables las consideraciones elaboradas y que requieran actualización permanente, tanto en el conocimiento como en la forma de resolver.

A esto se le suma la llegada de la Inteligencia Artificial (AI), la cual vendrá a reemplazar variadas funciones elaboradas en la actualidad por recursos humano físico y que mientras más ordenada y protocolizada la tarea más repetible y articularle por medios digitales será. Esto conlleva a que la consultora se actualice en sus métodos, conocimiento y aplicación y que consideré la incorporación de herramientas de resolución digital para dar mejor respuesta a sus clientes.

2.3.5 Rivalidad competitiva

Una amenaza real en la entrega de servicios basados en conocimiento específico tiene que ver en primer lugar con cambios y modificaciones en las regulaciones que dejen obsoletas e inaplicables las consideraciones elaboradas y que requieran actualización permanente, tanto en el conocimiento como en la forma de resolver.

A esto se le suma la llegada de la Inteligencia Artificial (AI), la cual vendrá a reemplazar variadas funciones elaboradas en la actualidad por recursos humano físico y que mientras más ordenada y protocolizada la tarea más repetible y articularle por medios digitales será. Esto conlleva a que la consultora se actualice en sus métodos, conocimiento y aplicación y que considere la incorporación de herramientas de resolución digital para dar mejor respuesta a sus clientes.

Capítulo III: Estudio de mercado

3 Estudios de mercado

Los objetivos que se esperan cumplir con la realización de un estudio de mercado son conocer el estado actual, la posición de consolidación, fortalezas y la evolución del mercado.

La finalidad de este desarrollo y enfoque es prestar más herramientas para la toma de decisiones efectivas y consistentes con el desarrollo y crecimiento de ACREDITAS.

Este paso implicará recabar información de valor para procesarla, comprender y evaluar la posición actual de la empresa.

Para procesar y trabajar este aspecto se llevarán a cabo los siguientes 8 pasos:

- ✓ Definición del Problema: Se definirá el mercado de estudio y el foco que se planteará.
- ✓ Determinar la naturaleza y tamaño de los mercados a estudiar: recoger y determinar ciertos parámetros que faciliten la simplicidad y orden del estudio.
- ✓ Elección de parámetros a estudiar: definir si se trabajará con información cuantitativa o cualitativa. Transversalizar el estudio y observaciones.
- ✓ Averiguar cómo llegar: fuentes de información (estudios, sitios web, noticias, encuestas, etc.). Se puede optar por fuentes primarias y/o secundarias.
- ✓ Recolectar la información: Necesidad de recopilar información de valor

- ✓ Análisis de la información: registrar, tabular y analizar la información recopilada y Identificar las conclusiones obtenidas.
- ✓ Presentación: registrar los resultados para posibles utilidades y comparaciones futuras.
- ✓ Benchmarking: La elaboración de un benchmarking tiene como objetivo poder comparar

3.1 Definición del problema

Acreditadas para obtener resoluciones sanitarias y patentes comerciales. Su objetivo es crecer en el mercado. El problema a abordar es la necesidad de identificar oportunidades de mejora en la gestión de la empresa para optimizar su crecimiento y aumentar su competitividad en el mercado de asesorías sanitarias y patentes comerciales en el sector de la salud y la estética en Chile.

3.2 Determinar la naturaleza y tamaño del mercado a estudiar

El primer paso para realizar un estudio de mercado para Acreditadas, es determinar la naturaleza y tamaño del mercado objetivo. Este proceso implica recoger y definir parámetros clave que simplifiquen y organicen el estudio. Al analizar el mercado, se deben considerar datos demográficos, como la ubicación y tamaño potencial de las clínicas y centros de estética en Chile. Además, es importante evaluar la demanda actual y futura de servicios de obtención de resoluciones sanitarias y patentes comerciales en el sector. Este análisis permitirá a Acreditadas comprender mejor el mercado, identificar oportunidades de crecimiento y tomar decisiones estratégicas informadas.

3.3 Elección de parámetros a estudiar

En el contexto de asesoría a empresas de servicios, como la empresa de servicios "Acreditadas" en Chile, En la elección de parámetros a estudiar, es fundamental considerar si se trabajará con información cuantitativa (números, estadísticas) o cualitativa (opiniones, percepciones). Es importante transversalizar el estudio, abarcando diferentes aspectos relevantes, como la demanda de resoluciones sanitarias y patentes comerciales en clínicas y centros de estética. Esta evaluación permitirá identificar oportunidades de mejora y optimización para la empresa, brindando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas.

3.4 Averiguar cómo llegar

Para realizar un estudio de mercado sobre la empresa Acreditadas, es importante utilizar una variedad de fuentes de información. Tanto fuentes primarias como encuestas a clientes potenciales y entrevistas a expertos en el campo, como fuentes secundarias como estudios de mercado, sitios web especializados y noticias relevantes. Estas fuentes proporcionarán datos y conocimientos para comprender el mercado actual, identificar oportunidades de crecimiento y formular estrategias efectivas para la expansión de la empresa.

3.5 Recolectar la información

Para mejorar su gestión, Acreditadas, necesita recopilar información valiosa mediante un estudio de mercado. Este proceso implica recolectar datos relevantes sobre el mercado objetivo, la competencia, las necesidades del cliente y las tendencias del sector. Esta información será crucial para identificar oportunidades de crecimiento y diseñar estrategias efectivas, asegurando la recopilación adecuada de información y proporcionando un análisis integral para respaldar la toma de decisiones. Con esta información, Acreditadas podrá impulsar su crecimiento y mejorar sus servicios de asesoría, adaptándose a las demandas cambiantes del mercado y brindando un mayor valor a sus clientes.

3.6 Análisis de la información

El "Análisis de la información" es crucial para el estudio de mercado de Acreditadas, una empresa que busca crecer. Se debe registrar, tabular y analizar la información recopilada. A través de este proceso, hay que identificar conclusiones clave que ayudarán a Acreditadas a tomar decisiones informadas. Acreditadas se dedica a brindar asesorías en la obtención de resoluciones sanitarias y patentes comerciales a clínicas y centros de estética en Chile. Con este análisis, se podrá proporcionar recomendaciones estratégicas para mejorar su gestión y alcanzar sus objetivos de crecimiento.

3.7 Presentación

Ayudar a Acreditadas a mejorar su gestión y crecer en el mercado. Este estudio de mercado permitirá registrar los resultados obtenidos y utilizarlos para futuras comparaciones y decisiones estratégicas. Trabajar junto a Acreditadas para identificar oportunidades de crecimiento y desarrollar estrategias efectivas.

3.8 Benchmarking

El "benchmarking" es una herramienta de gestión utilizada por empresas de servicios para analizar su desempeño y compararse con empresas líderes en su industria. En el caso de "Acreditadas", una empresa de asesoría en obtención de resoluciones sanitarias y patentes comerciales para clínicas y centros de estética en Chile, el objetivo sería identificar las mejores prácticas y procesos utilizados por competidores exitosos en el mercado. El tipo de benchmarking recomendado sería el competitivo, enfocándose en empresas similares en tamaño y en el mismo sector de servicios de asesoría en el ámbito sanitario y de estética en Chile. Este análisis permitirá a "Acreditadas" identificar oportunidades de mejora, optimizar sus operaciones y desarrollar estrategias para impulsar su crecimiento.

3.9 Encuesta: Atención al cliente de acreditadores

Con el fin de brindar una mejor atención a los nuestros clientes, queremos comenzar aplicar una pequeña encuesta, muy breve para que puedan responder el mayor número de clientes así poder obtener una data y poder seguir mejorando nuestro servicio.

1. ¿Qué tan satisfecho(a) te sientes con la atención al cliente que has recibido de Acreditadas hasta ahora?

1 = Muy insatisfecho

5 = Muy satisfecho)

2. ¿En qué aspectos crees que Acreditadas puede mejorar su atención al cliente?

3. ¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta que has experimentado al comunicarte con Acreditadas?

4. ¿Consideras que el personal de Acreditadas está adecuadamente capacitado para brindar un servicio de calidad?

5. ¿Recomendarías los servicios de Acreditadas a otros profesionales del sector de la salud y la estética en Chile?

1 = No lo recomendaría,

5 = Lo recomendaría totalmente

Agradecemos sinceramente tus respuestas y comentarios. Tu opinión es fundamental para que Acreditadas pueda ofrecer un servicio cada vez mejor.

Capítulo IV: Proyecto

4 Descripción del negocio

A lo largo de todo Chile las clínicas ya sea de salud o estética deben funcionar con resoluciones sanitarias y patentes, a veces sin la experiencia necesaria estas pueden ser rechazadas por no manejar el conocimiento y la expertis, es ahí donde entra Acreditas una empresa destinada a asesorar y gestionar a personas y empresas que necesitan obtener resoluciones sanitarias para sus centros. Con el fin de poder lograr una manera más expedita y guiada para nuestros clientes con ello conseguir una experiencia y garantizando que esta sea totalmente exitosa.

4.1 Visión

Ser una de las mejores empresas de asesoría y obtención de resolución sanitaria, patentes comerciales.

4.2 Misión

Entregar confianza, seguridad y cercanía a nuestros clientes. Con un servicio de excelencia y permanente innovación.

4.3 Valores

Excelencia en nuestros servicios, esperamos que al brindar este servicio sea 100% exitoso. Información clara y transparente, siempre compartir la información con el cliente para que tenga conocimiento en parte de su proceso vamos.

4.4 Descripción del producto/Servicio

Nuestro servicio es asesorar y gestión resoluciones sanitarias, patentes comerciales, esto con la finalidad de que clínicas y centros de belleza puedan funcionar según lo indicado por la seremi de salud que corresponda, es un trámite bastante engorroso lo que ofrece Acreditas es un éxito asegurado cumpliendo con todo el protocolo para la obtención, también puedes realizar el seguimiento de servicio asegurándose que realmente existe una gestión sobre él.

4.5 Objetivo

Poder organizar a "ACREDITAS" como un proveedor principal y visionario en prestar asesoría en resoluciones sanitarias y patentes comerciales para clínicas. Así en un plazo de 3 años como máximo convertirse en una mediana empresa con un ingreso sean

superiores a 25.000 UF, pero inferiores a 100.000 UF en el último año según Corfo.

4.6 Objetivos específicos

- ✓ Desarrollar canales de comunicación fluida para asegurar buenas prácticas en salud.

- ✓ Ser un gestor de convenios y acuerdos con instituciones privadas y públicas de salud que permitan mejorar el control, definición y aplicación de regulaciones en el área.

- ✓ Desarrollar herramientas para un seguimiento más fluido, rápido y eficiente en el control, monitoreo y formalidad del cumplimiento de las normas sanitarias.

Capítulo V: Estrategia de marketing

5 Objetivo

Posicionar Acreditas como una empresa de asesorías en resoluciones sanitarias en el mercado chileno y aumentar la base de clientes.

5.1 Análisis de mercado y competencia

Acreditas tiene dos principales competidores que serían:

Aleisi que es una empresa que se dedica asesoría de salud y permisos de resoluciones sanitarias en rubro es fuerte ya que están posesionados y sería nuestro competidor más directo, son relativamente nuevos ya que están operando desde Abril del 2023, por lo que Acreditas es más conocido dentro del rubro, ubicados en sector oriente de Santiago. Lo que nos diferencia de nosotros ya que estamos disponibles a lo largo del territorio nacional. Tiene una página web he Instagram con poco contenido no soy activos en las redes sociales.



Otro de nuestro competidor es aliado esta es una competencia menos directa, ya que ellos se dedican a formar empresas que es nicho principal y dentro de este agregan el tema de resolución sanitaria, lo que hace un servicio más costos para el mercado, al tener un servicio más amplio hace que sea menos personalizado.



5.2 Segmentación de mercado

Nuestra segmentación de mercado serán clínicas de salud y belleza a lo largo de todo Chile, así como emprendedores que cuenten con la necesidad de obtener resoluciones sanitarias y patentes comerciales.

5.3 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor está dada por una asesoría de forma exitosa para obtener la resolución sanitaria y patente comercial, un seguimiento en línea de esta misma para que cliente pueda identificar cuanta gestión se realizó sobre su tramitación, a través de nuestro equipo de expertos con seguimiento constante en línea.

5.4 Estrategia de contenidos

Acreditas iniciara un blog en el sitio web de la empresa para compartir información relevante sobre resoluciones sanitarias, normativas y novedades del sector.

Desarrollar contenido informativo y educativo, como guías, infografías y casos de estudio, que demuestren el valor de contar con asesoría especializada.

5.5 Estrategia de redes sociales

Establecer presencia en las principales redes sociales utilizadas por el público objetivo, como LinkedIn y Twitter, Instagram. Compartir contenido relevante, interactuar con los seguidores y participar en conversaciones relacionadas con el ámbito sanitario

5.6 Estrategia de referidos y recomendaciones

Establecer un programa de referidos para premiar a los clientes satisfechos que recomienden la empresa a otros. Solicitar testimonios y reseñas de clientes satisfechos para utilizar en el sitio web y en materiales de marketing.

5.7 Medición y seguimiento

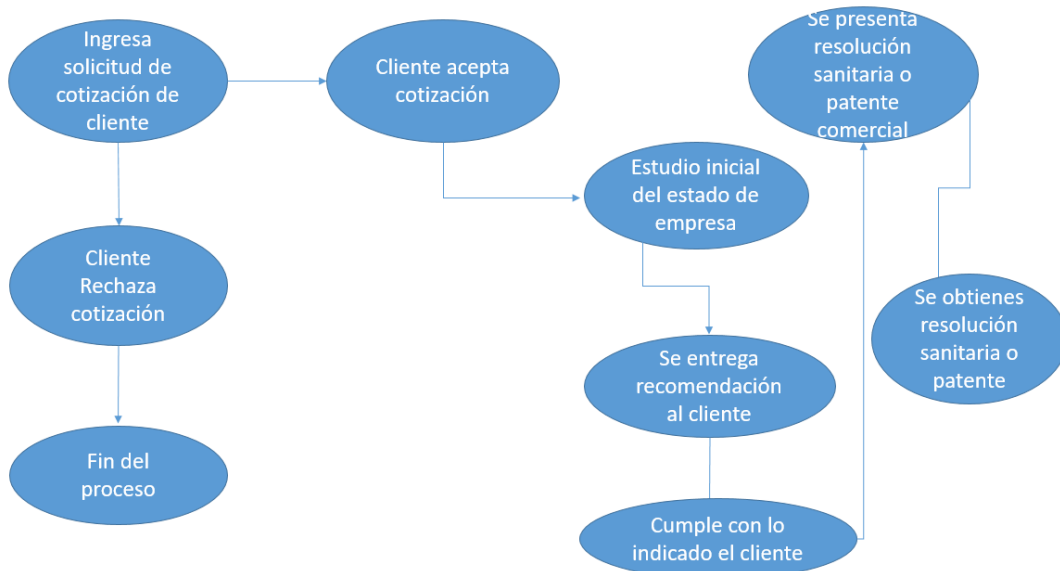
Establecer métricas clave para evaluar el éxito de las estrategias de marketing, como el aumento en el tráfico del sitio web, la generación de leads y las conversiones en clientes. Utilizar herramientas de análisis web

5.8 Plan de operaciones y Plan de recursos humanos

Acreditas establecerá los procedimientos de operaciones y flujos de trabajo para la asesoría de resoluciones sanitarias y patentes comerciales, así como el seguimiento de cada proceso.

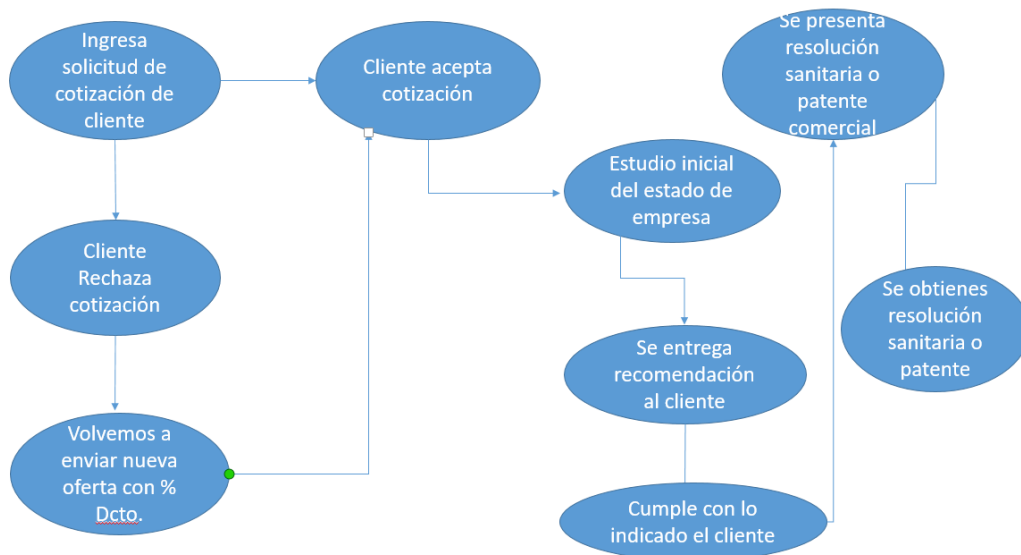
5.9 Mapa de procesos de la empresa

En nuestro mapa de procesos podemos observar que es bastante fluido de tal forma que si todo funciona como lo indicado ahora este es un escenario perfecto donde cliente sigue todo lo indicado por Acreditas.



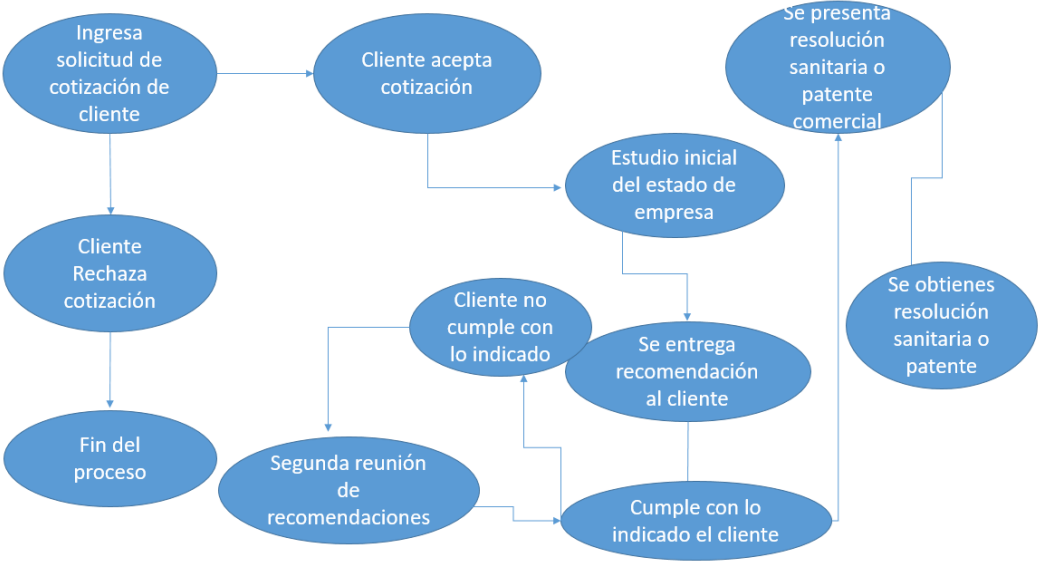
Fuente elaboración propia

Escenario numero 2 cliente rechazo la oferta volvemos aplicar un descuento adicional y este acepta, volvemos a seguir todo el flujo de trabajo en caso de no aceptar, declinamos con la oferta y vamos en búsqueda de nuevos clientes



Escenario número 3 el cliente no sigue las recomendaciones de Acreditas para obtención de resolución sanitaria y patente comercial, porque debemos fijar nuevamente una reunión para el cumplimiento de lo requerido, ya que esto nos puede llevar a no obtener la

resolución sanitaria



5.10 Actividades de implementación (Carta Gantt)



5.11 Presupuesto de operaciones

En Acreditadas el presupuesto de operaciones más bien dado por lo costos fijos que sería el arriendo mensual de una oficina, los gastos administrativos como (Internet, gasto común, contador y patentes, Materiales ETC, sueldo si bien están reflejados será en porcentajes por cada plan que se logre concretar con cada cliente.

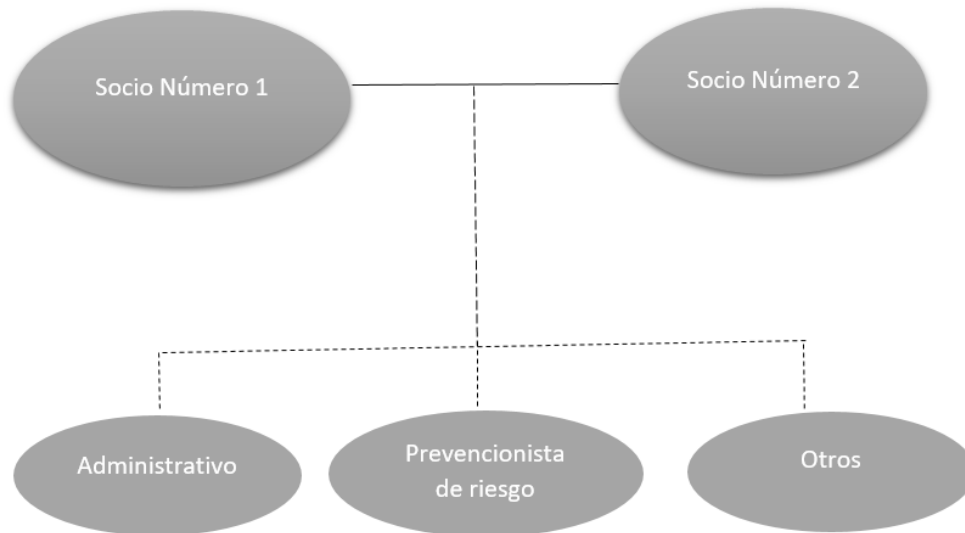
A continuación, se presenta un estimado de los gastos mensuales en lo que va del año 2023.

Año 2023														
Item	Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	Costos Fijos													
	Arriendo mensual	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	6.840.000
	Gastos Comunes	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	2.052.000
	Gastos Servicios	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	816.000
	Internet	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	311.880
	Contador	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	1.080.000
	Patente													
	Materiales	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	420.000
	TOTAL	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	11.519.880
	Costos Variables													
	Administrativo	300000	100000	100.000	200.000	400.000	200.000	200.000	0	0	0	0	0	1.500.000
	Socio 1	1140005	60005	11.995	2.076.005	1.464.005	204.005	528.005						5.460.035
	Socio 2	1140005	60005	11.995	2.076.005	1.464.005	204.005	528.005						5.460.035

5.12 Estructura organizacional de la empresa

Tenemos más bien una estructura simple en el cual hay un socio comercial y socio con conocimientos en el área salud, una persona para gestión administrativa y resto de personal es externo dependiendo de necesidad.

Organigrama de Acreditadas:



5.13 Estructura legal de la empresa Escritura pública y extracto

Este trámite consiste en legalizar ante notario un borrador de la escritura, que puede ser redactado por un abogado o solicitado en la misma notaría.

La escritura pública de la SPA establece:

Nombre, apellidos, nacionalidad, estado civil, edad y domicilio del constituyente

Nombre de la empresa que contendrá, al menos, el nombre y apellido del contribuyente, pudiendo tener también un nombre de fantasía, sumado al de las actividades económicas que constituirán el objeto o giro de la empresa y deberá concluir con las palabras “empresa individual de responsabilidad limitada” o SPA.

- ✓ El monto del capital que se transfiere a la empresa, la indicación de si se aporta en dinero o en especies y, en este último caso, el valor que les asigna.
- ✓ La actividad económica que constituirá el objeto o giro de la empresa y el ramo o rubro específico en que dentro de ella se desempeñará.
- ✓ El domicilio de la empresa.
- ✓ El plazo de duración, sin perjuicio de su prórroga. Si nada dice se entenderá que su duración es indefinida.
- ✓ La escritura pública de constitución de la sociedad establece:
- ✓ El nombre de la sociedad

- ✓ El tipo de sociedad
- ✓ El giro o actividad comercial a la cual se dedicará
- ✓ La forma de administración
- ✓ La forma de repartición de utilidades y cómo se responderá en caso de pérdida
- ✓ La manera de solución de conflictos
- ✓ El régimen para disolución y liquidación de la sociedad
- ✓ El domicilio de la sociedad
- ✓ El plazo de la duración de la sociedad

Debe concurrir a la notaría todos los socios con sus respectivas cédulas de identidad. El notario certifica la escritura dándole el carácter público. Este documento es básico para efectuar los trámites en el servicio de impuestos interno y para la obtención de patente comercial en la municipalidad.

Desde la fecha de la constitución de la sociedad, se cuentan 60 días de plazo para realizar los trámites de inscripción de la escritura en el conservador de bienes raíces de la comuna y la publicación del extracto de la escritura en diario oficial.

El costo de este trámite es de 1 UTM, o sin costo si el capital inicial es inferior a UF 5.000.

5.14 Publicación diario oficial

El extracto de la escritura pública debe ser publicado en el diario oficial. El representante legal, el apoderado o los socios de la empresa tienen un plazo de 60 días desde la fecha de la escritura pública para publicar el extracto en el diario oficial. El costo es de 1 UTM o cero para las empresas cuyo capital sea inferior a UF 5.000.

5.15 Inscripción en registro de comercio del conservador de bienes raíces

Para acreditar la existencia de la sociedad o de SPA, el representante legal o los socios debería llevar al menos dos copias del extracto de la escritura pública al conservador de bienes raíces del domicilio de la sociedad, de manera de inscribirlo en el registro de comercio. El costo total de este trámite es de \$70.000.- aproximadamente.

5.16 Protocolización

Este proceso no es obligatorio, pero sí muy útil. Consiste llevar a la notaría todos los documentos hasta ahora obtenidos para que se genere un archivo que dé cuenta de los trámites efectuados y para mayor seguridad se guarda una copia en la misma notaría.

5.17 Inicio de actividades en el SII

En la página web www.sii.cl en servicio en línea describe cómo hacer la inscripción en el

Rol Único Tributario y la declaración de inicio de actividades antes el servicio de impuestos interno.

Cuando la empresa está en marcha se debe cumplir obligatoriamente con el pago de impuesto mensual, como la declaración mensual de IVA y las anuales que de la declaración de renta anual.

Perfiles de cargo:

Socio numero 1

a) Perfil del cargo:

Número de ocupantes para el cargo: 1

Nombre del cargo: Socio comercial

Dependencia: Propietarios

Supervisa: Administrativo

- a) Descripción del cargo:** Trabajo de máxima especialidad y responsabilidad en la organización, que debe planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los proyectos relacionados con actividad de la empresa con la actividad de la empresa de acuerdo al objetivo de su creación, aplicando el esfuerzo necesario para producir acciones exitosas.

Es el encargado de definir estrategias, políticas, y objetivos, además de ser el encargado de su implementación dentro de toda la organización, asegurándose que todas las acciones llevadas a cabo en ella.

- b) Especificaciones del cargo:** De preferencia debe ser Enfermero, con experiencia laboral en algún cargo similar o equivalente al rubro de salud de por lo menos 6 años, ya que para la jerarquía de decisiones que deberá tomar, conocimiento en cuanto a las normas Chilenas. Entre las aptitudes necesarias resaltan la responsabilidad, un alto compromiso en su trabajo, liderazgo, innovador, capacidad de reacción frente a distintas tomas decisiones, buenas relaciones interpersonales, motivador, ética, empático y capacidad de trabajo bajo presión.

Socio numero 2

a) Perfil del cargo:

Número de ocupantes para el cargo: 1

Nombre del cargo: Socio Administración

Dependencia: Propietarios

Supervisa: Administrativo

- b) Descripción del cargo: Trabajo de máxima especialidad y responsabilidad en la organización, que debe planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución de los proyectos relacionados con actividad de la empresa con la actividad de la empresa de acuerdo al objetivo de su creación, aplicando el esfuerzo necesario para producir acciones exitosas.

Es el encargado de definir estrategias, políticas, y objetivos, además de ser el encargado de su implementación dentro de toda la organización, asegurándose que todas las acciones llevadas a cabo en ella.

- c) Especificaciones del cargo: De preferencia debe ser Ingeniero comercial, con experiencia laboral en algún cargo similar o equivalente al rubro de salud de por lo menos 3 años, ya que para la jerarquía de decisiones que deberá tomar, conocimiento en cuanto a las normas Chilenas. Entre las aptitudes necesarias resaltan la responsabilidad, un alto compromiso en su trabajo, liderazgo, innovador, capacidad de reacción frente a distintas tomas decisiones, buenas relaciones interpersonales, motivador, ética, empático y capacidad de trabajo bajo presión.

5.18 Políticas de la empresa

Aportar soluciones a las necesidades del área de la salud y estética que rodea la empresa, dar cumplimiento a la parte legal como áreas de salud, según lo dicta la seremi de salud, así contribuir al bienestar del país, como empresa Acreditada.

5.19 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto estará dado según cuantas resoluciones sanitarias y patentes, se lleven a cabo bajo la modalidad de los planes:

- ✓ Administrativo responsable del papeleo e ingreso de información que recibe el pago de un honorario de \$100.000 por proyecto que ingrese a nivel mensual.
- ✓ Socios de la empresa reciben cada uno 50% del ingreso neto de costos de funcionamiento del servicio entregado.

Capítulo VI: plan financiero

6 Objetivos financieros de ACREDITAS

Le empresa de consultoría, ACREDITAS acumula 5 años de experiencia en el mercado de asesorías en certificaciones de salud, permisos, proyecto físico y de funcionamiento clínico, ofreciendo sus servicios a nuevas empresas y clínicas del rubro, con el objetivo de que estas puedan operar en forma permitida cumpliendo con la normativa sanitaria local vigente.

Este tipo de servicio posee tarifas de venta de servicios establecidas según el tipo de servicio y consultoría ofrecida. Esta definición permite que la empresa ofrezca los siguientes servicios:

Plan básico asesoría y guía proceso acreditación sanitaria 12 UF

Plan Premium Asesoría, supervisión y responsabilidad, de acuerdo al siguiente esquema:

Consulta médica más sala de procedimientos 26 UF

Consulta médica más 2 salas de procedimientos 30 UF

Consulta Médica más 2 salas de procedimientos más anexo 34 UF

La empresa busca estabilizar el volumen de ingresos e incrementarlos, además de mantener la base de gastos de operación estables o incrementar su eficiencia a su nivel máximo.

La empresa está buscando crecer, financieramente, manteniendo el mínimo costo de operación, junto con perfilarse de forma competitiva en el entorno de mercado actual.

La empresa ha tenido un crecimiento orgánico y natural en la medida que ha ido ganando reputación y resonancia en el mercado de empresas clínicas relacionadas al servicio de la salud.

Ingresos

Los ingresos de la empresa provienen en forma directa de los servicios prestados en asesoría a clientes que están formando y habilitando sus empresas de servicios clínicos y estéticos.

En el año 2022 y 2023 la empresa asesoró a un total de 56 empresas que se suman a las 120 de los 3 años previos. El grueso de sus servicios fue orientado a asesorar y habilitar espacios de atención que poseen una sala de procedimientos y una consulta por un valor de UF 36.

En la mezcla de servicios ofrecidos también aparecen clínicas más grandes con 2 o 3 salas de procedimientos, consultas, tomas de muestra, laboratorios, entre otros.

En casos puntuales y exclusivos se abordó la asesoría y habilitación de pabellones de cirugía mayor y procedimientos invasivos, los cuales poseen otro nivel de complejidad y necesidades y que enfrentan una propuesta de servicio más integral y valores más elevados.

Asimismo, durante el mismo período se entregó asesoría a salas de atención odontológica y laboratorio.

6.1 Resumen ingresos mensuales por asesoría año 2002 – 2023 en UF

Trimestres	(Todas)
------------	---------

Suma de UF	Etiquetas de columna													Total general
Etiquetas de fila	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic		
2022				90	12	96	280	132	154	50	318	38	1.170	
2023	90	30	26	52	108	38	56						400	
Total general	90	30	26	142	120	134	336	132	154	50	318	38	1.570	

Elaboración Propia con datos operacionales de la empresa.

La actividad de asesoría muestra un comportamiento con algo de estacionalidad. Que se puede vislumbrar por la mayor actividad observada entre los meses entre junio y noviembre de 2022 y comienza a repuntar en mayo de 2023. Los meses de enero a abril son claramente menos demandantes y activos en la entrega de servicios.

Para calcular y estimar ingresos operacionales, se separó y revisó la actividad por tipo de asesoría, aplicando una definición individual de acuerdo a un tipo de producto específico.

En tanto, al separarla por actividad mensual, se observa la distribución tabulada en el cuadro.

Entre las principales observaciones, se aprecia que la actividad de la ACREDITAS no tiene un comportamiento reconocible o identificable de fácil proyección. Esta más bien aparece de forma espontánea, elevándose en meses de invierno y antes del cierre del año. Algunos meses es posible identificar un incremento considerable de actividad, pero la cual no siempre se sostiene ni muestra un comportamiento estimable o predecible.

Cuadro de actividad mensual Años 2022 – 2023

AÑO 2022	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
					6	1	5	14	2	7	3	2	42
AÑO 2023	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL						
		3	1	1	2	4	2	2					15

Fuente: Elaboración propia en base a datos de actividad aportados por la empresa.

6.2 Costos fijos y variables

Los costos de operación de la empresa son bastantes estables y poco considerables, independiente del volumen de actividad, a no ser que alcancen un nivel de actividad donde se evalúe la compra de servicios específicos o la contratación de mayor planta.

La empresa no requiere de gran planta en recursos humanos, ni inversión en equipamiento físico y de instalaciones.

Los costos de funcionamiento considerados equivalen a equipamiento a gastos básicos de funcionamiento, lo que aplica a arriendo mensual oficina con 1 ambiente y recepción, gastos comunes, servicios, internet, materiales de funcionamiento.

Los gastos Variables obedecen a aquellos que emergen frente a la necesidad de atender a nuevos clientes o por número de clientes atendidos. Para ello se decidió contratar el servicio independiente de un administrativo responsable del papeleo e ingreso de información que recibe el pago de un honorario de \$100.000 por proyecto que ingrese a nivel mensual.

Por su parte, los dos socios de la empresa reciben cada uno 50% del ingreso neto de costos de funcionamiento del servicio entregado.

CUADRO DE COSTOS AÑOS 2022 y 2023 proyectado

Año 2022														
Ítem	Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	Costos Fijos													
	Arriendo mensual	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	6.000.000
	Gastos Comunes	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	1.800.000
	Gastos Servicios	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	720.000
	Internet	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	22.500	270.000
	Contador	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	1.080.000
	Patente													
	Materiales	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
	TOTAL	852.500	852.500	852.500	852.500	852.500	852.500	852.500	852.500	852.500	852.500	852.500	852.500	10.230.000
	Costos Variables													
	Administrativo	0	0	0	600000	100000	500000	1.400.000	200.000	700.000	300.000	200.000	200.000	4.200.000
	Socio 1	0			361250	105000	840000	2.450.000	1.155.000	1.347.500	437.500	2.782.500	332.500	9.811.250
	Socio 2				361250	105000	840000	2.450.000	1.155.000	1.347.500	437.500	2.782.500	332.500	9.811.250
Año 2023														
Ítem	Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	Costos Fijos													
	Arriendo mensual	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	570.000	6.840.000
	Gastos Comunes	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	171.000	2.052.000
	Gastos Servicios	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	68.000	816.000
	Internet	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	311.880
	Contador	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	1.080.000
	Patente													
	Materiales	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	420.000
	TOTAL	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	959.990	11.519.880
	Costos Variables													
	Administrativo	300.000	100.000	100.000	200.000	400.000	200.000	200.000	200.000	800.000	400.000	300.000	200.000	3.400.000
	Socio 1	330.005	-209.995	-245.995	798.005	492.005	-137.995	24.005	212.005	2.588.005	704.005	508.005	162.005	5.224.060
	Socio 2	330.005	-209.995	-245.995	798.005	492.005	-137.995	24.005	212.005	2.588.005	704.005	508.005	162.005	5.224.060

Elaboración propia con datos actividad 2022 – 2023.

6.3 Inversión inicial

Al momento de iniciar la actividad de la empresa consultora ACREDITAS, la inversión inicial no fue de gran volumen pues el servicio de la asesoría se entregaba con medios propios de forma más espontánea y según la necesidad. Al decidir formalizar los servicios y crear una oficina de servicio corporativo se consideró la inversión básica de equipamiento mínimo para el funcionamiento de la oficina:

- 2 computadores \$700.000 cada uno
- 1 impresora láser \$250.000
- Muebles para habilitar espacios de trabajos \$500.000
- Muebles para recibir \$450.000
- Aporte NIC página web \$75.000
- Equipamiento cocina básico \$350.000 (en el cálculo se incluye losa, servicios, hervidor, cafetera, microondas, refrigerador).

Al no ser esta una empresa productiva y de generación de productos físicos sino la entrega de servicios el valor invertido para formalizar la puesta en marca no es significativo y la necesidad de renovación tampoco lo es.

Se considera una inversión inicial de alrededor \$3.025.000 para poner en pie la oficina de atención y formalizar la actividad hacia clientes

6.4 Punto de equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio es necesario detenerse a observar el comportamiento de ventas e ingresos en los años previos. Para ello hemos construido un cuadro que proyecta el comportamiento de la venta en UF de los servicios de asesorías considerando el valor UF al cierre de cada año, entre 2019 y 2023 (a septiembre). Cabe considerar que el año 2020 producto del encierro y la situación mundial afectada por la pandemia las ventas y servicios se vieron afectadas de forma considerable, lo cual se muestra en el comportamiento de ventas anuales

	Ingresos Anuales en UF					
	Año	2019	2020	2021	2022	2023
Actividad		38	16	65	42	15
Ingresos		829	126	1.370	1.170	400
UF		28.310	29.070	30.992	35.111	36.135
Ingresos CLP		23.468.940	3.662.862	42.458.684	41.079.847	14.453.988

Fuente: Elaboración propia en base a datos de actividad de la empresa.

Determinando el punto de equilibrio

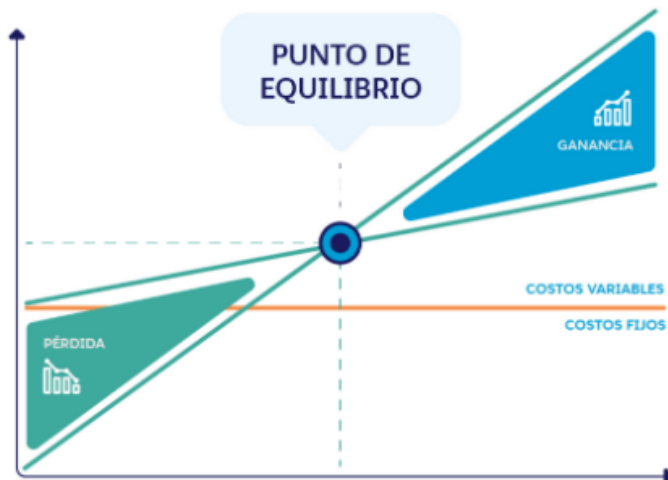
Conceptualmente el punto de equilibrio se obtiene cuando se determina una posición de ventas y de generación de ingresos que igual a los costos totales de la operación. Esto es, Ingresos totales (ventas) es igual a Costos totales (costos fijos más costos variables), de esa manera se alcanza el IT (Ingreso total) es igual al CT (Costo Total)

$$PE = CF / (PV - CV)$$

CF = Costo Fijo

PV = Precio Venta

CV = Costo Venta



Fuente: Salesforce.com.

Dada la mezcla aproximada de venta del año 2022 como año base, se establece una ponderación media de la mezcla de venta para determinar precio promedio de venta.

Tomando año 2022 como base			
Servicios	Precio	Ponderación	Precio Prom
Asesoría	12	0,5	6
Cons + 2 proced	30	0,1363636	4,0909091
Cons + 1 proced	26	0,3181818	8,2727273
OTRO	60	0,0454545	2,7272727
		1	21,090909

Fuente: Elaboración propia en base a información estadística de la empresa de consultoría ACREDITAS.

Para estimar el costo total promedio año, se consideraron los gastos estimados de los años iniciales y los registrados en los años más cercanos para medir la actividad, posteriormente para alcanzar una distribución y estimación que se ajusta a la siguiente tabla de comportamiento. Los valores fueron traspasados a UF año, según se registró la estimación de ingresos anuales, además de cubrir efectos de inflación.

Costo Fijo Por Actividad AÑO							
AÑO	Costo Fijo	Costo Variable	Costos Totales	Actividad	Costo Total /Prom	UF año	Costo Tot Prom UF
2019	0	14.081.364	14.081.364	38	370.562	28.310	13
2020	0	2.197.717	2.197.717	16	137.357	29.070	5
2021	5.115.000	25.475.210	30.590.210	65	470.619	30.992	15
2022	10.230.000	23.822.500	34.052.500	42	810.774	35.111	23
2023	7.679.920	3.600.070	11.279.990	15	751.999	36.135	21

Fuente: Elaboración propia con estimaciones de datos de la empresa.

De acuerdo a esta distribución anual de costos fijos y variables, el costo total promedio del servicio se estima en 23, 45 UF anual (Costo total Promedio UF dividido por los 5 años).

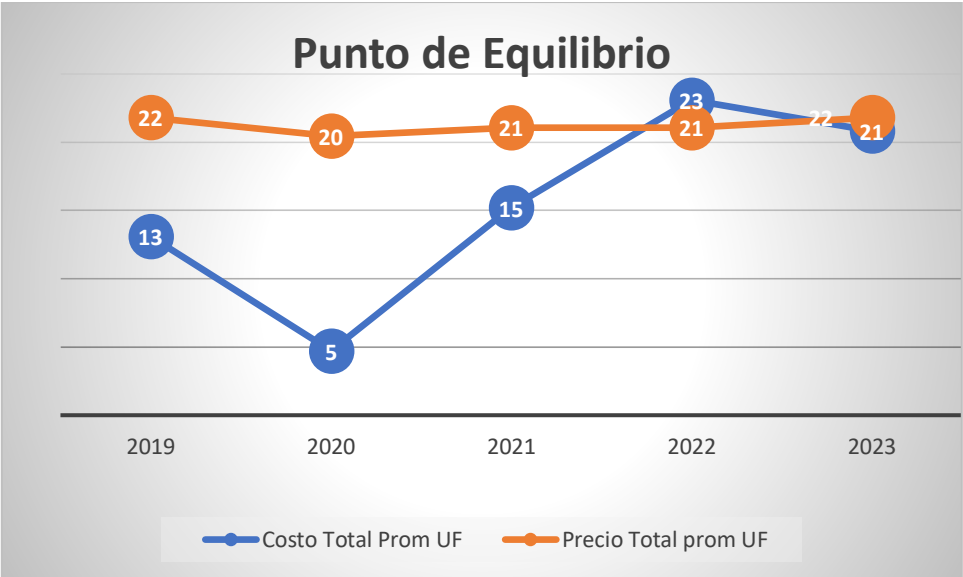
De acuerdo a los datos de actividad el cálculo estimado del precio de venta promedio anual es el siguiente:

6.5 Ingresos Promedio año en UF

Año	Ingresos	UF	Actividad	Precio prom. Año
2019	829	28309,94	38	22
2020	126	29070,33	16	20
2021	1.370	30.992	65	21
2022	1.170	35.111	42	21
2023	400	36.135	15	22

Fuente: Elaboración propia con datos de actividad de la Empresa. (Dato 2023 hasta agosto).

Considerando la relación costo promedio y precio promedio determinados por el comportamiento de la empresa en los 5 años el punto de equilibrio se determina o encuentra, de acuerdo a la siguiente gráfica alrededor del año 2022, cuando se encuentra la mayor actividad registrada de la empresa acompañada de la consolidación y experiencia en la asesoría:



Fuente: Elaboración propia en base a cuadros construidos con información de actividad de la empresa

6.6 Capital de trabajo

Llegamos al ítem del capítulo que se refiere al capital de trabajo, como herramienta de planificación y libertad para tomar decisiones sobre como seguir creciendo, cubriendo la operación y avanzando en las necesidades de liquidez de la empresa. El hecho de que sea una empresa consultora boutique, que atiende a un número de clientes acotado, según disponibilidad y demanda espontanea ha permitido que hasta el momento el plan sea manejable.

Al respecto, entendiendo que el capital de trabajo es activo circulante – pasivo circulante – inventario, en este caso se simplifica bastante el análisis, toda vez que la empresa no acumula inventarios físicos y su pasivo es directamente proporcional al cliente activo y el conocimiento específico, no requiriendo grandes necesidades para cubrirlo.

El plan de crecimiento y consolidación del proyecto, requiere que la actividad y el trabajo operativo se sostenga y que permita a los socios mejorar recaudación y crecimiento. De esta forma se planifica un crecimiento basado en el plan y objetivos estratégicos, que se define así:

Cuadro Flujo de caja

Fujo de caja Proyectado Año 2023														
Ítem	Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
	Ingresos Por ventas													
	Actividad	2	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	22
	Ingresos Por ventas	1.575.485	787.742	787.742	1.575.485	1.575.485	1.575.485	1.575.485	1.575.485	2.363.227	1.575.485	1.575.485	787.742	17.330.332
	Costos Fijos													
	Arriendo mensual	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	6.282.000
	Gastos Comunes	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	1.884.600
	Gastos Servicios	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	900.000
	Internet	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	311.880
	Contador	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	1.080.000
	Patente													
	Materiales	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
	TOTAL	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	10.938.480
	Costos Variables													
	Administrativo	200.000	100.000	100.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	300.000	200.000	200.000	100.000	2.200.000
	Socio 1	115.986	-55.949	-55.949	115.986	115.986	115.986	115.986	115.986	287.922	115.986	115.986	-55.949	1.047.963
	Socio 2	287.922	-55.949	-55.949	115.986	459.857	115.986	115.986	115.986	1.147.600	459.857	287.922	115.986	3.111.190
	Utilidad	60.037	-111.899	-111.899	231.972	-111.899	231.972	231.972	231.972	-283.834	-111.899	60.037	-283.834	32.699

El año 2024 flujo de caja proyectado con estimación de inflación anual de 4,7% y proyección de crecimiento de acuerdo a la estimación de incremento en la demanda agregada de 1,5%, de acuerdo a estimaciones presentadas en el IPOM del mes de septiembre de 2023. Se sostiene supuesto o acuerdo de distribución entre socios consultores que no superan el 50% neto de gastos de operación por volumen de clientes atendidos.

Se prevé un incremento de clientes anuales a 73, equivalentes al 1,5%, manteniendo la mezcla de servicio del tipo de asesoría definida en un precio promedio de 22 UF mensual.

Fujo de caja Proyectado Año 2024														
Ítem	Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos Por ventas														
Actividad		3	1	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	28
Ingresos Por ventas		2.435.136	811.712	1.623.424	1.623.424	1.623.424	2.435.136	2.435.136	2.435.136	1.623.424	2.435.136	1.623.424	1.623.424	22.727.939
Costos Fijos														
Arriendo mensual		523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	523.500	6.282.000
Gastos Comunes		157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	157.050	1.884.600
Gastos Servicios		75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	900.000
Internet		25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	311.880
Contador		90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	1.080.000
Patente														
Materiales		40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	480.000
TOTAL		911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	911.540	10.938.480
Costos Variables														
Administrativo		300.000	100.000	200.000	200.000	200.000	300.000	300.000	300.000	200.000	300.000	200.000	200.000	2.800.000
Socio 1		305.899	49.957	127.971	127.971	127.971	305.899	305.899	305.899	127.971	305.899	127.971	127.971	2.247.365
Socio 2		572.791	127.971	127.971	127.971	127.971	1.195.539	305.899	305.899	394.863	572.791	305.899	305.899	4.471.465
Utilidad		344.906	-277.842	255.942	255.942	255.942	-277.842	611.798	611.798	-10.950	344.906	78.014	78.014	2.270.629

Fujo de caja Proyectado Año 2025														
		Inflación 3%												
Ítem	Descripción	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL
Ingresos Por ventas														
Actividad		2	1	2	3	3	3	3	3	2	2	1	2	27
Ingresos Por ventas		2.688.114	1.344.057	2.688.114	4.032.171	4.032.171	4.032.171	4.032.171	4.032.171	2.688.114	3	1.344.057	2.688.114	33.601.428
Costos Fijos														
Arriendo mensual		539.205	539.205	539.205	539.205	539.205	539.205	539.205	539.205	539.205	539.205	539.205	539.205	6.470.460
Gastos Comunes		161.762	161.762	161.762	161.762	161.762	161.762	161.762	161.762	161.762	161.762	161.762	161.762	1.941.138
Gastos Servicios		80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	960.000
Internet		25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	25.990	311.880
Contador		90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	1.080.000
Patente														
Materiales		45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000	540.000
TOTAL		941.957	941.957	941.957	941.957	941.957	941.957	941.957	941.957	941.957	941.957	941.957	941.957	11.303.478
Costos Variables														
Administrativo		200.000	100.000	200.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	200.000	200.000	100.000	200.000	2.700.000
Socio 1		386.539	75.525	386.539	697.554	697.554	697.554	697.554	697.554	386.539	-285.488	75.525	386.539	4.899.488
Socio 2		386.539	75.525	697.554	510.945	697.554	1.008.568	697.554	884.162	697.554	-310.488	884.162	1.008.568	7.238.196
Utilidad		773.079	151.050	462.065	1.581.716	1.395.107	1.084.093	1.395.107	1.208.499	462.065	-545.977	-657.587	151.050	7.460.267

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa y proyecciones actualizadas por el Banco Central en el IPOM de septiembre 2023.

De acuerdo a los flujos proyectados operativos para los próximos años (2023 – 2024 y 2025) las necesidades de flujo de caja crecerán en relación a la actividad proyectada, en función de la demanda interna y las necesidades por dedicar presupuesto personal a bienestar y salud.

De esa manera el capital de trabajo proyectado de los años 2024 y 2025 crecerá significativamente, así como la actividad mínima asociada el precio promedio proyectado.

Año	Capital de trabajo Año	Capital de Trabajo		Precio promedio	Actividad Mínima
		Prom. Mensual	Aumento		
2022	16.670.604	1.389.217		21	23
2023*	15.292.255	1.274.355	-8,27%	22	19
2024*	8.989.459	749.122	-41,22%	33	7
2025*	19.597.950	1.633.163	118,01%	34	15

Fuente: Elaboración propia en base a flujos proyectados, resultados, precios y actividad promedio.

6.7 Equipamiento – Depreciación y obsolescencia

Los activos adquiridos para armar la oficina de atención y operabilizar, de manera formal la gestión sufre de desgaste anual y pérdida de valor. Este concepto se conoce como depreciación, el cual se definirá a continuación:

Depreciación: Es el mecanismo mediante el cual el bien adquirido se desgasta, deteriora o queda obsoleto, lo que representa una pérdida de valor. Al realizar el cálculo de cuánto se deprecia un activo fijo durante su vida útil, es posible distribuir el costo de dicho activo de forma equitativa a través de los años, lo que permite saber cuánto del presupuesto se dedicará al retorno de la inversión.

En relación al tipo de mobiliario adquirido para la oficina y equipamiento básico de la empresa se presume que se puede depreciar de manera lineal a 5 años. De esta forma por ítem de inversión

2 computadores \$700.000 cada uno

1 impresora láser \$250.000

Muebles para habilitar espacios de trabajos \$500.000

Muebles para recibir \$450.000

Inventario	Inversión Inicial	Años	Valor Depreciación Anual
2 Computadores	1.400.000	5	280.000
impresora	250.000	4	62.500
Muebles Oficina	500.000	5	100.000
Muebles recepción	450.000	5	90.000

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos de la empresa.

El equipamiento considerado es esencial y básico para el funcionamiento de la empresa y podría requerir renovación próxima según necesidades de la empresa y modernización de los equipos, que se encuentran aún funcionales y en manos de sus socios.

6.8 Análisis Beta de la industria

El mercado donde se instala una empresa a operar y desarrollar su modelo de servicios viene a enfrentar una carga de riesgo del sistema, en cuanto se van regulando los participantes de este. En este sentido, se establecen los montos de inversiones, crecimiento y desarrollo del mismo. El análisis financiero determina algunas medidas del riesgo en forma aproximada o proxy según cómo se comportan los papeles o acciones de empresas del sector en el mercado. Una de estas medidas de dispersión del riesgo de mercado se le conoce como beta (β), podemos definirlo como se indica a continuación:

La beta (β) mide el 'riesgo sistemático' o 'de mercado'. Cuanto más volátil sea una acción con respecto al índice del mercado, tanto mayor será su 'riesgo de mercado'. Cuando su beta = 1 (valor neutro) la acción se mueve en la misma proporción que el índice o posee el mismo riesgo sistemático que la acción o instrumento observado. Es una medida proxy de medición de riesgo, pero nos sirve de estimador adecuado.

En otras palabras (β) responde al estimador de una regresión de mínimos cuadrados ordinarios MCO que busca medir el riesgo o variación del riesgo del mercado, de la forma:

$R_c = \alpha + \beta R_m$, Donde R_c corresponde al riesgo de cartera (activos de un mercado determinado), α Responde al coeficiente de posición de la recta, β , es el factor de ajuste y R_m , el riesgo de mercado de una cartera específica.

La estimación del Beta de la industria de salud para el año 2023, de acuerdo a cálculos actualizados de Damodaran lo ubican en 1,17, específicamente en la definición de hospitales y facilidades del cuidado de Salud (Hospitals and healthcare facilities), el beta no apalancado, e tanto, se ubica en 0,71 y el corregido por flujo de caja en 0,72. La relación deuda capital de la industria se ubica en 87/24%,

entendiendo que la construcción y habilitación de espacios de salud se financia en partes relevantes con deuda.

Por otra parte, el beta de la industria debe ser corregido por el riesgo país. A nivel Local Chile sigue siendo una de las economías que más estabilidad garantiza en la región, junto con Perú y Uruguay. De acuerdo al indicador de riesgo EMBI, que mide el spread de los bonos soberanos, Chile mantiene un rate de 132 puntos base por sobre la tasa libre de riesgo (bonos del tesoro de EEUU).

Teniendo en consideración los elementos planteados el β considerado para analizar la propuesta y valoración del proyecto sería:

$$E(ri) = rf + \beta (E(rm) - rf)$$

Donde rf = tasa libre de riesgo de los bonos EEUU a 10 años a Sept. 2023 es 4,8%.

$Rm = 4,76\%$ variación en un año a 5.885,12 puntos. Investing.com. Hay estimaciones que apuntan a caídas en 30% de las utilidades de empresas para el 2023.

$B = 1,17 + 1,32 = 2,49$, usando el B de la industria

$B = 0,71 + 1,32 = 2,03$, utilizando el B no apalancado.

Aplicando los datos al modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model) se obtiene que el retorno de la inversión, exige como mínimo:

$$E(ri) = 4,8\% + 2,49 (4,76\% - 4,8\%) = 4,8 - 38,0472 = 4,8\% - 0,0996\% = 4,7004\%.$$

No obstante, el usar la tasa libre de riesgo del bono del tesoro americano como referencia para el mercado latino, en particular, el chileno parece un poco desvirtuado de la realidad de tasas y rendimientos mínimos exigidos en el mercado local.

Para corregir esta estimación utilizaremos la tasa de referencia local mínima en términos de costos de liquidez en el sistema que corresponde a la tasa de política monetaria, entendiendo que el mercado nacional e internacional castiga escuetamente el riesgo chileno, por ser considerado un mercado estable en la región.

Una reciente emisión de bonos de gobierno local (Chileno) en los mercados internacionales, respalda lo indicado al transar papeles a 10 años en 5,8%, reflejando sólo 100 puntos bases adicionales que bonos similares del tesoro de EE.UU.

Corrigiendo la estimación, usando la tasa de política monetaria respaldada en la reunión de política de este mes de septiembre, donde la tasa se mantuvo en 10,25% puntos. La estimación mínima de riesgo y retorno para las inversiones en mercado local será de:

$$E(ri) = 10,25\% + 2,49 (4,76\% - 10,25\%) = 10,25\% - 2,6901\% = 7,5599\%.$$

6.9 Evaluación y valoración del proyecto a 3 años plazo

La empresa consultora ACREDITAS ha demostrado un potencial de crecimiento interesante en este mercado de las instalaciones acreditadas y certificadas para la atención en salud. La necesidad de mantenerse joven, saludable y en buen estado físico ha gatillado cambios importantes en el mercado de atención estética y salud no invasiva. No obstante, la población y el mercado del país tiene una clara dimensión de saturación, puesto que el gasto en este tipo de atenciones no se conduce con presupuestos familiares disminuidos o ajustados.

Las familias de percentiles más bajos de ingreso no pueden acceder a este tipo de atenciones y ciertamente estas no están consideradas de manera consciente en sus decisiones de gastos cotidianos.

En ese sentido, se entiende que el proyecto debe ser remirado en un período no mayor a 3 años plazo para contemplar el cambio, modificaciones y ajustes de este mercado.

Para la evaluación actualizada del proyecto, se utilizará las estimaciones proyectadas de los resultados 2023 – 2024 y 2025, entendiendo que las incertidumbres del mercado y la gestión de las economías que se han mantenida tan desestabilizadas tras la pandemia, no nos permiten proyectar un horizonte mucho más extenso en el tiempo de evolución y resultados.

6.10 Características del Proyecto

Inversión	2.600.000
Flujo de Efectivo año 1	32.699
Flujo de Efectivo año 1	2.270.629
flujo de Efectivo año 1	7.460.267
Crecimiento 1	6844%
crecimiento 2	229%

Fuente: Elaboración propia basado en proyecciones.

Flujos de efectivo proyectados a 3 años descontados a tasa de descuento 7,56%

Flujos Estimados en miles de \$				
Periodos	0	1	2	3
Flujos	-2.600.000	32.699	2.270.629	7.460.267
Td	7,56%			
VAN	5.388.255			
TIR	63%			

Flujos de efectivo proyectados a 3 años descontados a tasa de descuento 11,57%

Flujos Estimados en miles de \$				
Periodos	0	1	2	3
Flujos	-2.600.000	32.699	2.270.629	7.460.267
Td	11,57%			
VAN	4.625.123			
TIR	46%			

Flujos de efectivo proyectados a 3 años descontados a tasa de descuento 10,58%

Flujos Estimados en miles de \$				
Periodos	0	1	2	3
Flujos	-2.600.000	32.699	2.270.629	7.460.267
Td	10,58%			
VAN	4.803.764			
TIR	47%			

Elaboración Propia: en base a flujos proyectados construidos con información actualizada a septiembre 2023.

El proyecto en sí, se bien aspectado en su consolidación y crecimiento paulatino, comprendiendo que puede expandir actividad hacia otras regiones del país. Si la empresa lograr sostener la estructura básica de operación, ampliando capacidad y aumentando eficiencia, perfectamente sostiene tasas de crecimiento en ingresos de 40% anual, manteniendo un incremento de actividad de 1,5% y 2% en los próximos 2 años.

Si bien las tasas continúan elevadas, lo que hace que el descuento de valor presente sea significativo, aun así es un proyecto atractivo que puede sostenerse en actividad sin necesariamente pensar en apalancar para mantener su flujo de crecimiento.

En valor actual, la empresa fluctúa entre \$5,4 millones a los \$4,6 millones en un período de 3 años, ajustando las tasas de descuento de flujos entre 7,56% (que corresponde al proxy obtenido del CAPM) o usando tasas de descuento más significativas como un 11,57% producto de la restricción económica vigente en la actualida.

Conclusión

En todo el material compilado e información que pudimos leer, durante este tiempo en el cual se desarrolló este proyecto, hemos podido establecer que efectivamente Acreditas es una empresa la cual, de forma reorganizada, puede llegar ser muy rentable. Con un crecimiento de madera paulatina

Nuestro proyecto va orientado a facilitar a clínicas de salud y belleza, desde el punto de vista de generar un beneficio emocional y económico para ambas partes, por lo tanto, implementar buenas prácticas laborales, ya que ayudamos y facilitamos su gestión para poder obtener resoluciones sanitarias y patentes comerciales.

Acreditas es una empresa con un gran potencial debido a su crecimiento de forma natural en 5 años, pese a que estamos sufriendo una contracción en la economía se vislumbra un crecimiento para los siguientes 3 años, dejamos pequeños cambios para que puedan mejorar aún más la gestión de Acreditas, siendo uno de los focos principales el cliente no tan solo decirlo si no que hacerlo para que finalmente con ello podamos conseguir la recomendación de nuestro servicio siendo uno nuestro mejor marketing.

Bibliografía

- Tesis Autor. Sr Pablo Necul, Sr Pablo Toledo (Diciembre 2017). Título (Creer SE). Universidad Gabriela Mistral.
- Información de la web <https://www.mineduc.cl/> y <http://www.ine.cl/>
- Tesis de Grado, Universidad Mayor, SANTIAGO, 2013



Anexo n°3: Autorización única para toda memoria presentada en Universidad Gabriela Mistral

I. Detalle de la memoria

Nombre de los integrantes:	Cristian Contreras Francisco Videla Elizabeth Cabrera
Carrera / Magíster/Posgrado:	Cerrera: Ingeniera Comercial
Correo electrónico:	cristian.contreras@gmail.com
Título de la memoria:	Acreditas
Mención a la que opta (si tiene):	No Aplica
Profesor (es) guía(s):	Orlando Rojas
Materias o descriptores: Asignar conceptos específicos al tema desarrollado en la memoria (máximo 4)	
Fecha de entrega a biblioteca (día, mes, año):	/ /



II. Autorización de publicación

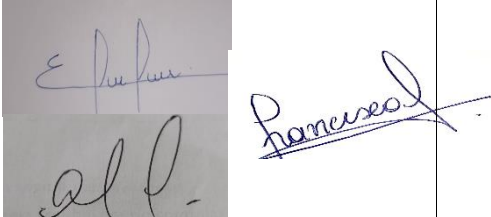
Autorización para subir documentos digitalizados en el Repositorio Digital UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminarlo, almacenarlo y preservarlo, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de autorización por cada uno de los autores de la memoria

		
Uso de embargo	Autorización total	No autorizo

Indique período de tiempo de embargo:

6 meses ____ 1 año ____ 2 años ____