

# MBA

# Business Plan

Ing. Esteban Moreau

Proyecto

**CENTRA**

Centro Especializado en el Tratamiento de los Trastornos de Ansiedad

## Agradecientos

A Carolina por el apoyo durante el MBA y a Manuel por darnos tanta felicidad. Al Doctor Diego Miguel Surur por el asesoramiento en el proyecto, a María Clara, María Laura y Jimena por la ayuda profesional, el asesoramiento y las correcciones. A mis padres por apoyarme siempre.

## Índice

<b>1. Sumario Ejecutivo.....</b>	<b>4</b>
<b>2. La Industria.....</b>	<b>15</b>
<b>3. Oferta, Propuesta de Valor y Posición Competitiva.....</b>	<b>17</b>
<b>4. El Mercado.....</b>	<b>18</b>
<b>5. Marketing Plan.....</b>	<b>19</b>
<b>6. Plan Operacional.....</b>	<b>22</b>
<b>7. Plan Organizacional.....</b>	<b>27</b>
<b>8. Finanzas.....</b>	<b>31</b>
<b>9. Anexos e información de Soporte.....</b>	<b>34</b>

## 1. Sumario Ejecutivo

El propósito de esta inversión surge de la viabilidad generada por la práctica disciplinar de las profesionales de la salud tanto como de la experiencia del Ingeniero Industrial en áreas de negocio.

Los participantes son:

María Carolina Podestá Pappalardo	– Médica Psiquiatra
Jimena Ferreyra	– Médica Psiquiatra
María Laura López Rolandi	– Lic. en Psicología
Esteban Damián Moreau	– Ingeniero Industrial

CENTRA, Centro Especializado en el Tratamiento de los Trastornos de Ansiedad, se constituirá como organización inserta en el área de la salud mental orientada exclusivamente a la atención de personas cuyos padecimientos se definen clínicamente como trastornos de ansiedad.

Cabe destacar que la formación y práctica de los miembros de CENTRA resulta conveniente a la modalidad interdisciplinaria, probadamente eficaz en la clínica de la ansiedad.

El objetivo del proyecto se fundamenta en el hecho de que esta patología viene siendo reconocida como una de las más prevalentes en adultos. Según estudios internacionales, aproximadamente el 29% de la sociedad mundial sufre algún tipo de ansiedad a lo largo de su vida personal. De modo que consideramos a estas condiciones un oportuno punto de partida para el proyecto, sumado esto –como ya se ha dicho- a la expertise de los profesionales incluidos en él.

La formación diferenciada fue adquirida gracias al centro de formación donde realizaron la residencia de psiquiatría, el hospital general Manuel Belgrano del partido de San Martín, provincia de Buenos Aires. La gran diferencia con el resto de los centros médico radica en que el director del servicio fomentó el trabajo en conjunto entre psiquiatras y psicólogos, permitiendo analizar a fondo en casos reales los beneficios de este tipo de tratamiento en los pacientes que no lograron una recuperación con análisis conductivo conductuales, la gran participación en el servicio de parte del Psicólogo Lic. Ricardo Mauro brindó un sustento importante para este proyecto, así mismo la doctora Julieta Falicoff, coordinadora del APSA (Asociación de psiquiatras Argentinos) fue de vital importancia en la formación y actuó como mentora de las profesionales, ha inducido fuertemente para el desarrollo de este tipo de tratamientos. El Licenciado Mauro y la doctora Falicoff participaron en el proyecto como consultores, participando de las reuniones de equipo, seguimiento de pacientes e interconsultas.

A fin de ampliar estos aspectos clínicos reproducimos un cuadro (\*) con datos emanados de confiables estudios estadísticos.

Los trastornos de ansiedad se pueden clasificar en distintos tipos y sus porcentajes de prevalencia son:

Pánico	4,7 %
Agorafobia s/ pánico	1,4 %
Trastorno de Ansiedad Social	12,1 %
Fobias	12,5 %
Trastorno de Ansiedad Generalizada	5,7 %
Trastorno Obsesivo Compulsivo	1,6 %
Trastorno por Estrés Postraumático	6,8 %
Trastorno por Ansiedad por Separación	5,2 %
Algún Trastorno de Ansiedad a lo largo de la vida	28,8 %

\*Según los estudios estadísticos poblacionales del National Comorbidity Survey-R USA. 2005

CENTRA abordará los tratamientos desde un enfoque psicoanalítico -como se irá explicando en este Plan-, a fin de lograr disminuir sensiblemente los problemas del paciente y de sus familias. Asimismo, creemos que a futuro también se conseguirán menores costos para las obras sociales y la sociedad en conjunto.

Deriva de la clínica nuestra visión respecto de decidir la intervención desde el enfoque psicoanalítico. Podemos decir que diferentes abordajes psicológicos logran distintos efectos terapéuticos, es así que en algunos casos un tipo de terapia actúa adecuadamente para un determinado paciente y esa misma modalidad utilizada para tratar a otra persona no funciona en pos de una mejoría de la problemática sintomática que lo ha llevado a la consulta.

Desde el punto de vista clínico, la ansiedad es, en general, una respuesta normal del organismo producida ante una señal de alarma o alerta. Los trastornos de ansiedad se expresan en las personas de modos diversos. Algunos pacientes presentan, por ejemplo, una reacción desproporcionada o de mayor intensidad que la habitual, o sin un desencadenante concreto. Esto significa que sensaciones normales pueden verse potenciadas negativamente y con efectos incontrolables.

Cuando esto sucede, el trastorno de ansiedad interfiere de manera significativa la habilidad de un individuo para desenvolverse y adaptarse con éxito a su entorno habitual.

En nuestra vida estamos constantemente expuestos a situaciones que nos generan ansiedad, miedo, etc. Ejemplos cotidianos reconocibles por casi todas las personas son la presentación de un trabajo o de una tesis, hablar en público

o delante de un profesor destacado, comunicarse con un jefe o un director o con colegas, clientes o proveedores, etc. Estas sensaciones de ansiedad y miedo normalmente están controladas con adecuación a la situación sin ser un limitante para el normal desarrollo de las tareas.

Consecuentemente, la ansiedad se constituye como un acompañante normal del crecimiento, de los cambios, de la experimentación ante contingencias y eventos novedosos, en definitiva, del desarrollo de la propia identidad y sentido de la vida. Por el contrario, la ansiedad patológica es una respuesta inapropiada a un estímulo concreto con base en su intensidad o duración.

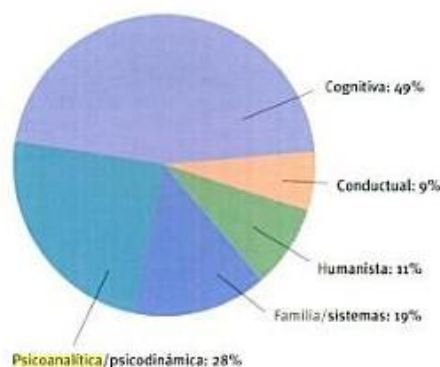
Respecto de la atención clínica, en Argentina existen centros específicos para el tratamiento de los trastornos de ansiedad. Estas instituciones abordan la problemática con terapia cognitivo-conductual, la cual se enfoca en la vinculación del pensamiento y la conducta, combina técnicas de reestructuración cognitiva, relajación y estrategias de afrontamiento y exposición, considera y aplica la noción de la conducta humana como aprendizaje: se aprende y se puede modificar.

CENTRA, en cambio, como centro de atención ambulatoria para personas que padecen trastornos de ansiedad, utilizará un enfoque psicoanalítico como modelo que apunta a trabajar sobre el impacto del trastorno en la subjetividad, de manera de poder analizar el factor generante en cada persona y así enfocarse en la solución de la conflictiva desde una perspectiva superadora de lo situacional.

Los profesionales socios de CENTRA, al desempeñarse en la clínica institucional de pacientes que presentan este tipo de problemática, han podido detectar un nicho de mercado en esta diferenciación de modelo de tratamiento.

Contexto histórico y diferenciación en los tratamientos

La siguiente imagen muestra como es la distribución actual en el enfoque que tienen los doctorados en psicología clínica. Algunos se identifican con más de una perspectiva, pero se puede observar la tendencia hacia terapias conductivo conductuales. No obstante el tratamiento Psicoanalítico ocupa el segundo lugar,



Uno de los motivos principales del tratamiento de la ansiedad con terapias conductuales se debe a la gran documentación que hay sobre este tratamiento, y el buen resultado que da este tipo de tratamientos a corto plazo, por el contrario hay poca información sobre el tratamiento psicológico, aunque este es el pionero en identificar y trabajar con estos trastornos. La terapia conductual está demostrada como efectiva en una gran cantidad de casos, quedando un % de la sociedad que no logra efectos o los mismos no son duraderos en el tiempo, a estos casos son los que nos enfocaremos. Hay estudios internacionales que demuestran la eficacia del tratamiento Psicoanalítico para la ansiedad, uno de ellos es el "Una perspectiva psicoanalítica sobre el trastorno de ansiedad generalizada. Raíces históricas y tendencias actuales" de Santiago Juan, Ignacio Etchebarne, Martín Gómez Penedo y Andrés Roussos.

Por otra parte, la falta de evidencia empírica en psicoanálisis tiene que ver con que no se hacen estudios desde este marco teórico. Es por la poca afinidad entre el psicoanálisis y los métodos científicos. Un artículo llamado la "cultura intelectual en la que operan los investigadores". También puede servir para justificar la falta de estudios epidemiológicos. La investigación en CENTRA aportará una innovación desde este enfoque.

Un tema fundamental que hace a la competitividad del negocio –y por lo tanto al rendimiento financiero- resulta del hecho de que la mayoría de los centros existentes están nucleados en AATA (Asociación Argentina de Trastornos de Ansiedad) y al tomar contacto con ellos expresaron gran interés en poder sumar instituciones que provean servicio trabajando con distintos enfoques psicológicos. No está de más explicitar que en el área de salud mental la pertenencia a este tipo de asociaciones se considera un reaseguro en términos de resultados y éxito.

## B2B2C. Business to Business to Consumer

Los aspectos legales y jurídicos no solo orientan nuestra misión profesional sino que, además, posibilitan establecer algunas pautas del negocio.

Argentina cuenta con la Ley Nacional de Salud Mental N° 26.657/09, que tiene por objeto asegurar el derecho a la protección de la salud mental de todas las personas y el pleno goce de los derechos humanos ante padecimiento mental de quienes habiten el territorio nacional.

Estos derechos son reconocidos en los instrumentos internacionales de derechos humanos, con jerarquía constitucional, sin perjuicio de las regulaciones más beneficiosas que, para la protección de estos derechos, puedan establecer las provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En el artículo 7° de la mencionada Ley, se expresa el derecho a recibir atención sanitaria y social integral y humanizada, con acceso gratuito, igualitario y

equitativo a las prestaciones e insumos necesarios, con el objeto de asegurar la recuperación y preservación de su salud.

Existe un PMO, “Programa Médico Obligatorio”, que establece el conjunto de servicios que las obras sociales y empresas de medicina prepaga están obligadas a cubrir sin carencias, preexistencias o exámenes de admisión, de acuerdo a la Ley 24.754/96.

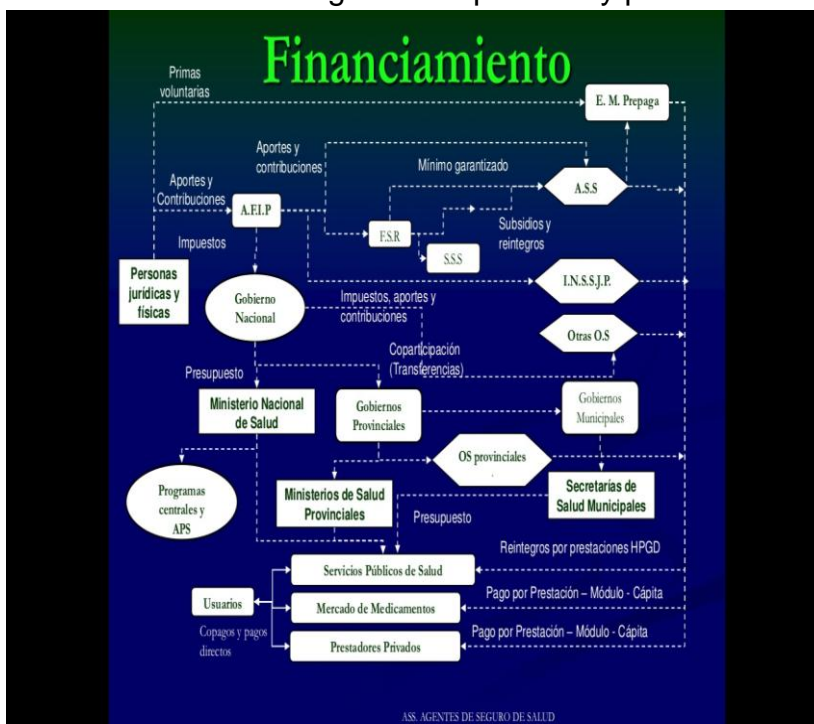
Específicamente, en salud mental las prestaciones cubiertas por el PMO son: atención ambulatoria (actualmente establece las visitas por año calendario por especialidad, específicamente 9 visitas, 4 psicológicas, 2 psiquiátricas, 1 grupal, 1 familiar y una reunión de equipo médico). Esto incluye las modalidades de entrevista psiquiátrica, psicológica, psicopedagogía, psicoterapia individual, psicoterapia grupal, psicoterapia de familia y de pareja, y psicodiagnóstico.

Estas consideraciones de orden legal nos permiten determinar una primera etapa del proceso de inserción/desarrollo, en la cual CENTRA atenderá a pacientes de obras sociales y prepagas con las cuales se realizarán convenios de atención a través de derivación y participación en cartilla.

Por otra parte, y como es habitual en la disciplina, CENTRA atenderá a pacientes de ambos sexos, mayores de edad, que hayan tenido o no tratamiento previo.

En términos financieros y con respecto a su inversión inicial, CENTRA requiere de 60.000 dólares, monto aportado por los participantes del proyecto en partes iguales, más la suma de 92.223 dólares que serán proporcionados por inversores independientes.

El siguiente gráfico, da cuenta del contexto relativo a los circuitos de financiamiento entre organismos públicos y privados.





CENTRA irá ubicándose en el mercado de forma tal de proporcionar tratamiento a los socios de las prestadoras privadas y éstas cubrirán dichos servicios profesionales según lo estipulado en el PMO.

En este sentido, vale decir que se ha tomado contacto con grandes empresas, tales como Servosalud, Medife, OSPJN, Osde, Swismedical, Galeno y también otras más pequeñas, a fin de mantener reuniones de trabajo para acordar términos de índole corporativa.

Por otra parte, y tal como se mencionó en la introducción, preexiste una respuesta positiva de las empresas de medicina prepaga/obras sociales a la creación de un centro de tratamiento que les abrirá la posibilidad de brindar mejoras en el servicio de salud para los tratamientos de pacientes con este tipo de trastornos.

En orden al mercado de la salud, los estudios recientes confirman el importante Informe de 2010 de la consultora Key Market sobre el gasto en la Argentina; éste muestra que las prestadoras privadas cubren a alrededor del 10% de la población de alto y medio poder adquisitivo, y refiere que 4.600.000 personas de ese nivel de recursos pagaron 12.807 millones de pesos durante el año previo al informe. Asimismo, detalla que alrededor del 65% de los usuarios de prestadoras privadas se encuentra en la Capital Federal, en el Gran Buenos Aires y en las principales ciudades del país: Rosario, Santa Fe, Córdoba y Mendoza.

De ahí que CENTRA haya seleccionado su locación en el ámbito de la ciudad capital del país.

Respecto de las condiciones de prestación, cabe aclarar que los acuerdos de precios son bastante uniformes entre las instituciones y contar con esta información nos posibilita hacer un estudio más concreto de la viabilidad de este negocio.

## Competencia y Diferenciación

CENTRA estará ubicado en el barrio de Núñez, es decir, en el norte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con acceso directo desde diversos puntos urbanos a través de las líneas de subterráneos, y suburbanos, principalmente desde zona norte con varias líneas de colectivo y el carril metrobus de la Av. Maipú.

En el relevamiento de la zona de cobertura localizamos cuatro centros privados de tratamiento de la ansiedad:

[Centrolma - centroima.com.ar](http://centrolma.com.ar)  
[www.centroima.com.ar/](http://www.centroima.com.ar/)

[Pánico miedo fobia stress - ceeta.org](http://ceeta.org)

[www.ceeta.org/](http://www.ceeta.org/)

[Asociación Ayuda | Prevención y Tratamiento](#)

[www.asociacionayuda.org](http://www.asociacionayuda.org)

[Trastornos de ansiedad - Centro Psicológico Apertura](#)

[www.centroapertura.com.ar/detalle.php?a=trastornos-de-ansiedad](http://www.centroapertura.com.ar/detalle.php?a=trastornos-de-ansiedad)

En una exploración respecto de la modalidad de abordaje terapéutico de la problemática encontramos que estas instituciones utilizan exclusivamente terapia cognitivo-conductual, de modo tal que -como adelantamos en la introducción- CENTRA utilizará el enfoque psicoanalítico, generando con este enfoque la diferenciación.

Durante la indagación de la competencia en el mercado local hallamos también a profesionales independientes, psicólogos y psiquiatras, quienes ofrecen tratamientos que, más allá del modelo y la técnica utilizada, se diferencian del trabajo interdisciplinario que brindará CENTRA, por evaluarlo más adecuado en función de obtener mejores beneficios en el tratamiento de los trastornos de ansiedad. De manera que a estos colegas no sería conveniente tomarlos como competencia directa.

Resumiendo, los prestadores actuales para el tratamiento de los trastornos de ansiedad trabajan con terapias cognitivo-conductuales y CENTRA abordará la problemática desde el enfoque psicoanalítico y la interdisciplinariedad.

Una de las discrepancias entre las diferentes escuelas suele ser que el tratamiento con nuestro enfoque suele ser de mayor duración, sin embargo mediante psicoterapias introspectivas o psicoanálisis dirigidos a la formación de una transferencia entre el paciente y su terapeuta se logra trabajar sobre el desarrollo del problema y por lo tanto en la resolución de los síntomas neuróticos.

El trabajo y seguimiento en equipo de los profesionales, entrevistas individuales y grupales más el apoyo familiar son los pilares para una recuperación definitiva. CENTRA basará su tratamiento en estos pilares desde el principio, por lo que no brindará atención a pacientes que presenten otro tipo de trastornos de salud mental.

Como hemos adelantado, dada la experiencia de los socios, esta modalidad de tratamiento brindará una mejora calculada en un 30% a pacientes que no hayan demostrado mejorías con otros tratamientos, y estimamos que esto se verá reflejado a futuro en una disminución del costo que tienen las prestadoras en los tratamientos a largo plazo. Este es el punto de partida para la captación y diversificación del proyecto.

Asimismo, la gran demanda de atención de los trastornos de ansiedad por parte de la población no logra ser satisfecha por los actuales prestadores, con

lo cual también podremos incluir a pacientes que actualmente no obtienen la atención que necesitan.

La diferenciación del proyecto la dan las distintas Teorías psicológicas:

Tres grandes escuelas psicológicas, psicoanalítica, conductual y existencial han contribuido a crear un concepto teórico sobre las causas de la ansiedad. Cada una de ellas es útil en el tratamiento de los pacientes con estos trastornos, tanto desde el punto de vista conceptual como práctico.

**Teorías psicoanalíticas.** En la evolución de las teorías, Freud propuso que la ansiedad es un signo del ego, de que algún impulso inaceptable está presionando para hacerse consciente, y así, descargarse. Como signo, la ansiedad impulsa al ego a defenderse de forma activa contra las presiones del interior. Si la ansiedad se eleva por encima de su nivel de intensidad característico, puede adquirir toda la furia de un ataque de pánico. Teóricamente, la represión por sí misma provoca una restauración del equilibrio psicológico sin que aparezcan síntomas, ya que una represión efectiva contiene todos los impulsos y los afectos y fantasías asociados, devolviéndolos al nivel inconsciente. Si la represión no es efectiva como defensa, otros mecanismos de este tipo (como la conversión, el desplazamiento y la regresión) pueden producir formaciones sintomáticas, provocando así el cuadro típico de un trastorno neurótico (como las neurosis histéricas, fóbicas y obsesivo-compulsivas).

En el marco de la teoría psicoanalítica se consideran cuatro tipos de ansiedad, dependiendo de la naturaleza de las consecuencias temidas: la ansiedad del impulso o del Ello, la ansiedad de separación, la ansiedad de castración y la ansiedad del Superego. Se ha especulado que estas variedades se gestan en diferentes estadios del crecimiento y el desarrollo. La ansiedad del impulso o del Ello está relacionada con malestares difusos y primitivos de los bebés cuando se sienten abrumados por necesidades y estímulos sobre los cuales su estado de indefensión no les proporciona ningún control. La ansiedad de separación aparece en niños más mayores, pero aún en la fase preedípica, que temen perder el amor o incluso temen el abandono de sus padres si fracasan en el control y dirección de sus impulsos hacia las demandas y estándar de éstos. Las fantasías de castración que caracterizan la fase edípica, particularmente en relación con el desarrollo de los impulsos sexuales en el niño, se reflejan en la ansiedad de castración del adulto. La ansiedad del Superego es el resultado directo del desarrollo final de esta instancia que marca el paso del complejo de Edipo y el inicio del período prepuberal de latencia. Los psicoanalistas difieren sobre las fuentes y naturaleza de la ansiedad.

**Teorías conductuales.** Las teorías conductuales afirman que la ansiedad es una respuesta condicionada a estímulos ambientales específicos. En cada caso, el tratamiento suele ser alguna forma de desensibilización mediante la

exposición repetida al estímulo ansiógeno, todo ello complementado con algún tipo de abordaje cognitivo.

En los últimos años, los defensores de las teorías conductuales han mostrado un marcado interés por los abordajes cognitivos a la conceptualización y tratamiento de los trastornos de ansiedad, y los teóricos cognitivistas han propuesto alternativas a los modelos de aprendizaje tradicionales en este tema. La conceptualización cognitiva de los estados de ansiedad no fóbica sostiene que patrones van acompañados o precedidos de las conductas mal adaptativas y a los problemas emocionales de pensamiento distorsionados, defectuosos y contraproducentes.

De acuerdo a un modelo, los pacientes que sufren trastornos de ansiedad tienden a sobreestimar el grado de peligro y la probabilidad de perjuicio en una situación dada, y tienden a infravalorar sus capacidades de afrontar las amenazas que perciben contra su bienestar físico y psicológico. Este modelo afirma que los pacientes con un trastorno por crisis de angustia suelen tener pensamientos de pérdida de control y miedo a morir que siguen a las sensaciones fisiológicas inexplicables (como palpitaciones, taquicardia, etc.), pero que preceden y después acompañan a las crisis de angustia.

## **Inversión, Costos y Rentabilidad**

Algunas cuestiones ya adelantadas en este Plan, el ingreso al mercado será el resultado de operar con obras sociales y prepagas con las cuales los socios ya tienen contactos formales.

Los montos que pagan las prepagas están establecidos por nomenclador de cada una, estos valores son los que se utilizarán como base para los cálculos de los ingresos esperados. Se tendrá como base una ocupación del 70% de los horarios de los consultorios y la disponibilidad profesional.

En esta primera etapa analizaremos la apertura de un solo centro ya que a futuro se pretende abarcar el corredor norte y oeste de la provincia de Buenos Aires, abriendo nuevos centros que permitan el desarrollo del negocio en términos proyectuales.

En este primer ciclo se alquilará un espacio que cuente con habilitación sanitaria y comercial, en el que se puedan instalar 10 consultorios y 2 oficinas de uso como salas de terapia grupal y de reuniones de trabajo interdisciplinario y supervisiones clínicas.

Se incluirá a profesionales cuya facturación sea independiente, con un doble propósito: manejar la agenda de turnos en forma más eficiente y disminuir costos operativos.

Para estimar los gastos tomamos en cuenta un estudio de 2011 de la Asociación de Entidades de Medicina Privada, donde se analiza el costo médico de las prepagas y obras sociales y los de un centro de salud.

Estos costes se pueden dividir en:

- 85% lo conforman las prestaciones médicas centrales, que son: (40%) las consultas médicas, estudios y tratamientos ambulatorios, (40%) las de internación, (17%) los medicamentos y las prestaciones de muy alto costo y baja incidencia (3%);
- 15% restante del costo médico, está conformado por los llamados servicios auxiliares como salud mental, rehabilitación, odontología, emergencias, internación domiciliaria, diálisis, entre otros.

La estructura de costos de CENTRA estará conformada en un 80% de costo profesional (Médicos Psiquiatras y Psicólogos) y un 20% de gestión administrativa. Esta estructura facilita observar que la variable económica son los salarios.

En relación al costo profesional, las consultas médicas y psicológicas se sabe que están dominadas por el costo salarial. En el caso de las consultas del médico Psiquiatra el 63% corresponde a costo de honorarios del profesional y administrativo, en el caso de los psicólogos el 66% de sus costos corresponden a remuneraciones.

Con relación al egreso administrativo, 3 puntos porcentuales son de comercialización (fundamentalmente mano de obra), luego unos 15 puntos porcentuales están conformados en más de la mitad por remuneraciones a la gerencia, los empleados administrativos y de atención al cliente. En resumen, para los cálculos estimados de los costos de CENTRA, directa o indirectamente, un 60% pasa por los salarios.

Teniendo en cuenta el habitual funcionamiento del mercado de salud de la Argentina, es un hecho que se producen contradicciones tales como que los gremios con mayor cantidad de afiliados obtienen mejores porcentajes en los ajustes por inflación; esto genera que el personal administrativo obtenga un porcentual de aumento mayor del que obtiene el personal profesional y del que logran las prestadoras frente al estado.

En esta estructura, los financiadores privados más grandes les imponen condiciones de mercado a los centros de salud, haciendo que los ajustes de precios de las prestaciones médicas solo procedan cuando la Superintendencia

de Servicios de Salud les autorice incrementos en los planes que brindan, además, muchas veces los aumentos de prestaciones no son iguales al aumento de plan de salud autorizado por la Superintendencia.

Teniendo en cuenta estos aspectos de orden económico, nuestra organización minimizará los gastos administrativos implantando sistemas informatizados para que los profesionales manejen sus agendas. A la vez, estos sistemas permitirán a los pacientes acceder por la Web a los turnos disponibles y seleccionar acorde con su conveniencia. La asignación será confirmada por el profesional a través de la misma vía.

De esta manera, además, se agilizarán los procesos, quedando reservados y asignados por personal administrativo solamente los turnos a los pacientes que no manejen sistemas informatizados.

Del sistema de turnos online se obtendrá información de asistencia/ ausentismo y sus costos derivados. Este punto es de suma importancia con un doble criterio: en tanto a la gestión administrativa como a la clínica, ya que es altamente beneficioso que las personas con tratamiento en salud mental asistan a las consultas sistemáticamente.

Para los ajustes por inflación se toma como base de análisis el 2014. El ajuste que realizaron las prepagas llegó al 27% y se realizó en 3 etapas con un 9% en junio, agosto y marzo 2015. Con esta referencia calcularemos futuros ajustes.

## Business Model

Como ya adelantamos, la Inversión inicial será de 92223 dólares, 60000 dólares aportados por los socios, más 32223 dólares de inversores a quienes se les ofrecerá una TIR del 42% y un VAN de 252689 dólares para el proyecto.

FCFF (US\$)		Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Perpetuidad
Pacientes anuales			200	220	242	416	458	504	554	
Facturacion total Dolares USD			344.371	423.290	450.985	766.894	826.462	844.546	917.766	
% yearly increase				15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Costo total Profesionales Directos			(144.998)	(178.227)	(189.888)	(322.903)	(347.984)	(355.598)	(386.428)	
As % of sales			42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	
Gross cashflow (=)			199.373	245.062	261.096	443.991	478.478	488.948	531.338	
As % of sales			58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%	
Mktg., Adm., Managerial & General Expenses (-)		(91.194)	(200.970)	(232.121)	(232.904)	(365.359)	(342.257)	(333.697)	(339.888)	
As % of sales			58%	55%	52%	48%	41%	40%	37%	
Operating cashflow (=EBITDA, \$) (=)		(91.194)	(1.598)	12.942	28.192	78.632	136.221	155.250	191.450	
As % of sales			0%	3%	6%	10%	16%	18%	21%	
EBIT (=)		(91.194)	(1.598)	12.942	28.192	78.632	136.221	155.250	191.450	
% tax rate (T)			35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	
Taxes (-)			559	(4.530)	(9.867)	(27.521)	(47.677)	(54.338)	(67.008)	
EBIT after taxes (=)		(91.194)	(1.038)	8.412	18.325	51.111	88.544	100.913	124.443	
Depreciations (+)		-	-	-	-	-	-	-	-	
FCFF (=)		(91.194)	(1.038)	8.412	18.325	51.111	88.544	100.913	124.443	497.770
TIR	42%									
VAN (tasa 15%)	252.689									

apertura  
segundo  
centro

## 2. La Industria

La salud mental genera atención desde hace mucho tiempo. Según los historiadores los primeros informes en occidente sobre problemas de salud mental los encontramos en la literatura sagrada. En el libro de Daniel del antiguo testamento se relata la locura de Nabucodonosor, castigado por su soberbia con la locura, la pérdida de la razón, la que era interpretada como vivir y comer como los animales. Durante siete años Nabucodonosor permanece en ese estado hasta que por decisión divina se recupera.

Las culturas más complejas atribuían la locura a los dioses, las más primitivas a los demonios o fuerzas naturales, pero no son diferencias esenciales, derivan del pensamiento primitivo, aquel que dio lugar a las trepanaciones craneales practicadas desde hace más de 5000 años y que aparentemente tenían como una de sus indicaciones el dejar salir los demonios que provocaban las enfermedades mentales.

En Argentina, la Ley N° 26.657/09 establece que a los pacientes que sufren trastornos de salud mental se les tiene que brindar tratamiento de forma gratuita:

“Art. 6 — Los servicios y efectores de salud públicos y privados, cualquiera sea la forma jurídica que tengan, deben adecuarse a los principios establecidos en la presente ley.”

“Art. 7 — El Estado reconoce a las personas con padecimiento mental los siguientes derechos:

a) Derecho a recibir atención sanitaria y social integral y humanizada, a partir del acceso gratuito, igualitario y equitativo a las prestaciones e insumos necesarios, con el objeto de asegurar la recuperación y preservación de su salud...”

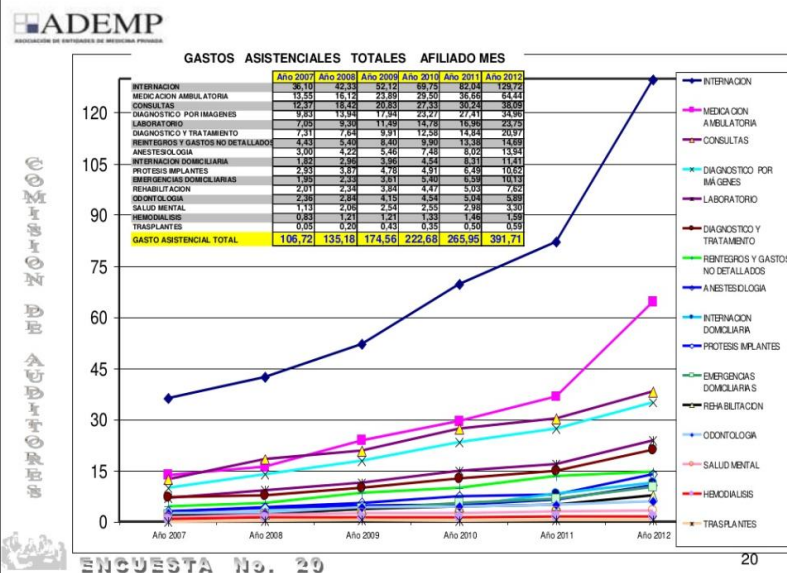
La ansiedad como trastorno de salud mental es un sentimiento generalizado de preocupación. Se constituye como tal cuando se produce sin razón aparente o en forma de miedo excesivo a un objeto o de ataque de pánico o de preocupación constante.

Según las características, el trastorno de ansiedad se conoce como: ataque de pánico, fobia, trastorno obsesivo compulsivo, estrés postraumático o trastorno de ansiedad generalizada.

¿A quiénes afecta? Aún se investigan los factores de riesgo, pero se estima que hay un factor hereditario. El ataque de pánico, el estrés postraumático y la fobia específica afectan a las mujeres más que a los hombres en el doble de los casos. El TOC y la fobia social los afectan por igual. Cualquiera de estos trastornos puede surgir a cualquier edad.

El tratamiento se basa en medicamentos y en diversas terapias que permiten actuar sobre los distintos patrones de pensamiento o que ayudan a enfrentar las situaciones u objetos temidos.

Según un estudio de ADEMP de 2012 el gasto de las prestadoras en salud mental fue del 0,8% de sus presupuestos. En los cuadros de la página siguiente se especifican los componentes de situación.





### 3. Oferta, Propuesta de Valor

Según datos del Instituto para el Desarrollo Social Argentino (Idesa) y de la Cámara de Instituciones Médico Asistenciales de la República Argentina (Cimara), el 58% de la población recurre a la salud privada.

A su vez, del total de habitantes que están afiliados a una obra social o una prepaga, un 83% cuenta con el primer servicio y el 17% restante con el segundo, respectivamente.

En sus inicios, CENTRA atenderá solamente a pacientes de obras sociales y prepagas, tal como se ha especificado.

CENTRA se diferenciará de otros centros de atención de los trastornos de ansiedad por el enfoque psicoanalítico y atención interdisciplinaria, y al trabajar sobre el impacto del trastorno en la subjetividad se evaluará cada caso de manera independiente y se brindará una solución personalizada.

De modo que a las prestadoras se les ofrecerá un servicio de atención que actualmente no poseen; el cambio de enfoque del tratamiento permitirá abarcar a pacientes que no logran cambios con otras terapias o que sufren recaídas de sus cuadros.

Este beneficio no es solamente económico para las obras sociales y prepagas, sino que es de una importancia social para los pacientes que no logran remisión de sus problemáticas con los tratamientos habituales.

Hay pacientes que rotan por distintos centros y al no encontrar una solución a su problema abandonan la atención profesional quedando aislados sufriendo complicaciones mayores, tanto para ellos como para sus familiares y por ende para la sociedad.

CENTRA brindará atención de primer nivel enfocada en la problemática particular de cada paciente, teniendo como objetivo lograr la remisión de la sintomatología ansiosa a través del seguimiento, del tratamiento psicofarmacológico, de la elaboración subjetiva, del intercambio de experiencias con otros pacientes, de la psicoeducación a la persona y a sus familiares.

Por otra parte, dadas sus características este modelo de atención constituye un valor agregado de prevención social y comunitaria.

### Barreras de Entrada y Alianzas Estratégicas

Al ser la primera entidad con este tipo de tratamiento privado, al realizar convenios con las prepagas se buscará mantener la exclusividad en las zonas

programáticas del norte de Capital Federal y cordón adyacente de la Provincia de Bs As.

En relación con la estrategia, es la intención de los profesionales socios destacar que la importancia del proyecto radica en la mejora de la calidad de vida de los pacientes, de ahí que CENTRA ofrecerá en su porfolio la transferencia de conocimientos y prácticas clínicas con un departamento de capacitación profesional para psicólogos y psiquiatras.

#### 4. El mercado

Ante la ausencia de información de los Ministerios de Salud respecto del porcentaje de la población que sufre algún trastorno mental, hemos tomado como base las encuestas mundiales y estas muestran que aproximadamente el 29% de la sociedad mundial sufre algún trastorno de ansiedad a lo largo de la vida.

Si tomamos como mercado objetivo la población de los barrios colindantes de Núñez, Saavedra, Villa Urquiza y Vicente López, según el Censo2010 del INDEC, sumamos algo más de 490.000 personas, generando un potencial de 118.900 pacientes.

Este 29% está calculado según una aproximación de “a lo largo de la vida” y a nivel macro, resultando difícil definir la proporción de personas que podría necesitar atención en el territorio elegido, de modo que incluiremos los datos de las instituciones de salud donde actualmente se desempeñan las profesionales asociadas en este proyecto, los cuales proporcionan una información relevante de campo.

- En los hospitales públicos con servicios de salud mental se dan turnos con una demora de 3 meses para iniciar la consulta terapéutica, esto da claras muestras de la escasez de prestadores.
- En los centros privados se halla casi al 100% la capacidad de atención, por lo continuamente se requieren profesionales con la finalidad de extender los horarios para lograr efectividad en el servicio.

Basados en los números de campo actuales, de cada 480 pacientes 27 padecen algún trastorno de ansiedad; esto arroja un 5,5%. De los 118.900 identificados en nuestros cálculos zonales, este 5,5% totaliza 6.539 individuos potenciales de padecer alguna de las características propias de los trastornos de ansiedad.

Se realizaron consultas para determinar la cantidad de pacientes que atienden por centro privado y por consultorio.

En CETRE por el tipo de tratamiento brindan 4 consultas mensuales por paciente, mensuales tienen 350 pacientes y por día atienden 70 pacientes en 7 consultorios.

En CEDA se atienden mensualmente 500 pacientes, brindando 9 prestaciones por paciente por mes, totalizan 4500 consultas mensuales que se atienden en 18 consultorios.

En Centro Apertura, actualmente están atendiendo 360 pacientes, brindando 9 prestaciones mensuales por paciente, tienen 15 consultorios para cubrir este tratamiento.

Se puede agregar que actualmente 2 de los 3 centros solamente incorpora pacientes cuando dan altas, esto verifica la información de que hay necesidad de nuevos centros de atención, que ya se había observado que sucede lo mismo en los centros de atención pública.

Todos estos centros tienen más de 10 años de funcionamiento y las atenciones con este nivel de trabajo se mantienen así desde hace unos 6 años.

Tomamos como mercado objetivo para el primer año, 200 pacientes con un crecimiento anual del 10%.

Inicialmente se les brindará tratamiento a los pacientes actuales de los socios, derivándolos de sus consultorios privados a CENTRA -el paciente notará una gran diferencia en la atención clínica-. Se estima que los pacientes privados que pueden ser derivados con la aprobación del supervisor zonal de las prestadoras de salud ascienden a 45, lo que conforma una interesante base para el inicio del proyecto. Como a cada uno se le brindará el servicio acorde con el PMO, se totalizan 9 consultas mensuales, con lo cual el número final de consultas al mes será de 1800.

CENTRA comenzará a atender desde su apertura. Luego de los gastos iniciales y ni bien la estructura edilicia se encuentre habilitada, los prestadores ya pueden sumar el servicio a sus cartillas para comenzar la derivación de pacientes. Como se ha mencionado previamente, los socios ya tienen contacto y es bien conocida la necesidad de este tipo de centros en el mercado.

Respecto de la rentabilidad podemos agregar la siguiente información. Actualmente las prepagas están pagando \$110 pesos la consulta psicológica y \$200 pesos la consulta psiquiátrica; los costos profesionales son de \$60 pesos la hora para los psicólogos y de \$110 pesos para los psiquiatras; los pagos se realizan encajados con los de las prestadoras de salud, a los 90 días. Las consultas grupales y familiares se cobran a precio de consultas psiquiátricas y el profesional del seguimiento es un psicólogo.

## 5. Marketing Plan

Por el tipo de servicio a brindar, el plan de marketing está pensado principalmente para trabajar con un modelo de negocio B2B2C, en el cual CENTRA vende sus servicios a las prestadoras de salud, ya sean obras sociales o prepagas y éstas derivan a sus asociados para su atención.

Los profesionales del proyecto han decidido no prestar servicio a particulares al iniciar la actividad, aun cuando en el futuro se pueda incorporar la modalidad B2C, sin embargo, se cree conveniente considerarlo ni bien se haya logrado implantar la marca CENTRA en el mercado y se haga plausible aceptar este tipo contratación.

El Plan de crecimiento proyecta un escalonamiento ordenado en el tiempo, que permita un crecimiento controlado en base a nuestras expectativas y controles.

Se dividirá en 4 etapas divididas en tiempo y crecimiento.

- La primera –ya en proceso- corresponde a generar el nombre en el mercado y tener reuniones con las prestadoras.

Para la posicionamiento y aparición de la marca en con las descripciones de los servicios se esta trabajando con la diseñadora y web engineer Romina Mochi, quien se ocupara de la pasrte estética y posicionamiento en los buscadores web.

Luego están las reuniones con las prestadoras de servicio de salud, de las cuales ya se conocen las necesidades y se tienen referencias por los trabajos actuales de los socios. Esto permitirá la apertura del primer Centro en Capital Federal. La metodología, generalmente, se basa en que las instituciones solicitan reuniones con las prepagas y les ofrecen los servicios que prestan, luego son evaluadas y si son aceptadas se les empieza a derivar pacientes.

Actualmente, tres profesionales independientes miembros de CENTRA tienen contacto con las empresas de medicina prepaga y han obtenido los requerimientos en pos de lograr la aceptación e inclusión en las cartillas. Ya se tuvieron reuniones con personal jerárquico que define estos temas en 2 prestadoras:

Reunión con la Lic. Wolowsky Ester, de OSDE, demostró interés pero para empezar a derivar tenemos que tener funcionando mas de 3 meses.

Reunión con coordinación de Cervesalud, Doctora Maria Lascar con quien se trabaja actualmente para la derivación de pacientes para tratamientos individuales, esta impulsando el proyecto demostrando gran interés para la prestadora, tienen un numero importante de pacientes que son reincidentes con otros tratamientos y esta nueva perspectiva les genera mucho interés. Durante la reunión que tuvo con 2 de las socias, Carolina Podesta y Jimena Ferreira comento que si ya se organiza y tenemos un centro con consultorios para comenzar, nos pueden derivar en el corto plazo 23 pacientes que están en condiciones de comenzar el tratamiento, le metodología de trabajo seria como centro que les facturaría, con las mismas prestaciones y tratamiento pero la organización seria a través del sistema de ellos, (hasta que este funcionando Centra), [www.traditum.com.ar](http://www.traditum.com.ar) este sistema trabaja online y es donde se realiza la carga de las prestaciones que se brindan que luego con la planilla firmada por cada paciente sirve para el cobro de las prestaciones,

La meta de este primer año es ingresar a las cartillas de las dos empresas para lograr el número de 200 pacientes previamente planteado.

- En la segunda etapa se buscará aumentar la cantidad de prestadoras, teniendo como sustento la experiencia ganada y el funcionamiento de la institución. Se espera un crecimiento de entre un 15 a un 30 % en 2 años.
- La tercera etapa permitirá la incorporación de profesionales autónomos a fin de poder brindar asistencia a más de 300 pacientes. En esta etapa se incorporarán charlas orientadas a la prevención tanto en la comunidad como en centros de salud.
- Prevemos la cuarta etapa con el logro de una rica experiencia; CENTRA tendrá un nombre desarrollado en tanto marca entre las prestadoras de salud luego de 6 años trabajando y brindado un servicio de calidad. Esto nos permitirá la apertura de nuevas sucursales para ir ampliando las áreas de cobertura a nuestro cargo.

Para obtener un mejor diagnóstico realizamos un análisis FODA, lo que nos posibilita conocer la posición en el mercado y las potenciales fuerzas que van a favorecer o frenar el crecimiento del emprendimiento.

<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimiento del mercado y sus necesidades</li><li>- Expertise profesional en las disciplinas de abordaje</li><li>- Las mejoras en la salud de los pacientes generan ahorro futuro para los servicios de salud privados</li></ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Diferenciación en el enfoque del tratamiento</li><li>- 2 prestadoras con buena aceptación del proyecto</li><li>- Las personas quieren sentirse bien y buscan ayuda profesional para resolver su problemática emocional</li></ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Poco conocimiento de administración de un centro de salud</li><li>- Costo de oportunidad de ser entrepreneur</li></ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- No todas las prestadoras están dispuestas a pagar por tratamientos prolongados</li><li>- Los pagos de las prestadoras suelen retrasarse y pueden generar inestabilidad financiera</li></ul>

Del cuadro FODA podemos analizar que las fortalezas de CENTRA se basan en la experiencia de los socios en el mercado y en los beneficios que pueden generarse a las prestadoras en ahorro futuro por lograr terminar tratamientos que muchas veces son recurrentes. Este beneficio obviamente es desde el punto de vista económico, y si lo analizamos desde el punto de vista humano, los pacientes al lograr la remisión de este tipo de problemáticas pueden alcanzar una inserción social completa, con lo que los beneficios para el paciente, su familia y la sociedad son incalculables.

Las oportunidades se basan en la diferenciación, hay muchos licenciados en psicología que trabajan en este tipo de problemáticas pero prefieren el abordaje desde otro enfoque. Asimismo, son oportunidades tanto las expectativas de inserción laboral de profesionales psiquiatras y psicólogos (etapa de crecimiento de CENTRA) como las de las personas de curar sus padecimientos.

Las debilidades se centran en la poca experiencia de los socios en la administración de un centro de salud y el costo de oportunidad, igualmente los

socios no abandonarían el 100% de sus trabajos actuales, sino que disminuirían las horas –ya que esto es posible- o dejarían algún otro proyecto puntual.

Respecto de las amenazas, verificamos que no todas las prestadoras están dispuestas a brindar tratamientos a largo plazo cuanto que existen tratamientos de menor duración que la necesaria del enfoque psicoanalítico; con el tiempo esperamos poder demostrarles con números que se equivocan y así transformar esta amenaza en una oportunidad.

La amenaza de los pagos diferidos utilizados por las prestadoras, potencia la debilidad de la escasa práctica en la gestión de administración de un centro de salud, por lo tanto debemos prestar mucha atención en la administración y el manejo de los pagos. Sin embargo, como se brindará un servicio por el que solo se pagan a los profesionales las consultas realizadas, no vemos esto una gran desventaja, aunque sí sabemos que no podemos restarle importancia porque es un tema para hacer seguimiento y control permanente.

Podemos agregar que no incluimos la posibilidad de que otras instituciones empiecen a realizar la misma tarea; en Argentina este tipo de tratamiento se realiza -como ya dijimos- utilizando otras terapias, y si se incorporase este modelo de tratamiento, vemos muy positivo el cambio ya que genera beneficios a la sociedad.

Por otro lado, con respecto al punto de vista económico, si “nos copian” podremos brindar capacitación a los profesionales, de manera que la incidencia en lo económico no sería de relevancia.

A fuerza de no pecar de ingenuidad, igualmente tendremos en cuenta este punto en la firma de los convenios. Ya que poco se puede hacer respecto de los montos por prestación, mayor fuerza podríamos ejercer en torno de agregar cláusulas de exclusividad por zonas, de esta manera si surgiesen competidores tendrían que establecerse por fuera de nuestra área programática.

## **6. Plan Operacional**

Los socios de CENTRA dirigirán la institución y compartirán las tareas administrativas según sus especialidades y conocimientos. El equipo profesional se conforma como soporte para tal fin de la siguiente manera:

CEO: Esteban Damián Moreau. Ingeniero Industrial, con experiencia en planificación y trabajo en equipo, trabajará en conjunto con las áreas de

administración y finanzas para la realización de inversiones y proyectos. Domina los sistemas de calidad ISO 9001, 14000 y 18001 que tiene a cargo en el Hospital de Clínicas José de San Martín y en Pymes dedicadas a manufactura.

Coordinación General Médica: Dra. María Carolina Podestá Pappalardo. Médica Especialista en Psiquiatría y en Medicina Legal, Monitorea de Ensayos Clínicos, Ex Jefa de Residentes de Psiquiatría en el Hospital Belgrano. Trabaja en Consultorios Externos del Hospital Local Dr. Enrique Marengo, en Consultorios del Centro privado CEDA, y en la Auditoría de Medicamentos del Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados-PAMI. Tiene a su cargo guardias psiquiátricas en diversas instituciones, y se desempeña como JTP Farmacología UBA, Ayudante de Primera de Psiquiatría en el Hospital Belgrano, y docente de APM en la UTN.

Dirección Médica: Dra. Jimena Ferreyra. Médica Especialista en Psiquiatría y en Medicina Legal; trabaja en Consultorios Externos del Centro de Salud Mental Pichón Rivière y en el Centro de Salud Agote. Atiende en su consultorio privado en la localidad de Olivos derivaciones de las prestadoras Servosalud y Osde y en consultorios del Centro privado CEDA, y realiza guardias psiquiátricas en diversas instituciones. Se desempeña como Ayudante de Primera de Psiquiatría en el Hospital Belgrano y como docente del de APM en la UTN.

Dirección de Psicología: Lic. María Laura López Rolandi. Licenciada en Psicología, Residencia en Psicología Clínica. Ex Jefa de Residentes de Psicología en el Hospital Belgrano. Integrante del equipo de capacitación de la Región Sanitaria 5ª de la Provincia de Bs As, Unidad Pedagógica. Docente en la Tecnicatura Superior en Enfermería. Coordinadora Docente en la Diplomatura Universitaria de Formación Docente para Profesionales del Área de la Salud. Carrera de Especialización en Política y Gestión en Salud Mental. Atiende en su consultorio privado y recibe derivaciones de las empresas OSDE y Servosalud. Se desempeña como Coordinadora de Consultorios Externos del Centro privado CETRE.

## **Objetivo Primario de Salud**

Lograr la remisión de la sintomatología ansiosa en el paciente utilizando:

- Tratamiento psicofarmacológico de última generación.
- Elaboración subjetiva de aspectos vinculados al desarrollo de los trastornos de ansiedad.
- Intercambio de experiencias entre personas que padecen problemáticas vinculadas a trastornos de ansiedad, a fin de disminuir la sensación de aislamiento y soledad que genera este padecimiento.



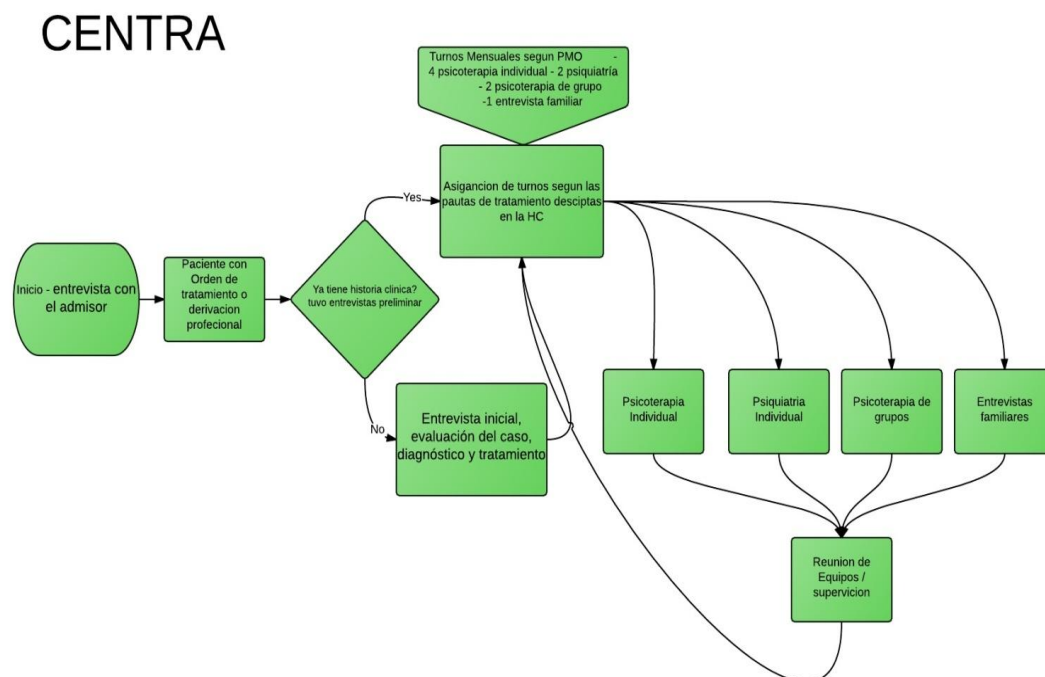
- Psicoeducación a pacientes y familiares.

## Objetivo Secundario de Salud

Lograr un alcance psicosocial con:

- Tareas de prevención orientadas a empresas relevadas con altos índices de trastornos de ansiedad entre sus empleados.

## Flujo de Proceso de Atención de Pacientes



Las prestadoras derivan luego de haber realizado una entrevista con su Admisor Zonal en la que se determina el diagnóstico de cada paciente. Al contactarse con diagnóstico de trastorno de ansiedad, CENTRA realiza el abordaje del paciente a través de los siguientes dispositivos:

- Entrevistas preliminares: se desarrollará una entrevista inicial en la cual se llevará a cabo un examen del caso, se hará un diagnóstico y se evaluarán las pautas del tratamiento. Una segunda entrevista será de devolución al consultante y se realizará el encuadre del tratamiento y la administración del consentimiento informado.

- Psicoterapia individual: se abordará la problemática desde el enfoque psicoanalítico apuntando a trabajar sobre el impacto en la subjetividad.
- Psiquiatría individual: se realizarán entrevistas de evaluación psiquiátrica y control psicofarmacológico.
- Psicoterapia de grupo: coordinada por psicólogo y psiquiatra, conformado por un máximo de 8 pacientes.
- Entrevistas familiares: psicólogo y psiquiatra se reunirán con el grupo primario de apoyo.
- Reunión de equipo/supervisión: asistirán todos los profesionales de la institución con el objetivo de dar curso a la articulación y el abordaje interdisciplinario.

### **Frecuencia de las Prestaciones**

- a) Entrevistas preliminares:
  - a) evaluación, diagnóstico y pautas de tratamiento;
- b) firma del consentimiento informado y encuadre de tratamiento – DOS POR TRATAMIENTO
- c) Psicoterapia individual – SEMANAL O DE ACUERDO AL CASO
- d) Psiquiatría individual – QUINCENAL O DE ACUERDO AL CASO
- e) Psicoterapia de grupo (coordinado por psicóloga/psiquiatra) - QUINCENAL
- f) Entrevistas familiares – MENSUALES

Cada paciente tendrá un total mensual de:

- 4 prestaciones psicoterapia individual
- 2 prestaciones psiquiatría
- 2 prestaciones psicoterapia de grupo
- 1 prestación entrevista familiar

Se estima un total de 9 prestaciones mensuales (11 el primer mes debido a las entrevistas preliminares) las cuales se ajustarán de acuerdo a la particularidad del caso.

La frecuencia mínima de tratamiento será de dos veces por semana con horarios acordados entre la institución y el paciente.

La duración de las prestaciones será:

- Entrevistas preliminares – 45 minutos cada una.
- Psicoterapia individual - 45 minutos por sesión.
- Psiquiatría individual – 30 minutos por sesión.

- Psicoterapia de grupo (coordinado por psicóloga y psiquiatra) – 90 minutos por sesión.
- Entrevistas familiares – 60 minutos por sesión.
- Reunión de equipo (solo profesionales): SEMANAL – 90 minutos por reunión.

Para cumplir con el cronograma de turnos, partiendo de la base de 200 pacientes se requerirán 6 psiquiatras y 12 psicólogos. Los profesionales prestarán servicio de la siguiente manera:

Psiquiatras: turnos cada 30 minutos, durante 4 horas.

Psicólogos: turnos cada cuarenta y cinco minutos, durante 6 horas.

Como las dos socias psiquiatras y la socia psicóloga serán parte del staff de atención clínica, la nómina de colaboradores a contratar será de 11 psicólogos, 4 psiquiatras y dos personas administrativas.

La contratación de los profesionales se hará bajo 2 modalidades, aparte de los 3 socios que brindarán tratamiento también se contratara un psiquiatra y 1 Psicologo que estarán en relación de dependencia, en cada uno de los centros, y para cubrir consultas puntuales o aumentos de demanda se contrataran Psiquiatras y psicólogos que realizaran su facturación de modo Monotributista. Las liquidaciones responderán a la cantidad de consultas realizadas mensualmente. Por otra parte, se les requerirá tener al día su Seguro de Mala Praxis. La asistencia a las reuniones de coordinación de equipo profesional no serán abonadas.

El centro tomara un seguro de mala praxis para cobertura ante eventualidades, el mismo será brindado por Swiss medical Group, por un monto de 5200 pesos mensuales, por medio del gestor Tomas Gozalves.

Respecto del personal administrativo, su contratación tendrá la modalidad de relación de dependencia y se encargará de la coordinación de los turnos y el control actualizado del archivo de historia clínicas de los pacientes, utilizando un sistema informático de turnos e historias clínicas.

Utilizaremos un sistema en modalidad SAS (software as a service), <http://programahistoriasclinicas.com/>, que tiene un costo mensual de 4 euros cada 200 pacientes. Este sistema permite la administración de los turnos de manera compartida entre los pacientes y los profesionales, y la gestión de las historias clínicas.

(Ver Anexo Sistema Informático)

La Recepción contará con 2 computadoras y los Consultorios contarán con una tablet para el acceso de los profesionales a las historias clínicas y el seguimiento de los turnos.

La asignación de los turnos se realizará on-line o vía telefónica para las personas que no manejen Internet. Al ingresar a la Web mediante un usuario y clave que serán asignados en la primera consulta, se podrá acceder a la agenda del profesional para visualizar los turnos disponibles y seleccionar el conveniente, y éste posteriormente deberá ser confirmado.

Para captar profesionales psiquiatras capacitados a costos menores que los centros de salud ubicados en la Provincia de Buenos Aires, tendremos en cuenta los beneficios que les generará no tener que aportar a la Caja de Médicos de la Provincia de Buenos Aires, obligación onerosa que deben cumplir y tener al día los médicos para poder trabajar en cualquier locación de esa Provincia. Actualmente, el aporte previsional es de \$1800 más el 5% de su facturación mensual.

Para el inicio de la actividad, se alquilará una dependencia con habilitación municipal, ubicada en el barrio de Núñez, con un volumen que permita instalar los 10 consultorios y las 2 salas necesarias para las actividades de CENTRA. De acuerdo con la experiencia, los consultorios permitirán atender 500 pacientes, organizados en 3 horas por la mañana y 5 horas por la tarde/noche, lo que posibilita tener 1900 consultas mensuales de psicología y 450 de psiquiatría.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Pacientes anuales	200	220	242	266,2	292,82	322,102	354,3122	389,74342
Prestaciones mensuales	1800	1980	2178	2395,8	2635,38	2898,918	3188,8098	3507,69078
Prestaciones anuales	21600	23760	26136	28749,6	31624,56	34787,016	38265,7176	42092,28936
Prestaciones por día por consultorio	9	10	11	12	7	7	8	9

El costo del alquiler mensual será de \$ 21.000 durante el primer año ( lo que esta cotizado es un 5 ambientes redistribuido para consultorios y sala de reuniones), con una reserva de \$ 52.000. A este monto hay que sumar la inversión en mejoras edilicias y en amueblamiento. Como se comento en el plan de marketing en el 5to año estimamos la apertura del segundo centro de atención.

Distribución de espacios en las instalaciones: el área requerida es de 180 metros cuadrados en edificación horizontal con la siguiente capacidad: 1 espacio para la recepción, 10 consultorios psicológicos y/o psiquiátricos, 2 salas de usos múltiples cuyo espacio posibilite reuniones de 8 a 12 personas, sala de estar para 13 personas, e instalaciones de uso común como cocinas y baños.

Para el funcionamiento de un centro de salud en la Ciudad de Buenos Aires se necesita la habilitación del GCBA y del Ministerio de Salud de la Nación. Los

costos estimados para la realización de la habilitación son de \$35.000 considerando el honorario de un gestor.

## 7. Plan Organizacional

Se creará una S.A. entre los socios y los inversores. A la vez, los socios tendrán funciones operativas.

El CEO estará a cargo de la coordinación general corporativa y revisión de la estrategia para asegurar que se implemente a través de medidas funcionales. Junto con los directores se establecerá la cultura de la organización tomando como pilares la calidad y a los profesionales que brindan atención a los pacientes. Sin un departamento dedicado a los recursos humanos, el CEO se ocupará de ofrecer acompañamiento a los directores sobre los profesionales contratados. Será el responsable del desarrollo del negocio y de cultivar las relaciones con los clientes efectivos y potenciales. Las tareas de contabilidad, la responsabilidad de los estados de pérdidas y ganancias, desarrollo del presupuesto anual de la empresa se encuentran entre las responsabilidades financieras del CEO. Dentro del presupuesto, tendrá que determinar los salarios y beneficios adecuados para quienes se desempeñan en CENTRA.

La Coordinadora Médica General será responsable hacer cumplir los objetivos de CENTRA en el aspecto de atención global a los pacientes. Ya que el éxito depende de la interacción entre las áreas de psicología y psiquiatría, su función principal es la de dirigir y supervisar el desempeño profesional de los directores de las áreas y velar porque sus grupos cumplan con sus obligaciones. Lograr una excelente asistencia en calidad y número de participantes e involucrarse en los detalles de los tratamientos. Desarrollar con el CEO un sistema eficiente de coordinación y supervisión que garantice que todas las actividades se realicen con espíritu profesional y alta calidad. Formar un equipo de trabajo con experiencia y dedicación al tratamiento de los trastornos de ansiedad. Redactar el Reglamento General y Técnico que resulte adecuado a las características específicas de cada tratamiento, tarea que requerirá coordinar la colaboración de todas las áreas.

La Directora Médica tendrá como funciones principales conducir la atención psiquiátrica de conformidad con la misión y objetivos de CENTRA. Planear, coordinar, dirigir y supervisar las funciones asignadas a las tareas de diagnóstico y tratamiento y consulta externa, como así también coordinar con los derivadores zonales de las empresas prestadoras de salud. Proponer al CEO los programas operativos de la atención médica. Vigilar y supervisar el cumplimiento de los programas operativos. Establecer y aplicar criterios de

evaluación y medidas pertinentes para corregir posibles desviaciones, de las actividades de la atención. Establecer y evaluar el diagnóstico situacional de cada una de los pacientes. Proponer los programas asistenciales, de formación y capacitación de recursos humanos y áreas de trabajo que apoyen los objetivos institucionales. Divulgar los criterios de diagnóstico y tratamiento que resulten de los programas de atención médica del Instituto. Apoyar las actividades de promoción de salud y los programas de salud pública en el campo de la psiquiatría. Fijar políticas y estrategias para contribuir a conservar y mejorar el ambiente laboral. Designar al personal especializado para dar la mejor respuesta al tratamiento de cada uno de los pacientes. Participar, en coordinación con el CEO, en los procesos de selección y reclutamiento de personal.

La Directora de Psicología tendrá como funciones principales, conducir la atención psicológica de conformidad con la misión y objetivos de CENTRA. Planear, coordinar, dirigir y supervisar las funciones asignadas a las tareas de diagnóstico y tratamiento, consultas externas y coordinación con los derivadores zonales de las empresas prestadores de salud. Proponer al CEO los programas operativos de la atención psicológica. Vigilar y supervisar el cumplimiento de los programas operativos. Establecer y aplicar criterios de evaluación pertinentes para corregir posibles desviaciones de las actividades de atención. Establecer y evaluar el diagnóstico situacional de cada una de los pacientes. Proponer programas asistenciales de formación y capacitación de recursos humanos y áreas de trabajo que apoyen los objetivos institucionales. Divulgar los criterios de diagnóstico y tratamiento que resulten de los programas de atención psicológica del instituto. Apoyar las actividades de promoción de salud y los programas de salud pública en el campo de la psicología. Fijar políticas y estrategias para contribuir a conservar y mejorar el ambiente laboral. Designar al personal especializado para dar la mejor respuesta al tratamiento de cada uno de los pacientes. Participar en coordinación con el CEO en los procesos de selección y reclutamiento de personal.

Los consultores externos de Psiquiatría y psicología participaran de las reuniones de equipo, brindando asesoramiento y seguimiento de los pacientes.

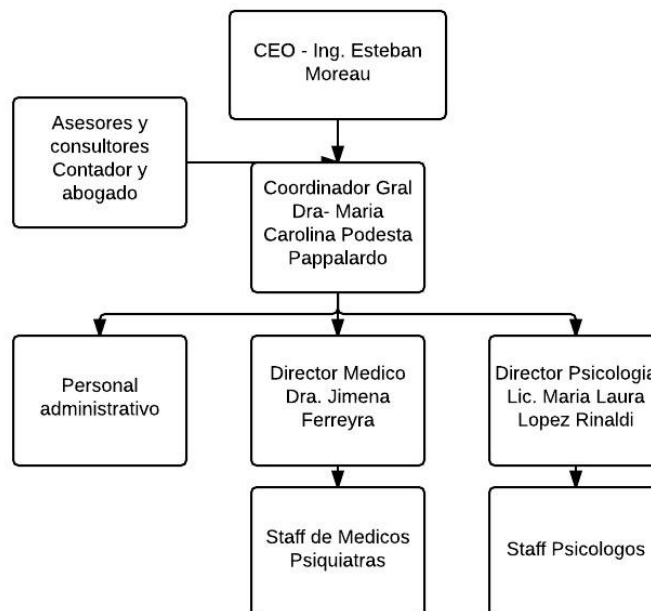
El personal administrativo estará a cargo de la atención en recepción de los pacientes y sus familiares, de la asignación de turnos para aquellos pacientes que no tengan manejo de computadora y para la capacitación de los nuevos pacientes para la solicitud de turnos.

El staff de psicólogos tendrá como función realizar los tratamientos y seguimientos de los pacientes. Se dedicará a la investigación de los patrones

anormales de comportamiento, para evaluarlos y establecer programas de cambio. Para lo cual deberá utilizar los conocimientos teóricos y prácticos de la ciencia psicológica, así como la investigación de los problemas de comportamiento que se presentan en personas psicológicamente normales con problemas de ansiedad, sea que surgen en su vida cotidiana en el nivel individual, familiar, socio-laboral o comunitario, como en todos los aspectos de los servicios sanitarios.

El staff de psiquiatras tendrá como principal función ayudar a que los pacientes superen sus dificultades y se adapten a las obligaciones y a la convivencia sana con el medio que los rodea. Tendrá los conocimientos para vigilar la evolución médica del paciente y hacer el seguimiento del tratamiento adaptándolo según la evolución de cada persona.

### Organigrama CENTRA



Formaremos una Sociedad Anónima, de esta forma ofreceremos una opción segura para el inversor y limitaremos el riesgo de los socios al capital aportado. La representación de la participación social será en acciones, rasgo característico del tipo sociedad anónima, por ello debe figurar necesariamente en el contrato con la siguiente distribución: los socios tendrán acciones ordinarias de 3 votos por acción y los inversores acciones preferenciales de 1 voto por acción.

La Presidenta de la firma será la Dra. María Carolina Podestá Pappalardo, el Directorio se conformará con tres personas representantes de los socios y una persona representante de los inversores.

(Ver Anexo 1 – Estatuto Sociedad Anónima)

El aporte de Capital inicial mínimo para la formación de la S.A. será del 25% (tal es la necesidad formal para la generación de una sociedad de este tipo), esto representa \$25.000 quedando como remanente a pagar \$67223.000 cuando la entidad esté en funcionamiento.

## 8. Finanzas

Para el normal funcionamiento de un centro de atención ambulatoria de pacientes de salud mental no es necesaria una gran inversión inicial, los mayores costos los representan la refacción edilicia que se precisa para lograr la distribución de consultorios.

Las inversiones se destinarán a la compra de equipamiento informático y de oficina, para las aéreas administrativas y para el acceso de los profesionales al sistema de administración de turnos y de historias clínicas. No será necesario un servidor local dado que se utilizará un servicio Web externo.

Por ser una empresa que brinda servicios profesionales, CENTRA no va a realizar estudios que necesiten la incorporación de equipamiento técnico ni medico, por lo tanto no necesita inversión en medios productivos ni de activos fijos de mayor complejidad.

	Cant	\$ Unit	\$ Total
PC administración	2	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00
Tablets 10"	15	\$ 3.000,00	\$ 45.000,00
Escritorios y sillas	2	\$ 3.200,00	\$ 6.400,00
Archivador	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Muebles recepción	1	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Sillones recepción	6	\$ 700,00	\$ 4.200,00
Muebles consultorios	10	\$ 15.000,00	\$ 150.000,00
Mesa y sillas sala de reunión	2	\$ 7.000,00	\$ 14.000,00
			\$ 234.000,00

Las averiguaciones del mercado que se han realizado arrojaron los siguientes montos que pagan las prestadoras, estos importes varían muy poco de centro a centro.



Cobro consulta psicológica	\$ 130
Cobro consulta psiquiátrica	\$ 200
Cobro consulta familiar	\$ 200
Cobro consulta grupal	\$ 200

Como hemos explicado en los puntos anteriores dependiendo de la función a cumplir se pagará un porcentaje del monto percibido al profesional que realiza la tarea, quedando el resto para la administración, costos y ganancias del centro.

Pago por consulta psicológica	\$ 60
Pago por consulta psiquiátrica	\$110
Pago consulta familiar	\$ 60
Pago consulta grupal	\$ 60

Las consultas psicológicas, familiares y grupales las realizará un profesional psicólogo, las consultas psiquiátricas estarán a cargo de los médicos psiquiatras. No se abonarán las reuniones de equipo y de coordinación a los miembros de los staffs profesionales.

Tomamos como mercado objetivo para el primer año 200 pacientes, con un crecimiento anual del 10%. A cada uno se le brindará el tratamiento según el PMO que totaliza 9 consultas mensuales, de manera que en total tendremos 1800 consultas de atención por mes.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Turnos Anuales	2.400	2.640	2.904	3.194	3.514	3.865	4.252	4.677
cant prest psicologicas x paciente pro	4	4	4	4	4	4	4	4
cant prest psiquiatricas x paciente pro	2	2	2	2	2	2	2	2
cant prest grupal x paciente prom	2	2	2	2	2	2	2	2
cant prest familiar x paciente prom	1	1	1	1	1	1	1	1
Pago por consulta Psicologica	\$ 60	\$ 71	\$ 84	\$ 94	\$ 107	\$ 121	\$ 130	\$ 141
Pago por consulta Psiquiatrica	\$ 110	\$ 130	\$ 153	\$ 173	\$ 196	\$ 221	\$ 239	\$ 258
Cobro consulta Psicologica	\$ 130	\$ 153	\$ 181	\$ 205	\$ 231	\$ 261	\$ 282	\$ 305
Cobro consulta Psiquiatrica	\$ 200	\$ 236	\$ 278	\$ 315	\$ 356	\$ 402	\$ 434	\$ 469
Earn psicologicas x paciente prom	\$ 200	\$ 130	\$ 153	\$ 173	\$ 196	\$ 221	\$ 239	\$ 258
Earn psiquiatricas x paciente prom	20	24	28	31	36	40	43	47
Earn grupal x paciente prom	320	378	446	503	569	643	694	750
Earn familiar x paciente prom	160	236	278	315	356	402	434	469
Total Prestaciones Mensual	700	767	905	1.023	1.156	1.306	1.410	1.523
Total Annual x12 meses	8.400	9.204	10.861	12.273	13.868	15.671	16.925	18.279
Costos Estructura	(293.271)	(368.568)	(409.836)	(490.264)	(473.699)	(505.250)	(519.396)	(321.633)
Costo por paciente	\$ 640	\$ 755	\$ 891	\$ 1.007	\$ 1.138	\$ 1.286	\$ 1.389	\$ 1.500
Costo total pacientes	\$ 1.536.000	\$ 1.993.728	\$ 2.587.859	\$ 3.216.709	\$ 3.998.369	\$ 4.969.973	\$ 5.904.327	\$ 7.014.341
Costo total pacientes USD	US\$ 130.390	US\$ 159.498	US\$ 196.050	US\$ 208.877	US\$ 227.180	US\$ 244.826	US\$ 250.183	US\$ 271.874
Facturacion total por paciente	\$ 1.520	\$ 1.794	\$ 2.116	\$ 2.392	\$ 2.702	\$ 3.054	\$ 3.298	\$ 3.562
Facturacion total AR\$	\$ 3.648.000	\$ 4.735.104	\$ 6.146.165	\$ 7.639.683	\$ 9.496.126	\$ 11.803.685	\$ 14.022.777	\$ 16.659.060
Contado con liqui	\$ 11,78	\$ 12,50	\$ 13,20	\$ 15,40	\$ 17,60	\$ 20,30	\$ 23,60	\$ 25,80
Facturacion total Dolares USD	US\$ 309.677	US\$ 378.808	US\$ 465.619	US\$ 496.083	US\$ 539.553	US\$ 581.462	US\$ 594.185	US\$ 645.700
Pacientes mensuales	200	220	242	266	293	322	354	390

Como gastos para el funcionamiento normal de CENTRA se calculan los siguientes costos, (están incluidos las tarjetas, el diseño de página Web, los gastos de teléfono, Internet y demás servicios, así como el sistema de manejo de turnos y de historias clínicas).

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
facebook and web promo	\$ 45.000,00	\$ 51.750,00	\$ 59.512,50	\$ 68.439,38	\$ 78.705,28	\$ 90.511,07	\$ 104.087,73	\$ 119.700,89
Distribution of promo materials	\$ 1.000,00	\$ 1.100,00	\$ 1.210,00	\$ 1.331,00	\$ 1.464,10	\$ 1.610,51	\$ 1.771,56	\$ 1.948,72
Software/hardware maintenance	\$ 12.000,00	\$ 13.200,00	\$ 14.520,00	\$ 15.972,00	\$ 17.569,20	\$ 19.326,12	\$ 21.258,73	\$ 23.384,61
Telephone + Internet expenses	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	\$ 14.160,00	\$ 16.708,80	\$ 19.716,38	\$ 23.265,33	\$ 27.453,09	\$ 32.394,65
Website design	\$ 8.000,00		\$ 5.000,00		\$ 6.000,00		\$ 8.000,00	
Total ADM expenses (AR\$)	\$ 78.000,00	\$ 78.050,00	\$ 94.402,50	\$ 102.451,18	\$ 123.454,97	\$ 134.713,04	\$ 162.571,12	\$ 177.428,87
Contado con Liqui	\$ 11,78	\$ 12,50	\$ 13,20	\$ 15,40	\$ 17,60	\$ 20,30	\$ 23,60	\$ 25,80
Total Gs Adm USD	US\$ 6.621	US\$ 6.244	US\$ 7.152	US\$ 6.653	US\$ 7.014	US\$ 6.636	US\$ 6.889	US\$ 6.877

Para el área de administración, los costos que se toman en cuenta son los siguientes:

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Sueldos ADM anual		\$ 307.601	\$ 369.115	\$ 424.477	\$ 976.351	\$ 1.122.785	\$ 1.235.051	\$ 1.358.543
Personal de Administracion		\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4
Salario bruto		\$ 9.000	\$ 10.800	\$ 12.420	\$ 14.283	\$ 16.425	\$ 18.068	\$ 19.875
Jubilacion		\$ 945	\$ 1.134	\$ 1.304	\$ 1.500	\$ 1.725	\$ 1.897	\$ 2.087
Obra social		\$ 540	\$ 648	\$ 745	\$ 857	\$ 986	\$ 1.084	\$ 1.192
Asig.Familiares		\$ 400	\$ 480	\$ 551	\$ 634	\$ 729	\$ 802	\$ 882
Seguro de vida		\$ 46	\$ 55	\$ 63	\$ 74	\$ 85	\$ 93	\$ 102
ART		\$ 270	\$ 324	\$ 373	\$ 428	\$ 493	\$ 542	\$ 596
Fondo nacional empleo		\$ 360	\$ 432	\$ 497	\$ 571	\$ 657	\$ 723	\$ 795
INSSJP		\$ 270	\$ 324	\$ 373	\$ 428	\$ 493	\$ 542	\$ 596
Salario neto		\$ 6.930	\$ 8.316	\$ 9.563	\$ 10.998	\$ 12.648	\$ 13.912	\$ 15.304
Turnover costs		\$ 307.601	\$ 369.115	\$ 424.477	\$ 976.351	\$ 1.122.785	\$ 1.235.051	\$ 1.358.543
Alquiler	\$ 21.000	\$ 26.670	\$ 33.871	\$ 40.645	\$ 97.548	\$ 117.058	\$ 140.469	\$ 168.563
Luz, gas, agua, ABL	\$ 800	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.300	\$ 1.300	\$ 1.300
Insurance (robo, incendio, resp.civil)	\$ 900	\$ 900	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.100	\$ 1.500	\$ 1.500	\$ 1.500
Seguro de mala praxis	\$ 5.200	\$ 6.240	\$ 7.488	\$ 8.611	\$ 9.903	\$ 11.388	\$ 12.527	\$ 13.780
Office supplies	\$ 1.500	\$ 1.700	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.800	\$ 2.800
Bank account fees	\$ 2.000	\$ 2.200	\$ 2.420	\$ 2.662	\$ 2.928	\$ 3.221	\$ 3.543	\$ 3.897
Deposito en garantia	\$ 5.200				\$ 52.000			
Muebles y utiles	\$ 80.000				\$ 100.000			
Decoration	\$ 150.000		\$ 30.000		\$ 220.000		\$ 50.000	
Telephone equipment	\$ 4.000				\$ 4.000			
Computers	\$ 50.000				\$ 50.000			
Printers	\$ 3.000				\$ 3.000			
Total administrative expenses (AR\$)	\$ 480.600	\$ 779.861	\$ 985.570	\$ 1.109.970	\$ 2.782.702	\$ 2.763.991	\$ 3.230.727	\$ 3.660.630
Contado con Liqui	\$ 11,78	\$ 12,50	\$ 13,20	\$ 15,40	\$ 17,60	\$ 20,30	\$ 23,60	\$ 25,80
Total administrative expenses (\$)	US\$ 40.798	US\$ 62.389	US\$ 74.664	US\$ 72.076	US\$ 158.108	US\$ 136.157	US\$ 136.895	US\$ 141.885
					5to año apertura 2do cebro			

Para los consultores externos, capacitaciones y asesoramiento legal y contable

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Consultoria Dr Papich	48000	96000	115200	138240	158976	182822,4	210245,8	231270,3
Consultoria Ricardo JJ	48000	96000	115200	138240	158976	182822,4	210245,8	231270,3
Costo de capacitacion profesionales en	8187,5	5218,75	5218,75	6640,625	21095,31	20589,22	23548,14	26802,95
Contador externo	56000	56000	67200	80640	92736	106646,4	122643,4	134907,7
Abogados	36000	36000	43200	51840	59616	68558,4	78842,16	86726,38

En tanto retribuciones, los tres cargos directivos, cubiertos por los socios y profesionales de la salud, tendrán un sueldo mensual dado que, según el análisis FODA, existe un costo de oportunidad al realizar el proyecto y de esta manera se disminuye. También realizarán tareas de tipo asistencial, servicio que será abonado del mismo modo.

	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7
Administrative salaries	273.000	273.026	327.626	376.766	433.303	498.291	548.115	602.921
Directores	1	3	3	3	3	3	3	3
Psiquiatra + Psicologo de planta		2	2	2	4	4	4	4
Salario bruto	\$ 21.000	\$ 21.000	\$ 25.200	\$ 28.980	\$ 33.327	\$ 38.326	\$ 42.159	\$ 46.375
Turnover costs	\$ 273.000	\$ 273.026	\$ 327.626	\$ 376.766	\$ 433.303	\$ 498.291	\$ 548.115	\$ 602.921
Total managerial expenses (AR\$)	\$ 273.000	\$ 1.365.130	\$ 1.638.130	\$ 1.883.830	\$ 3.033.121	\$ 3.488.035	\$ 3.836.802	\$ 4.220.445
Contado con Liqui	\$ 11,78	\$ 12,50	\$ 13,20	\$ 15,40	\$ 17,60	\$ 20,30	\$ 23,60	\$ 25,80
Total managerial expenses (\$)	US\$ 23.175	US\$ 109.210	US\$ 124.101	US\$ 122.327	US\$ 172.336	US\$ 171.824	US\$ 162.576	US\$ 163.583

La inversión inicial será de 92.223 dólares de los cuales 60.000 serán aportados por los socios y 32.223 dólares aportados por inversores. Como se ve en los cuadros anteriores 91.194 dólares de la inversión inicial se utilizará para el alquiler de los primeros meses, la garantía, habilitación, gastos de modificación, amueblamiento edificio y demás gastos para el armado y preparación de la clínica, los 1038 restantes se utilizarán para cubrir los gastos operativos de funcionamiento del segundo año, hasta lograr llegar al punto de equilibrio con la incorporación de los pacientes,. Como planteamos un crecimiento anual del 10%, al 5to año incorporaremos otro centro, este segundo centro en una de las metas a futuro.

Se espera una TIR del 42% y un VAN de 252.689 dólares.

FCFF (US\$)	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Perpetuidad
Pacientes anuales		200	220	242	416	458	504	554	
Facturación total Dolares USD		344.371	423.290	450.985	766.894	826.462	844.546	917.766	
% yearly increase			15%	15%	15%	15%	15%	15%	
Costo total Profesionales Directos		(144.998)	(178.227)	(189.888)	(322.903)	(347.984)	(355.598)	(386.428)	
As % of sales		42%	42%	42%	42%	42%	42%	42%	
Gross cashflow (=)		199.373	245.062	261.096	443.991	478.478	488.948	531.338	
As % of sales		58%	58%	58%	58%	58%	58%	58%	
Mktg., Adm., Managerial & General Expenses (-)	(91.194)	(200.970)	(232.121)	(232.904)	(365.359)	(342.257)	(333.697)	(339.888)	
As % of sales		58%	55%	52%	48%	41%	40%	37%	
Operating cashflow (=EBITDA, \$) (=)	(91.194)	(1.598)	12.942	28.192	78.632	136.221	155.250	191.450	
As % of sales		0%	3%	6%	10%	16%	18%	21%	
EBIT (=)	(91.194)	(1.598)	12.942	28.192	78.632	136.221	155.250	191.450	
% tax rate (T)		35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	
Taxes (-)		559	(4.530)	(9.867)	(27.521)	(47.677)	(54.338)	(67.008)	
EBIT after taxes (=)	(91.194)	(1.038)	8.412	18.325	51.111	88.544	100.913	124.443	
Depreciations (+)		-	-	-	-	-	-	-	
FCFF (=)	(91.194)	(1.038)	8.412	18.325	51.111	88.544	100.913	124.443	497.770
TIR	42%								
VAN (tasa 15%)	252.689								

apertura  
segundo  
centro

Partiendo del flujo de fondos esperado en dólares, el VAN descontado a una tasa del 15% es de 252.689 dólares con una TIR para el proyecto de 42%. Con estos valores estimamos que el proyecto es viable y que es factible conseguir inversores que quieran invertir en un centro de atención de salud mental especializado en trastornos de ansiedad.

## 9. Anexos

### Anexo 1

#### ESTATUTO SOCIEDAD ANÓNIMA:

#### CAPITULO I - DENOMINACIÓN - DOMICILIO - PLAZO Y OBJETO

**ARTICULO PRIMERO:** La sociedad se denomina CENTRA S.A. tiene su domicilio legal en la ciudad de Buenos Aires. Podrá establecer sucursales, agencia o cualquier especie de representación dentro y fuera del país.

**ARTICULO SEGUNDO:** Su duración es de 99 años a contar desde la fecha de su inscripción en el Registro Público de Comercio. Este término podrá ser prorrogado por resolución de la asamblea extraordinaria de accionistas.

**ARTICULO TERCERO:** La sociedad tiene por objeto, ya sea por cuenta propia y/o de terceros y/o asociada a terceros, en el país o en el extranjero, a las siguientes actividades: Atención trastornos de salud mental.

**ARTICULO CUARTO:** Para la realización del objeto social, la sociedad tendrá plena capacidad jurídica para adquirir derechos, contraer obligaciones, ejercer los actos que no sean prohibidos por las leyes o por este estatuto.

#### CAPITULO II - CAPITAL, ACCIONES.

**ARTICULO QUINTO:** El capital social es de 100.000 USD.- Dolares cien mil, representado por 1000 acciones ordinarias, nominativas, no endosables, de 100USD.- valor nominal cada una. El capital puede ser aumentado por decisión de la asamblea de accionistas hasta el quíntuplo de su monto conforme el artículo 188 de la Ley 19550, debiendo toda resolución de aumento inscribirse en el Registro Público de Comercio, de acuerdo con las disposiciones legales en vigencia.

**ARTICULO SEXTO:** Los títulos representativos de las acciones y los certificados provisorios contendrán las menciones establecidas por los artículos 211 y 212 de la Ley 19550. Se pueden emitir títulos representativos de más de una acción.

**ARTICULO SEPTIMO:** En caso de mora en la integración de las acciones el directorio podrá elegir cualquiera de los procedimientos del artículo 193 de la Ley 19.550.

#### CAPITULO III - DEBENTURES.

**ARTICULO OCTAVO:** La asamblea extraordinaria está facultada para autorizar la emisión de debentures u obligaciones negociables, en moneda nacional o extranjera.

#### CAPITULO IV - ADMINISTRACION.

**ARTICULO NOVENO:** La sociedad será administrada por el directorio compuesto de 4 miembros titulares, cuyo número será establecido por la asamblea que los elija, la cual podrá también elegir igual o menor número de suplentes, los que se incorporarán al directorio por el orden de su elección. Esta designación deberá ser obligatoria mientras la Sociedad prescindiera de la sindicatura. El término del mandato de los directores será de un ejercicio y durarán eventualmente hasta la asamblea que los reemplace o los reelija, en las condiciones de este artículo. Los directores podrán ser reelectos.

**ARTICULO DECIMO:** El directorio sesionará con la mayoría de sus miembros titulares y resolverá por mayoría de los presentes, en caso de empate el Presidente desempatará votando nuevamente. En su primera reunión designará un Presidente, pudiendo designar un

Vicepresidente, que suplirá al primero en su ausencia o impedimento. La asamblea determinará la remuneración del directorio.

**ARTICULO UNDECIMO:** Los directores titulares deberán constituir una garantía conforme al artículo 256 de la ley de sociedades comerciales a favor de la sociedad, por el plazo que dure su mandato, más el período de prescripción de las acciones individuales que puedan realizarse en su contra. El monto de la garantía debe ser de al menos \$ 10.000.- (Pesos Diez Mil). La garantía podrá consistir en bonos, títulos públicos, sumas de dinero en moneda nacional o extranjera depositadas en entidades financieras o cajas de valores a la orden de la sociedad, fianzas o avales bancarios, seguros de caución o seguros de responsabilidad civil a favor de la sociedad. El costo deberá ser soportado por el director.

**ARTICULO DUODECIMO:** El directorio tiene amplias facultades de administración y disposición, incluso las que requieren poderes especiales a tenor del artículo 1881 del Código Civil y del artículo 9 del Decreto Ley 5965/63. Podrá especialmente operar con toda clase de bancos, compañías financieras o entidades crediticias oficiales y privadas, dar y revocar poderes especiales y generales, judiciales, de administración u otros, con o sin facultad de sustituir, iniciar, proseguir, contestar o desistir denuncias o querellas penales, y realizar todo otro hecho o acto jurídico que haga adquirir derechos o contraer obligaciones a la sociedad. La representación legal de la sociedad corresponde al Presidente del directorio o al Vicepresidente en su caso. La facultad de absolver posiciones en juicio corresponderá específicamente a la persona que designe el directorio.

#### **CAPITULO V - FISCALIZACION.**

**ARTICULO DECIMOTERCERO:** La sociedad prescinde de la sindicatura en los términos del artículo 284, 2º párrafo de la Ley Nº 19.550. Sin embargo, cuando quede comprendida en el inciso 2º del Artículo 299 de la ley citada, la fiscalización de la sociedad estará a cargo de un síndico titular elegido por la asamblea por el término de un ejercicio. La asamblea deberá elegir un suplente por el mismo término. Asimismo, cuando de acuerdo con la legislación vigente la sindicatura deba ser colegiada, la fiscalización de la sociedad estará a cargo de una Comisión Fiscalizadora compuesta de tres síndicos titulares y tres suplentes elegidos por la asamblea por el término de un ejercicio, la que sesionará con la presencia de dos miembros y resolverá por el voto favorable de dos de sus miembros, sin perjuicio de las atribuciones que individualmente correspondan a los síndicos. De entre los miembros titulares, se elegirá al Presidente. Los miembros suplentes de la Comisión Fiscalizadora llenarán las vacantes que se produjeren en el orden de su elección. La Comisión Fiscalizadora podrá ser representada por cualquiera de sus miembros en las reuniones de directorio o asambleas.

#### **CAPITULO VI - DE LAS ASAMBLEAS**

**ARTICULO DECIMO CUARTO:** Las asambleas serán citadas en la forma establecida por el artículo 237 de la Ley 19550. El quórum y mayoría se rigen por los artículos 243 y 244 de la indicada ley, según la clase de asamblea, convocatoria y materia de que se traten. La asamblea extraordinaria, en segunda convocatoria, se celebrará cualquiera sea el número de acciones presentes con derecho a voto.

**ARTICULO DECIMO QUINTO:** Las asambleas serán presididas por el Presidente del directorio o su reemplazante, o en su defecto por la persona que designe la asamblea.

#### **CAPITULO VII - UTILIDADES Y FONDO DE RESERVA**

**ARTICULO DECIMO SEXTO:** El ejercicio cierra el 31 de diciembre de cada año. A su cierre se confeccionarán los estados contables de acuerdo a las disposiciones legales, reglamentarias y técnicas en vigencia. La asamblea puede modificar la fecha de cierre de ejercicio inscribiendo la resolución pertinente en el Registro Público de Comercio y comunicándola a la autoridad de control. Las ganancias realizadas y líquidas se destinarán: a) El cinco por ciento hasta alcanzar el veinte por ciento del capital social, al fondo de reserva legal; b) remuneración del directorio y sindicatura. El saldo tendrá el destino que decida la asamblea. Los dividendos deben ser pagados en proporción a las respectivas integraciones dentro del año de su sanción.

#### CAPITULO VIII - LIQUIDACION

**ARTICULO DECIMO SEPTIMO:** Producida la disolución de la sociedad, su liquidación estará a cargo del directorio actuante en ese momento o de una comisión liquidadora que podrá designar la asamblea, procediéndose en ambos casos bajo vigilancia de los síndicos o de la Comisión Fiscalizadora, en su caso. Cancelado el pasivo, reembolsado el capital, el remanente se distribuirá entre los accionistas a prorrata de sus respectivas integraciones.

## Anexo 2

### Planes de suscripción mensuales y anuales al servicio

	GRATIS	Personal	Profesional	Empresarial
Pacientes	hasta 50 pacientes	hasta 200 pacientes	hasta 500 pacientes	hasta 5000 pacientes
Usuarios del programa	3 usuarios	Sin límite	Sin límite	Sin límite
Soporte técnico y ayuda	No	Sí	Sí	Sí
Descarga de copias de seguridad	No	Sí	Sí	Sí
Archivos	No	100 Mb	1GB	10 Gb
Imágenes	No	100 Mb	1GB	10 Gb
Recetas farmacéuticas	Sí	Sí	Sí	Sí
Odontogramas	Sí	Sí	Sí	Sí
Fisiogramas	Sí	Sí	Sí	Sí
Rostrogramas	Sí	Sí	Sí	Sí
Solicitud de pruebas analíticas	Sí	Sí	Sí	Sí
CIE 10	Sí	Sí	Sí	Sí
Vademecum	Sí	Sí	Sí	Sí
Permisos de acceso por usuario	Sí	Sí	Sí	Sí
Grupos terapia	Sí	Sí	Sí	Sí
Faltas y asistencias	Sí	Sí	Sí	Sí
Migración datos	No	No	Sí	Sí
Funciones avanzadas	No	Sí	Sí	Sí
Pago Mensual	GRATIS	4 euros/mes	12 euros/mes	29 euros/mes
Pago Anual (20% dto a prox.)	GRATIS	38 euros/año	115 euros/año	269 euros/año

## Fuentes

National Comorbidity Survey-R USA

<http://www.hcp.med.harvard.edu/ncs/>

Una perspectiva psicoanalítica sobre el trastorno de ansiedad generalizada. Raíces históricas y tendencias actuales

<http://repositorio.ub.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2771/rousos27.pdf?sequence=1>

cultura intelectual en la que operan los investigadores

<http://www.aperturas.org/articulos.php?id=61&a=Psicoterapias-psicodinamicas-practica-basada-en-la-evidencia-y-sabiduria-clinica>

Ministerio de Salud de la Nación

<http://www.msal.gov.ar/index.php/component/content/article/48/216--trastornos-de-ansiedad>

Infoleg, Ley de Salud Pública

<http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/175977/norma.htm>

Cobertura Mínima de las Empresas Prestadoras

[http://www.msal.gov.ar/vamosacrecer/index.php?option=com\\_content&view=article&id=591&Itemid=335](http://www.msal.gov.ar/vamosacrecer/index.php?option=com_content&view=article&id=591&Itemid=335)

Trastornos de Ansiedad

<http://www.psicosargentinos.com.ar/ansiedad.html>

Superintendencia de Servicios de Salud de la Nación

[http://www.sssalud.gov.ar/index/index.php?cat=PMO&opc=res\\_201](http://www.sssalud.gov.ar/index/index.php?cat=PMO&opc=res_201)

Actualidad del Sistema de Salud en la Argentina

[http://www.clarin.com/empresas\\_y\\_negocios/Salud-privada-sociales-medicina-Argentina\\_0\\_296370635.html](http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/Salud-privada-sociales-medicina-Argentina_0_296370635.html)

Densidad Habitacional

<http://www.censo2010.indec.gov.ar/>  
<http://www.barriada.com.ar/>

Trastornos de Ansiedad, Epidemia Silenciosa

<http://www.psicologiacientifica.com/trastornos-de-ansiedad-epidemia/>

Asociación de Entidades de Medicina Privada <http://ademp.com.ar/enfoques-n38.html>

Estudio del GASTO EN SALUD EN LA ARGENTINA Universidad Nacional de Tucumán- Fac. de Medicina Maestría en Salud Pública- Docente: Prof. Dra. Magdalena Ricco - Agosto 2013

Corporate Finance and Valuation at the Stern School of Business at New York University

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/--> go to "Updated Data">

Historia de la Salud Mental

<http://www.researchgate.net/>

Sistema Informático para la Administración de Centros de Salud, Turnos e Historia Clínica

<http://programahistoriasclinicas.com/>

Información registral S.A.

<http://www.portalsocietario.com.ar/index.html>