



“CENTRO GINECOLÓGICO INFANTO JUVENIL”

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACION**

**Alumno: Gabriel Oyarzun
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Antofagasta, Agosto de 2014

II. Índice.

I	Portada.....	1
II.	Índice.....	2
III.	Resumen Ejecutivo.	5
VI.	Descripción del modelo de negocio.....	06
6.1	Modelo de negocios Canvas.....	06
6.1.1	Segmento de clientes.....	06
6.1.2	Propuesta de valor.....	06
6.1.3	Canales.....	07
6.1.4	Relación con el cliente.....	08
6.1.5	Flujo de ingresos.....	08
6.1.6	Recursos claves.....	09
6.1.7	Actividades claves.....	09
6.1.8	Alianzas.....	10
6.1.9	Costos.....	11
6.2	Análisis interno.....	11
6.2.1	Análisis FODA.....	11
6.2.1.1	Fortalezas.....	12
6.2.1.2	Debilidades.....	12
6.2.1.3	Oportunidades.....	12
6.2.1.4	Amenazas.....	13
6.2.2	Recursos y capacidades.....	13
6.2.2.1	Los recursos.....	13
6.2.2.2	Capacidades.....	14
6.2.3	Ventajas competitivas.....	14
6.3	Estrategia de entrada.....	15
6.4	Estrategia de crecimiento.....	15
6.5	Estrategia de salida.....	16
VIII	Plan de operaciones.....	16
8.1	Estrategia de operaciones.....	16
8.2	Flujo de operaciones.....	17
8.3	Tecnología, recursos claves y rol de las personas.....	17

8.3.1	Tecnología.....	17
8.3.2	Recursos.....	18
8.3.3	Rol de las personas.....	18
IX	Gestión de personas.....	18
9.1	Estructura organizacional.....	18
9.2	Dotación.....	19
X	Plan de implementación.....	20
10.1	Estrategia de desarrollo.....	20
10.1.1	Donde queremos estar.....	20
10.1.2	Mercado que queremos dar el servicio.....	20
10.1.3	Estrategia diferente a los otros.....	20
10.1.4	Valor agregado en el mercado.....	20
10.2	Avances y requerimientos de recursos.....	21
XI	Plan financiero.....	21
11.1	Tabla de supuestos.....	21
11.2	Estimación de ingresos.....	23
11.3	Estimación de egresos.....	25
11.4	Valor de desecho por método de valorización de flujos.....	26
11.5	Estado de resultado.....	27
11.6	Flujo de caja realista.....	27
11.7	Requerimiento de capital.....	32
11.7.1	Inversión en activo fijo.....	32
11.7.2	Capital de trabajo.....	33
11.8	Evaluación financiera del proyecto.....	34
11.8.1	Tasa de descuento.....	34
11.8.2	VAN, TIR, Payback, ROI.....	34
11.8.3	Estructura de financiamiento.....	35
11.8.4	Análisis de sensibilidad.....	35
XII	Riesgos críticos.....	36
12.1	Riesgos internos.....	36
12.2	Riesgos externos.....	37
12.3	Plan de mitigación.....	37

III Resumen Ejecutivo.

Acompañar a las niñas y adolescentes en su proceso de transformación física y psicológica hacia la adultez es uno de los grandes retos de la ginecología infanto-juvenil. Esta subespecialidad médica “busca principalmente promover, prevenir y educar en temas como salud reproductiva, sexual en edades tempranas y las enfermedades ETS que existen”.

El proyecto a desarrollar es un centro médico para la atención primaria integral de la población infanto-juvenil de la ciudad de Antofagasta con un enfoque específico en la atención ginecológica de niñas y adolescentes. En la zona norte del país no existe ningún centro médico infanto – juvenil, la limitante se encuentra en que al año se titulan solo dos profesionales del área de la salud en esta sub especialidad, los 4 centros privados más importantes que ya existen en Santiago (clínica alemana, clínica las condes, clínica santa maría y clínica Dávila) son los mayores captadores de estos profesionales siendo bastante exitosos dado el enfoque multidisciplinario de la salud del adolescente que entregan.

Hoy existen dos ginecólogas sin titulación profesional, autodidactas, que entregan este servicio en su consulta privada, si es necesario derivan a un tercero ya que tienen competencias limitadas en esta materia. Este centro contará con la única ginecóloga titulada en la subespecialidad de infanto juvenil y se invitara a trabajar a este centro las siguientes especialidades existentes en la ciudad de Antofagasta: Endocrinóloga, Psicología, Psiquiatría y Nutrición. A esto se deberá sumar personal administrativo que es una recepcionista que cumplirá con la función de secretaria y personal de aseo externo.

Los profesionales de salud estarán encargados de acompañar, orientar y tratar los múltiples problemas físicos y/o psicológicos que aparecen en este periodo de la vida, especialmente durante la adolescencia.

El mercado objetivo al que se apunta abarca desde recién nacidos hasta el término de la adolescencia que es alrededor de los 20 años.

La misión principal es disminuir la alta tasa de embarazo adolescente que existe en el norte del país específicamente Antofagasta, lo que ha generado una demanda importante por atención de adolescentes con especialistas de ginecología infanto juvenil. Esto ha despertado un interés inusitado en las autoridades de salud de la región y del país, ya que la consejería y prevención de embarazo adolescente resulta un desafío tanto en la salud pública como privada del país y está dentro de las metas sanitarias del gobierno en el periodo 2010-2020.

Tabla N°9: Porcentaje de embarazo adolescente y disponibilidad de espacios de atención de salud para adolescentes, según región, Chile 2010.

Región	Porcentaje Embarazadas 10-19 años	Espacios Amigables para Adolescentes	N° Espacios Diferenciados
Arica y Parinacota	15,1 %	1	3
Tarapacá	16,2 %	2	0
Antofagasta	17,1 %	2	1
Atacama	19,1 %	1	0
Coquimbo	18,9 %	3	1
Valparaíso	15,7 %	5	0
Metropolitana	14,1 %	22	12
O'Higgins	16,8 %	1	0
Maule	17,0 %	3	0
Biobío	16,4 %	6	10
La Araucanía	19,0 %	2	0
Los Ríos	21,0 %	1	2
Los Lagos	18,9 %	4	11
Aysén	21,3 %	1	0
Magallanes	15,1 %	1	0
TOTAL PAÍS	16,1 %	55	40

Fuente: Elaboración propia Depto. Ciclo Vital, Programa Nacional de Salud Integral de Adolescentes y Jóvenes, a partir de datos DEIS-Minsal.

Un estudio en EE.UU. muestra que no todos los especialistas abordan el tema y, si lo hacen, esto no toma más de un minuto. En Chile, la realidad es similar.

Un estudio estimo que la mayoría de los médicos que lo hacen, destinan en el mejor de los casos, apenas un par de minutos a hablar del tema al final de la consulta: en promedio, 36 segundos. “Esto es insuficiente para conocer la salud sexual y las necesidades de prevención”.

VI. Descripción del Modelo de Negocio.

6.1 Modelo de negocios Canvas.

6.1.1 Segmentos de clientes.

El proyecto a desarrollar es un centro médico para la atención integral de la población infanto juvenil y adolescente en la ciudad de Antofagasta con un enfoque específico en la atención ginecológica de niñas de la ciudad. Este centro contará también con diversos especialistas en la atención de salud de esta población como ginecóloga, psicóloga, psiquiatra y nutricionista entre otros. Los profesionales de salud estarán encargados de acompañar, orientar y tratar los múltiples problemas físicos y/o psicológicos que aparecen en este periodo de la vida, especialmente durante la adolescencia. La población abarca desde recién nacidos hasta el término de la adolescencia alrededor de los 20 años.

6.1.2 Propuesta de valor.

La población preadolescente y principalmente adolescentes suelen quedar "en terreno de nadie" ya que no se sienten cómodos con ninguna especialidad médica; y evitan la atención en servicios pediátricos o de adultos por tener que compartir lugares en común con niños o gente mayor.

En la zona norte del país no existe ningún centro médico infanto - juvenil y los 3 centros privados que ya existen en Santiago (clínica alemana, clínica las condes y clínica santa maría) han sido bastantes exitosos dado el enfoque multidisciplinario de la salud del adolescente. Los padres y los mismos pacientes quedan satisfechos al tener la posibilidad de ser atendidos por distintos profesionales especialistas en un mismo lugar que les resulta acogedor y amigable.

Específicamente en la ciudad de Antofagasta existe una alta tasa de embarazo adolescente, una de las mayores del país, lo que ha generado una demanda importante por atención de adolescentes por parte de ginecología infanto juvenil. Esto además es de gran interés por parte de las autoridades de salud de la región y del país, ya que la consejería y prevención de embarazo adolescente resulta un desafío tanto en la salud pública como privada del país. Hoy en día los padres de estos adolescentes también se encuentran más abiertos a la opción de prevenir un embarazo no deseado y son muchas veces ellos mismos los que buscan ayuda por parte de un profesional. A su vez el embarazo adolescente puede ser el resultado de distintos problemas psicológicos no resueltos durante esta etapa o ser el gatillante para la aparición de dichos problemas de salud mental. Es por esta razón que el manejo debe ser interdisciplinario y específicamente orientado a adolescentes. Hoy en día en las distintas especialidades como ginecología, psiquiatría, pediatría y nutrición etc, existe una subespecialidad dedicada a los adolescentes, área que se ha desarrollado bastante con el paso del tiempo. Asimismo el enfoque de salud cada vez más ha ido cambiando hacia un enfoque preventivo y los usuarios (pacientes) también lo ven así.

6.1.3 Canales.

Los medios de difusión de este proyecto son convencionales y se detallan a continuación.

- a) Página web diseñada para el interés de los adolescentes y sus padres. Servirá como medio de comunicación para entregar información valiosa pertinente a cada especialidad y que pueda servir a la comunidad (por ejemplo información de métodos anticonceptivos, cambios psicológicos durante la adolescencia, trastornos alimentarios como anorexia, etc.

- b)** Páginas amarillas y publicidad afuera de las dependencias del centro de salud. Una vez que esté en marcha el proyecto, se ofrecerá una entrevista para ser publicada en alguna de las revistas sociales de la región dando a conocer el centro.
- c)** Auspicio de un laboratorio para que difunda a través de sus canales de comunicación la existencia de este centro.
- d)** Medios de comunicación visual, radial y escrito. El costo idealmente será asumido por el laboratorio auspiciante, en caso contrario se maneja un presupuesto para este tipo de difusión.
- e)** Generar alianza con la municipalidad y seremi de Salud para implementar un programa de sexualidad donde se dará énfasis en ETS (enfermedades de transmisión sexual) Embarazo no deseado en adolescentes.
- f)** Charlas informativas en Institutos profesionales, Universidades y colegios.

6.1.4 Relación con el cliente.

Esta empresa ofrecerá una atención personalizada y de confianza a sus clientes (pacientes), ofreciendo una infraestructura amigable y la posibilidad de ser evaluado por un equipo multidisciplinario en un mismo lugar si es que fuese necesario.

6.1.5 Flujo de ingresos.

Estos provendrán principalmente de la atención de pacientes de manera particular (se fijara un precio para cada consulta según el especialista) y además se atenderá por convenio con las distintas isapres y fonasa según el sistema de salud que tenga el paciente.

Este sistema no difiere del sistema de pago de consultas que realizan los pacientes actualmente, por lo tanto los clientes no tendrán inconvenientes para pagar por el servicio solicitado.

6.1.6 Recursos claves.

Se arrendara una propiedad con su respectiva patente comercial, a la cual se le realizaran las modificaciones pertinentes para tener al menos 2 consultas médicas, sala de ecografías, sala estar y baño. También se comprara el equipamiento médico (camilla, escritorio, mesa ginecológica, etc.)

El recurso humano estará compuesto por personal administrativo, ginecóloga infanto juvenil, endocrinóloga infantil como socias fundadoras y personal externo relacionado como psicóloga y nutricionista. Estas últimas seran contactadas para que trabajen en este centro ofreciéndoles la posibilidad de arrendar por hora la consulta o pagar un porcentaje de las consultas vistas. La ventaja para ellos es que podrán trabajar en un centro multidisciplinario en vez de atender en una consulta solos y formar parte de un equipo de salud, obteniendo más reconocimiento y recibiendo mayor flujo de pacientes producto de las interconsultas.

6.1.7 Actividades clave.

Además, de ofrecer consultas por distintos especialistas en la atención de adolescentes e infantes, se ofrecerán talleres y charlas para padres. Por ejemplo charlas de educación sexual donde se tocaran temas de interés para los adolescentes como el uso correcto métodos anticonceptivos, infecciones de transmisión sexual.

Para los padres también se realizaran charlas sobre cambios normales durante la pubertad, uso y abuso de drogas, como conversar con sus hijos temas de sexualidad, como pesquisar si su hijo está con trastornos de la conducta alimentaria como la anorexia, etc.

Estas charlas serán gratuitas, se difundirán a través de la página web, diario mural del centro de salud y además de ofrecer una ayuda a la comunidad, servirán como medio de difusión de nuestro centro. También se ofrecerán talleres para padres e hijos sobre distintos temas relacionados a la adolescencia en la cual participaran padres y adolescentes de manera más dinámica y supervisada por un especialista. Estos talleres tendrán un costo, lo cual generara otra fuente de ingreso adicional a las consultas.

6.1.8 Alianzas.

Una alianza estratégica será con los laboratorios de la industria farmacéutica. Habitualmente los laboratorios visitan a los médicos y regalan muestras médicas de los distintos medicamentos que ellos utilizan en la práctica diaria. Estas muestras médicas nos servirán para tener un stock en nuestro centro médico y poder regalarlas a nuestras pacientes, generando un mayor grado de satisfacción por parte de la usuaria. Además, los laboratorios tienen destinado recursos para publicidad de sus medicamentos. Estos recursos nos servirán para que los laboratorios nos hagan los trípticos y folletos para la difusión de nuestras charlas y talleres por ejemplo, a cambio de poner la “marca de su medicamento o el nombre del laboratorio” en el folleto.

Otra alianza estratégica se hará con las isapres de la industria minera como Chuquicamata, Cruz del Norte etc. Estas isapres tienen convenios actualmente con clínicas de Santiago para la atención de sus pacientes en aquellas especialidades donde no hay en Antofagasta.

Hoy en día como contamos en la región con una ginecóloga infanto juvenil (que es la única con la formación acreditada en toda la zona norte del país),

podemos ofrecer convenios a estas Isapres para ahorrarse el costo de enviar a esas pacientes a Santiago y ser atendidas en nuestro centro.

Por último, se harán alianzas estratégicas con otras especialidades afines, realizando interconsultas con aquellos especialistas que no contemos en nuestro centro. Esto nos servirá, ya que estos profesionales “externos a nuestro centro” también nos enviarán pacientes de ellos para ser evaluados por especialistas que si estén en nuestro centro.

6.1.9 Costos.

Arriendo de una propiedad para hacer funcionar nuestro centro de salud, se necesitarán recursos para adecuar las instalaciones y para comprar equipamiento necesario para su funcionamiento (escritorio, ecógrafo, camillas, sillas, instrumental médico básico etc.).

6.2 Análisis Interno.

6.2.1 Análisis FODA.

Fortalezas y debilidades (presentes y futuras) que hay en el contexto local y regional. El análisis de las fortalezas y debilidades propias nos van a permitir identificar aquellos aspectos claves donde el centro infante juvenil tiene ventajas comparativas frente a otros centros que prestan o desarrollan actividades similares, así como identificar también aquellos aspectos sujetos a mejoramiento o fortalecimiento a través de acciones concretas o aquellos que deben ser suplidos por nuevas estrategias o alianzas.

El análisis de las oportunidades y amenazas del contexto local y regional que puede realizarse en cualquier etapa de desarrollo del proyecto, permite a los socios directores preparar estrategias, tanto para aprovechar las circunstancias favorables del mercado como para contrarrestar los posibles efectos adversos de las situaciones que amenacen el desarrollo de este.

6.2.1.1 Fortalezas.

- Imagen y presencia específica a través de sub especialistas.
- Equipo profesional debidamente titulado.
- Relación con autoridades locales por la falta de educación sexual.
- Financiamiento.

6.2.1.2 Debilidades.

- Infraestructura difícil de equipar y adecuar.
- Complementariedad e integralidad de los servicios.
- Deslealtad de los pacientes.
- Rotación del personal médico en la zona.
- Fijación de precios por parte de las Isapres.
- Ausentismo laboral del personal (licencias).

6.2.1.3 Oportunidades.

- Relaciones con el gobierno regional, municipal, ministerio de salud y educación.
- Imagen y presencia del centro en la población.

6.2.1.4 Amenazas.

- Rotación de personal médico por mejores ofertas.
- Acceso limitado a suministros médicos a través de laboratorios.
- Llegada de nuevos sub especialistas.
- Llegada de grupos económicos con alta inversión en salud.

6.2.2 Recursos y capacidades.

Los recursos, las capacidades y las competencias son las características principales de este centro médico donde se sientan las bases de la ventaja competitiva que queremos mostrar y mantener. Los recursos médicos a través de sus sub especialidades son la fuente de las capacidades de la empresa. A su vez, éstas son la fuente de sus competencias centrales, que son el pilar de la ventaja competitiva que queremos mostrar.

6.2.2.1 Los recursos.

A través de una conjunción exclusiva de recursos vamos a producir un servicio único en el norte grande.

- a) Los recursos **tangibles** son bienes que podemos ver y contar dentro de los cuales tendremos ecógrafo de última generación, mesa ginecológica, camilla de box y todo lo necesario para que el paciente se sienta cómodo.
- b) Los recursos **intangibles** en este proyecto incluyen conocimientos de subespecialidad infanto juvenil en ginecología y endocrino. Que normalmente tienen profundas raíces en la persona y que se han ido acumulando con el tiempo.

Como estas raíces están en los patrones exclusivos de las rutinas de la consulta diaria, los competidores tienen un cierto grado de dificultad para analizarlos e imitarlos.

Debido a que los recursos intangibles son menos visibles, los competidores tendrán mayor dificultad para entenderlos o imitarlos. Cuanto menos visible (es decir, más intangible) sea un recurso, tanto más sostenible será la ventaja competitiva que se base en él.

6.2.2.2 Capacidades.

Los recursos tangibles y los intangibles, como fuente de capacidades, representan una parte crítica en este proyecto para alcanzar una ventaja competitiva.

Las capacidades de los sub especialistas son críticas para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, se basan en la capacidad para desarrollar información y conocimientos, para difundirlos y para intercambiarlos con los pacientes.

El fundamento de este centro médico infanto juvenil radica en las capacidades, habilidades y los conocimientos de sus profesionales, también en las experiencias de la funciones que desarrollaran.

6.2.3 Ventajas competitivas.

La ventaja competitiva se obtendrá al tener un centro médico con sub especialistas específicos.

Dentro de este proceso de implementación, en la industria no existen más médicos con este tipo de títulos dándonos una ventaja exponencial sobre cualquiera de nuestros competidores.

Lo más importante es hacer algo diferente a lo que ya existe entregándonos una ventaja sobre la competencia. El motor es ir año con año ganando un poco de ventaja, así con el tiempo el centro crecerá y los posibles competidores no podrán alcanzar.

6.3 Estrategia de Entrada

Tener identificado el mercado a través de la segmentación y utilizar la cartera de pacientes que cada médico y profesional de salud tienen. Ellos derivaran a sus propios pacientes a este nuevo centro ya que ahí contarán con todas las comodidades, tecnología y derivación que se necesita. Es preciso señalar que al ser una entrada a mediana escala se pretenden limitar las pérdidas potenciales, pero también puede ganar la oportunidad de capturar ventajas del primero en actuar.

6.4 Estrategia de Crecimiento.

La clave del éxito se basa en tener una estrategia clara y una buena calidad de servicios ofrecidos, es decir, en la capacidad de cumplir con los requisitos explícitos e implícitos de los pacientes.

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: www.calidad-gestion.com.ar

También, el control sobre los procesos de derivación y/o prestación de servicios tiene una gran incidencia en el éxito de este tipo de estrategias de crecimiento, debido al aumento en el volumen de consultas a desarrollar, lo que vuelve aún más necesario contar con indicadores de gestión adecuados.

6.5 Estrategia de Salida.

Una Alternativa es vender una parte de la sociedad a un nuevo socio con la especialidad de Pediatría y con la sub especialidad de neonatología para de esta forma aumentar las opciones de servicio manteniendo nuestra política de centro infante juvenil y adolescencia femenino. Si se vende una parte de la empresa se liberará dinero adicional para desarrollar nuevos proyectos relacionados. Se descarta absolutamente vender el centro a terceros.

VIII. Plan de Operaciones.

8.1 Estrategia de Operaciones.

La estrategia de operaciones se desarrolla en un plan a largo plazo, con esto podremos determinar la mejor manera de utilizar los principales recursos tangibles e intangibles del centro infante juvenil, de forma que se dé un alto grado de compatibilidad entre dichos recursos y la estrategia a largo plazo.

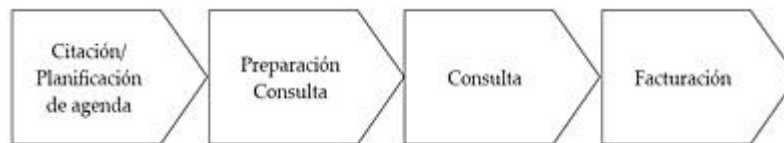
Para operar se considera un departamento que cuente con dos consultas más una sala donde estará el ecógrafo más un baños y una recepción o sala de estar. Estará ubicada en Antofagasta en el sector centro sur a la altura de la plaza Brasil que es donde se encuentran la mayor cantidad de consultas y clínicas privadas. Esto estará en formato de arriendo y se pagara de manera mensual.

A la hora de desarrollar esta estrategia de operaciones, se tomaron los siguientes factores en consideración.

- a) Alto nivel de tecnología disponible ahora y en el futuro para la realización de exámenes, seguimiento y página de internet interactiva.
- b) Alto nivel de calificación requerido en los médicos y profesionales de la salud que participaran como socios o contratados, deberán demostrar que se mantienen vigentes.

8.2 Flujo de operaciones.

Como centro médico que se dedica a las consultas externas, tendrá identificados sus procesos asistenciales de una manera sencilla.



Este proceso se mantendrá con cada una de las sub especialidades y especialidades del área de la salud. Si se genera una derivación comienza todo el proceso de nuevo con la nueva consulta.

8.3 Tecnología, recursos claves y rol de las personas.

8.3.1 Tecnología.

Se utilizara una página web interactiva donde el paciente podrá reservar hora, aclarar dudas básicas de ginecología infanto juvenil y adolescente. Ecógrafo de última generación para detectar todo tipo de problemas y hacer seguimiento a embarazos.

8.3.2 Recursos.

El recurso humano es el más importante ya que ellos cuentan con las sub especialidades que generaran la diferencia con respecta a la competencia que existe.

8.3.3 Rol de las personas.

Es muy importante ya que de ellos depende el poder transmitir a los pacientes confianza, seguridad y bienestar, entregar un diagnóstico acertado y generar empatía con los pacientes.

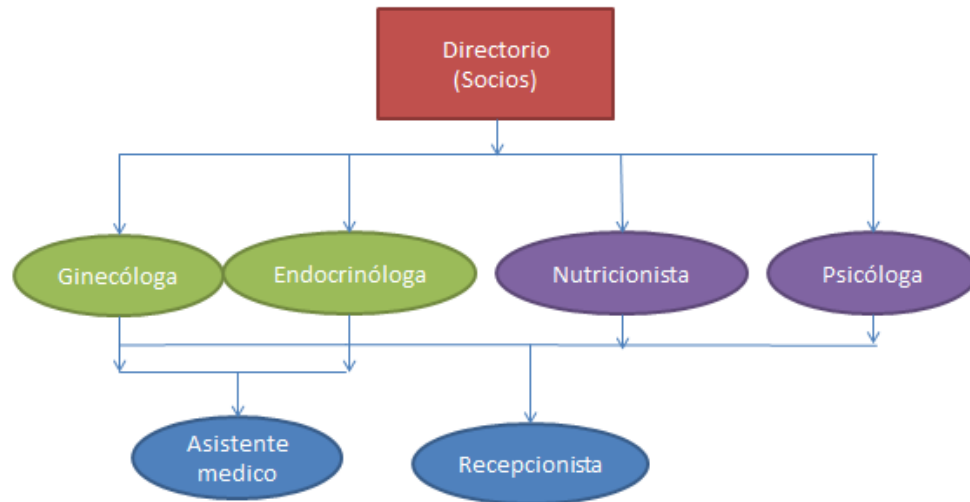
IX. Gestión de personas.

9.1 Estructura organizacional.

El centro estará dirigido por un directorio conformado por cuatro personas, un médicos con la especialidad de Ginecológica infantil un endocrino infantil y dos socios capitalistas. Estos cuatro integrantes velaran por que se cumpla la misión, visión e implemente la estrategia de maneras correcta. Tendrán reuniones periódicas donde harán seguimiento a lo proyectado inicialmente y corregirán las desviaciones detectadas.

Cada médico será responsable de cumplir la agenda asignada día a día generando las derivaciones si es que aplica. Dentro de los profesionales de segunda categoría están él o la nutricionista y psicóloga con especialidad en infanto juvenil y adolescencia, ellos serán los encargados de recibir los pacientes que han sido derivados desde los profesionales del área de la salud y viceversa.

Finalmente está el personal de planta conformado por una recepcionista administradora y una asistente general.



9.2 Dotación.

- a) Ginecóloga con especialidad en infante juvenil y adolescente.
Realizara consultas y ecografías.
- b) Endocrinóloga con sub especialidad Infantil.
Realizara consultas.
- c) Sicóloga con la especialidad infantil.
Realizara consultas.
- d) Nutricionista con la especialidad infantil.
Realizara consultas.
- e) Asistente médico.
Apoyo en ecografías y exámenes menores como pesar, medir desvestir y vestir a los infantes.
- f) Recepcionista.

Encargada de todo lo administrativo como cobro de bonos, toma de consultas, agenda, control, pago proveedores, fichas de pacientes, caja chica y otros a fin.

X. Plan de implementación.

10.1 Estrategia de Desarrollo.

10.1.1 Dónde queremos estar.

Sector centro sur donde se encuentra la mayor concentración de centros médicos de Antofagasta y profesionales del área de la salud.

10.1.2 Cuál es el mercado del negocio que queremos darle servicio.

Mujeres de 0 meses a 20 años de estrato social alto, medio alto, medio y medio bajo.

10.1.3 Cómo es nuestra estrategia diferente a la de otros.

- a) Bienestar, Diagnóstico acertado, empatía con los pacientes, reservas on-line.
- b) Transmitir como llevar una vida sana y sexualidad saludable.
- c) Servicio profesional con precios establecido por la asociación de ginecólogos, convenios con Isapres y Fonasa.

10.1.4 Cuál es nuestro valor agregado en el mercado.

Servicio con enfoque juvenil, cercano, empático, asertivo y activo.

10.2 Avances y requerimientos de recursos.

Todos los recursos requeridos se adquirirán en la etapa inicial del proyecto, y corresponden a:

Tipo inversión	valor
Ecógrafo	\$ 27.500.000
Mesa ginecológica	\$ 3.300.000
Mobiliario	\$ 4.225.000
Accesorios computacionales	\$ 1.120.000
Página internet	\$ 344.505
Artículos librería	\$ 265.000
Adecuación instalaciones	\$ 2.500.000
Total	\$ 39.254.505

XI. Plan Financiero.

11.1 Tabla de supuestos.

En cuanto al modelo de sociedad se consideran 4 personas que aportan con igual monto para cubrir los requerimientos de Capital, pero que no tienen el mismo grado de participación en la etapa de concepción, formulación y evaluación del Proyecto. El detalle se resume en la siguiente tabla:

Distribución de aportes por socio		
Requerimientos de Capital	\$ 48.217.838	
Inversión Inicial	\$ 39.254.505	
Capital de Trabajo	\$ 8.963.333	
Aporte Inversionista 1	\$ 12.054.460	25%
Aporte Inversionista 2	\$ 12.054.460	25%
Aporte Ginecóloga	\$ 12.054.460	25%
Aporte Endocrinóloga	\$ 12.054.460	25%
Formulación y Evaluación del Proyecto	\$ 30.000.000	
Aporte Inversionista 1	\$ 10.500.000	35%
Aporte Inversionista 2	\$ 10.500.000	35%
Aporte Ginecóloga	\$ 5.500.000	18%
Aporte Endocrinóloga	\$ 3.500.000	33%
Participación por Socio		% Participación
Inversionista 1	\$ 22.554.460	29%
Inversionista 2	\$ 22.554.460	29%
Ginecóloga	\$ 17.554.460	22%
Endocrinóloga	\$ 15.554.460	20%
APORTE TOTAL SOCIOS	\$ 78.217.838	

Por lo tanto, tal como se indica en la tabla resumen, para efectos de utilidades el porcentaje de participación de cada socio será:

Inversionista 1	29%
Inversionista 2	29%
Ginecóloga	22%
Endocrinóloga	20%

Otras consideraciones son:

- Evaluación del Proyecto a 5 años
- Tasa impositiva de 25%
- Tasa de Costo de Capital de 12%
- Ramp up de 15 meses

11.2 Estimación de ingresos.

La estimación de ingresos se analizó bajo tres escenarios posibles de demanda, en función de la capacidad de atención de pacientes de ambos médicos (ginecólogo, endocrinólogo):

Caso optimista: 100% de la capacidad utilizada
 Caso realista: 80% de la capacidad utilizada
 Caso pesimista: 50% de la capacidad utilizada

Se estudiará en profundidad el caso realista (80% de capacidad), no obstante, en la etapa de sensibilización, se analizarán los otros escenarios.

Se asume como parte de la gestión de la administración del negocio mantener permanentemente en arriendo la tercera consulta, por lo que ese ingreso es constante.

En base al conocimiento del mercado por parte de las especialistas socias del negocio se estima que el 70% de las consultas se atienden por Isapre, y el 30% de los pacientes paga particular.

El valor de la atención particular se fija en: \$37.500
 La ganancia de una atención por bono es: \$22.933

Que corresponde al valor promedio del análisis realizado para diferentes isapres, que se presenta en la siguiente tabla:

<i>Isapre</i>	<i>Ganancia por Bono</i>
Colmena	\$ 22.600
Cruz Blanca	\$ 23.000
Masvida	\$ 23.400
Banmedica	\$ 22.600
Chuquicamata	\$ 23.000
Consalud	\$ 23.000
Promedio	\$ 22.933

Ponderando ambas formas de pago, se obtiene un ingreso promedio por consulta de **\$27.303**.

Adicionalmente, de acuerdo a la experiencia en el rubro, en el caso de la ginecóloga se estima una relación de 7 consultas cada 10 atenciones, donde las 3 atenciones restantes corresponden a ecografías.

Las ecografías reportan un ingreso de:

Particular: \$40.000

Con Bono: \$45.000

Asumiendo la misma proporción usada en el caso de las consultas, y ponderando ambas formas de pago, se obtiene un ingreso promedio por ecografía de **\$43.500**.

Por ende, en el caso de la ginecóloga, el ingreso promedio por atención será de **\$32.162**.

Luego, considerando una capacidad máxima de 20 pacientes por día en el caso de la ginecóloga, y 16 pacientes por día en el caso de la endocrinóloga, con las tarifas previamente detalladas, se obtiene un ingreso máximo mensual de \$21.602.000.

Profesional	Ingreso medio por atención	Atenciones máximas por día	Días al mes	Máximo atenciones al mes	Máximo ingreso mensual
Ginecóloga	\$ 32.162	20	20	400	\$ 12.864.933
Endocrinóloga	\$ 27.303	16	20	320	\$ 8.737.067
				SUMA	\$ 21.602.000

Luego, de acuerdo al escenario realista planteado, se asumirá un ingreso mensual del 80% del máximo, es decir, **\$17.281.600**, por conceptos de atenciones ginecológicas y endocrinológicas.

Adicionalmente, existe un ingreso por concepto de arriendo de un box a otros profesionales relacionados al ámbito de la clínica (psicólogo, nutricionista). La tarifa es fija y corresponde a \$380.000 mensuales por media jornada. Por ende se estima un ingreso mensual de **\$760.000** por concepto de arriendo de box habilitados. Luego, bajo un escenario realista, los ingresos mensuales operando en régimen serían de **\$18.041.600**.

11.3 Estimación de egresos.

La estimación de egresos se analizó bajo los mismos tres escenarios posibles de demanda ejecutados para el cálculo de los ingresos, en función de la capacidad de atención de pacientes de ambos médicos (ginecólogo, endocrinólogo):

Caso optimista:	100% de la capacidad utilizada.
Caso realista:	80% de la capacidad utilizada.
Caso pesimista:	50% de la capacidad utilizada.

Los mayores costos los representan los sueldos de los médicos asociados a los diferentes porcentajes de atención de pacientes.

item	costo dia	Costos mes		
		0,6	0,6	0,6
		100%	80%	50%
Medico ginecologia		7718960	6175168	3859480
Medico endocrinologa		5242240	4193792	2621120
Arriendo	40000	1200000	1200000	1200000
Luz	5000	150000	150000	150000
Agua	2000	60000	60000	60000
Internet-telefono-cable	2500	75000	75000	75000
Secretaria/Administradora		960000	960000	960000
Asistente ecografo		360000	360000	360000
Personal Aseo		360000	360000	360000
Materiales atencion				
Guantes	1000	20000	20000	20000
Papel camilla	1500	30000	30000	30000
Gel	2500	50000	50000	50000
Preservativos	2000	40000	40000	40000
Alcohol gel	600	12000	12000	12000
Bidones de agua	2000	40000	40000	40000
Especulos desechables	15000	300000	300000	300000
Publicidad radio (24 meses)		500000	500000	500000
Publicidad Diario (24 meses)		500000	500000	500000
	Total costos mes	17618200	15025960	11137600

11.4 Valor de Desecho por método de Valoración de Flujos

El valor de desecho se ha calculado utilizando la siguiente expresión:

$$VD = \sum \frac{(B-C)_t}{(1+i)^t}$$

Donde B son los ingresos del periodo, C son los costos, i es la tasa de costo de capital y t es el año que se trae al presente.

El valor de desecho para nuestro proyecto entrega un valor de 127.765.310 pesos.

11.5 Estado de Resultados.

La utilidad neta el primer año son (3.430.100) pesos y ya al segundo año se obtienen utilidades positivas por 30.531.825 pesos, alcanzando un nivel constante desde el tercer año en adelante con 33.429.885 pesos.

ESTADO DE RESULTADOS						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos	125.651.000	214.339.000	216.499.200	216.499.200	216.499.200	
Egresos	125.466.600	170.015.400	168.311.520	168.311.520	168.311.520	
Utilidad Antes de Intereses, Imptos y Deprecia (EBITDA)	184.400	44.323.600	48.187.680	48.187.680	48.187.680	
<i>depreciación</i>	(3.614.500)	(3.614.500)	(3.614.500)	(3.614.500)	(3.614.500)	
Utilidad Antes de Impuestos	(3.430.100)	40.709.100	44.573.180	44.573.180	44.573.180	
<i>Impuestos (25%)</i>	-	10.177.275	11.143.295	11.143.295	11.143.295	
Utilidad NETA (perdida)	(3.430.100)	30.531.825	33.429.885	33.429.885	33.429.885	

11.6 Flujo de caja realista.

Se muestran los flujos de caja donde se aprecia el ramp up en la primera etapa de crecimiento de nuestro negocio, entrando en régimen en el segundo año. Este supuesto está avalado porque hoy en día los médicos tienen su clientela cautiva que se llevarían hasta este centro. Además, recordar que el escenario realista para el cual se calcula el VAN considera el 80% de capacidad del negocio.

Mes	0	1	2	3	4	5	6
				se abre a público			
Ingresos							
Atención Ginecológica				\$ 5.145.973	\$ 5.574.804	\$ 6.003.636	\$ 6.432.467
Atención Endocrinológica				\$ 3.494.827	\$ 3.786.062	\$ 4.077.298	\$ 4.368.533
Arriendo Box					\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000
Egresos							
Remuneraciones							
Ginecóloga				\$ 3.087.584	\$ 3.344.883	\$ 3.602.181	\$ 3.859.480
Endocrinóloga				\$ 2.096.896	\$ 2.271.637	\$ 2.446.379	\$ 2.621.120
Secretaria/Administradora (Incluye LLSS)		\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Asistente ecógrafo (Incluye LLSS)			\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Personal Aseo (Incluye LLSS)			\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Materiales Atención				\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000
Servicios Básicos		\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000
Campaña Publicitaria		\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Arriendo Clínica		\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000

Mes	7	8	9	10	11	12
Ingresos						
Atención Ginecológica	\$ 6.861.298	\$ 7.290.129	\$ 7.718.960	\$ 8.147.791	\$ 8.576.622	\$ 9.005.453
Atención Endocrinológica	\$ 4.659.769	\$ 4.951.004	\$ 5.242.240	\$ 5.533.476	\$ 5.824.711	\$ 6.115.947
Arriendo Box	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000
Egresos						
Remuneraciones						
Ginecóloga	\$ 4.116.779	\$ 4.374.077	\$ 4.631.376	\$ 4.888.675	\$ 5.145.973	\$ 5.403.272
Endocrinóloga	\$ 2.795.861	\$ 2.970.603	\$ 3.145.344	\$ 3.320.085	\$ 3.494.827	\$ 3.669.568
Secretaria/Administradora (Incluye LLSS)	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Asistente ecógrafo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Personal Aseo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Materiales Atención	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000
Servicios Básicos	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000
Campaña Publicitaria	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Arriendo Clínica	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Inversión Inicial						
Saldo	\$ 711.427	\$ 999.453	\$ 1.287.480	\$ 1.575.507	\$ 1.863.533	\$ 2.151.560
Saldo Acumulado	-\$ 7.693.133	-\$ 6.693.680	-\$ 5.406.200	-\$ 3.830.693	-\$ 1.967.160	\$ 184.400
Mes	13	14	15	16	17	18
Ingresos						
Atención Ginecológica	\$ 9.434.284	\$ 9.863.116	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947
Atención Endocrinológica	\$ 6.407.182	\$ 6.698.418	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653
Arriendo Box	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000
Egresos						
Remuneraciones						
Ginecóloga	\$ 5.660.571	\$ 5.917.869	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168
Endocrinóloga	\$ 3.844.309	\$ 4.019.051	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792
Secretaria/Administradora (Incluye LLSS)	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Asistente ecógrafo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Personal Aseo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Materiales Atención	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000
Servicios Básicos	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000
Campaña Publicitaria	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000			
Arriendo Clínica	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Inversión Inicial						
Saldo	\$ 2.439.587	\$ 2.727.613	\$ 3.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640
Saldo Acumulado	\$ 2.623.987	\$ 5.351.600	\$ 8.367.240	\$ 12.382.880	\$ 16.398.520	\$ 20.414.160

Mes	19	20	21	22	23	24
Ingresos						
Atención Ginecológica	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947
Atención Endocrinológica	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653
Arriendo Box	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000
Egresos						
Remuneraciones						
Ginecóloga	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168
Endocrinóloga	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792
Secretaria/Administradora (Incluye LLSS)	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Asistente ecógrafo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Personal Aseo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Materiales Atención	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000
Servicios Básicos	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000
Campaña Publicitaria						
Arriendo Clínica	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Inversión Inicial						
Saldo	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640
Saldo Acumulado	\$ 24.429.800	\$ 28.445.440	\$ 32.461.080	\$ 36.476.720	\$ 40.492.360	\$ 44.508.000

Mes	25	26	27	28	29	30
Ingresos						
Atención Ginecológica	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947
Atención Endocrinológica	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653
Arriendo Box	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000
Egresos						
Remuneraciones						
Ginecóloga	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168
Endocrinóloga	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792
Secretaria/Administradora (Incluye LLSS)	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Asistente ecógrafo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Personal Aseo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Materiales Atención	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000
Servicios Básicos	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000
Campaña Publicitaria						
Arriendo Clínica	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Inversión Inicial						
Saldo	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640
Saldo Acumulado	\$ 48.523.640	\$ 52.539.280	\$ 56.554.920	\$ 60.570.560	\$ 64.586.200	\$ 68.601.840

Mes	31	32	33	34	35	36
Ingresos						
Atención Ginecológica	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947
Atención Endocrinológica	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653
Arriendo Box	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000
Egresos						
Remuneraciones						
Ginecóloga	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168
Endocrinóloga	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792
Secretaria/Administradora (Incluye LLSS)	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Asistente ecógrafo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Personal Aseo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Materiales Atención	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000
Servicios Básicos	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000
Campaña Publicitaria						
Arriendo Clínica	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Inversión Inicial						
Saldo	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640
Saldo Acumulado	\$ 72.617.480	\$ 76.633.120	\$ 80.648.760	\$ 84.664.400	\$ 88.680.040	\$ 92.695.680

Mes	37	38	39	40	41	42
Ingresos						
Atención Ginecológica	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947
Atención Endocrinológica	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653
Arriendo Box	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000
Egresos						
Remuneraciones						
Ginecóloga	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168
Endocrinóloga	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792
Secretaria/Administradora (Incluye LLSS)	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Asistente ecógrafo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Personal Aseo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Materiales Atención	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000
Servicios Básicos	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000
Campaña Publicitaria						
Arriendo Clínica	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Inversión Inicial						
Saldo	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640
Saldo Acumulado	\$ 96.711.320	\$ 100.726.960	\$ 104.742.600	\$ 108.758.240	\$ 112.773.880	\$ 116.789.520

Mes	43	44	45	46	47	48
Ingresos						
Atención Ginecológica	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947
Atención Endocrinológica	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653
Arriendo Box	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000
Egresos						
Remuneraciones						
Ginecóloga	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168
Endocrinóloga	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792
Secretaria/Administradora (Incluye LLSS)	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Asistente ecógrafo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Personal Aseo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Materiales Atención	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000
Servicios Básicos	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000
Campaña Publicitaria						
Arriendo Clínica	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Inversión Inicial						
Saldo	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640
Saldo Acumulado	\$ 120.805.160	\$ 124.820.800	\$ 128.836.440	\$ 132.852.080	\$ 136.867.720	\$ 140.883.360

Mes	49	50	51	52	53	54
Ingresos						
Atención Ginecológica	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947
Atención Endocrinológica	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653
Arriendo Box	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000
Egresos						
Remuneraciones						
Ginecóloga	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168
Endocrinóloga	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792
Secretaria/Administradora (Incluye LLSS)	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Asistente ecógrafo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Personal Aseo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Materiales Atención	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000
Servicios Básicos	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000
Campaña Publicitaria						
Arriendo Clínica	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Inversión Inicial						
Saldo	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640
Saldo Acumulado	\$ 144.899.000	\$ 148.914.640	\$ 152.930.280	\$ 156.945.920	\$ 160.961.560	\$ 164.977.200

Mes	55	56	57	58	59	60
Ingresos						
Atención Ginecológica	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947	\$ 10.291.947
Atención Endocrinológica	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653	\$ 6.989.653
Arriendo Box	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000	\$ 760.000
Egresos						
Remuneraciones						
Ginecóloga	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168	\$ 6.175.168
Endocrinóloga	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792	\$ 4.193.792
Secretaria/Administradora (Incluye LLSS)	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000	\$ 960.000
Asistente ecógrafo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Personal Aseo (Incluye LLSS)	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
Materiales Atención	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000	\$ 492.000
Servicios Básicos	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000	\$ 285.000
Campaña Publicitaria						
Arriendo Clínica	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Inversión Inicial						
Saldo	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640	\$ 4.015.640
Saldo Acumulado	\$ 168.992.840	\$ 173.008.480	\$ 177.024.120	\$ 181.039.760	\$ 185.055.400	\$ 189.071.040

11.7 Requerimientos de capital.

Este será aportado por lo socios fundadores.

11.7.1 Inversión en activo fijo.

La inversión inicial requerida se compone principalmente de equipamiento médico, y la habilitación de las instalaciones para la atención del público. Se estima una inversión de \$39.254.505.

Tipo inversión	valor
Ecógrafo	\$ 27.500.000
Mesa ginecológica	\$ 3.300.000
Mobiliario	\$ 4.225.000
Accesorios computacionales	\$ 1.120.000
Página internet	\$ 344.505
Artículos librería	\$ 265.000
Adecuación instalaciones	\$ 2.500.000
Total	\$ 39.254.505

11.7.2 Capital de trabajo.

Para el cálculo de capital de trabajo se utilizó la metodología de buscar el menor saldo acumulado (libro Sapag). Además, se considera en la evaluación de los flujos un incremento en el capital de trabajo de \$4.000.000 durante la principal etapa de expansión, esto se basa en el incremento que tendrá la cartera de clientes durante este periodo. La suma de estos capitales de trabajo se recuperara en el último año.



En el siguiente cuadro se muestra como se mueve el capital de trabajo y su recuperación.

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Capital de Trabajo	-8963333					
Incremento Capital de Trabajo		-4000000				
Recuperación Capital de Trabajo						12963333

11.8 Evaluación financiera del proyecto.

11.8.1 Tasa de descuento.

Se utiliza una tasa de descuento del 12%, de forma de realizar una evaluación asumiendo un riesgo moderado y considerando la realidad del mercado.

11.8.2 VAN, TIR, PAYBACK, ROI.

El proyecto se evalúa a 5 años, considerando una tasa de retorno del 12%. Cabe destacar, que por la naturaleza del proyecto, durante este periodo no se contempla reinversión, sólo un incremento en el capital de trabajo el primer año. En esta primera etapa se evalúa el caso realista, es decir, utilizando el 80% de capacidad de atención.

ITEM	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		(2.572.575)	30.531.825	33.429.885	33.429.885	33.429.885
+ Depreciación		3.614.500	3.614.500	3.614.500	3.614.500	3.614.500
- Inversión Inicial	(39.254.505)					
-Inversión Capital de Trabajo	(8.963.333)	(4.000.000)				
Flujo de Caja	(48.217.838)	(2.958.075)	34.146.325	37.044.385	37.044.385	37.044.385
	Valor actualizado	(2.641.138)	27.221.241	26.367.462	23.542.376	21.019.979
UTILIDAD NETA		(2.572.575)	30.531.825	33.429.885	33.429.885	33.429.885
Depreciación		3.614.500	3.614.500	3.614.500	3.614.500	3.614.500
Inversión Inicial	-39254505					
Inversión Capital de Trabajo	-8963333					
Incremento Capital de Trabajo		-4.000.000				
Recuperación Capital de Trabajo						12.963.333
Valor Desecho						127.765.310
FLUJO DE CAJA	-48217838	(2.958.075)	34.146.325	37.044.385	37.044.385	177.773.028

Bajo este criterio, se calcula el valor actual neto del proyecto (VAN), que asciende a **\$47.292.081**

Con respecto a la tasa interna de retorno (TIR), ésta corresponde al **37,4%**, bastante por sobre la tasa de descuento.

El periodo de retorno (Payback), corresponde a **2.9 años**, lo que resulta satisfactorio para el grupo inversionista.

El retorno sobre la inversión (ROI), considerando el Beneficio sobre las ventas es del **15%, para el año cinco.**

11.8.3 Estructura de financiamiento.

El proyecto se financiará con 100% de capitales propios, con un aporte de un 25% del capital de inversión por parte de cada socio.

11.8.4 Análisis de sensibilidad.

Para hacer el análisis de sensibilidad se evaluaron los dos escenarios extremos enunciados en un comienzo, es decir, un escenario pesimista, donde ambos profesionales solo copan el 50% de su capacidad de atención, con el 50% restante ocioso; y un escenario optimista, en que ambos profesionales mantienen una utilización máxima, es decir, al 100%. Todos los casos se evalúan con una tasa de descuento del 12%.

Los flujos e indicadores principales son los siguientes:

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		6.338.250	45.923.250	48.983.325	48.983.325	48.983.325
+ Depreciación		3.614.500	3.614.500	3.614.500	3.614.500	3.614.500
- Inversión inicial	(39.254.505)					
- Inversión en Equipos						
- Inversión Capital de Trabajo	(7.946.600)	(5.000.000)				
Flujo de Caja	(47.201.105)	4.952.750	49.537.750	52.597.825	52.597.825	52.597.825
Valor actualizado		4.422.098	39.491.191	37.438.093	33.426.869	29.845.418

VAN: \$97.422.564

TIR: 61,3%

PAYBACK: 2,1 años

ROI: 18% para el quinto año.

Caso Pesimista:

	Periodo 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		(5.812.875)	7.849.725	10.099.725	10.099.725	10.099.725
+ Depreciación		3.614.500	3.614.500	3.614.500	3.614.500	3.614.500
- Inversión inicial	(39.254.505)					
- Inversión en Equipos						
-Inversión Capital de Trabajo	(7.946.600)	(3.000.000)				
Flujo de Caja	(47.201.105)	(5.198.375)	11.464.225	13.714.225	13.714.225	13.714.225
Valor actualizado		(4.641.406)	9.139.210	9.761.514	8.715.638	7.781.820

VAN: \$-16.444.329

TIR: 0.11%

ROI: 7% al quinto año

Necesita 8 años para recuperar la inversión.

Se aprecia que en este caso, al evaluar a 5 años el proyecto tiene un VAN negativo. Se evalúa el mismo caso a 8 años, donde se obtienen los siguientes indicadores:

VAN: \$2.246.288

TIR: 13.1%

XII. Riesgos críticos.

12.1 Riesgos internos.

- a) Excesiva rotación de personal.
- b) Falta de insumos médicos.
- c) Malas relaciones laborales o pésimo clima organizacional.
- d) Ausentismo.
- e) Exámenes de mala calidad.
- f) Malos diagnósticos.
- g) Accidentes laborales.
- h) Escasez o nula comunicación organizacional.

- i) Jornadas laborales excesivas.
- j) Falta de capacitación del personal.
- k) Falla de los equipos tecnológico.

12.2 Riesgos externos.

- a) Escases de insumos médicos.
- b) Clínicas o centros privados deciden copiar el modelo.
- c) Falta de incentivos fiscales o municipales (regionales).
- d) Volatilidad de la moneda o tipo bancario.
- e) Falta de compromiso de proveedores de insumos y tecnología.
- f) Pérdida de alianzas estratégicas con laboratorios y otros organismos.
- g) Cambio en las leyes de salud.
- h) Desacuerdos con las Isapres.
- i) Mejores ofertas laborales para el personal administrativo y del área de la salud.

12.3 Plan de mitigación.

Para minimizar la probabilidad de que ocurra el riesgo y reducir el impacto que debería tener dicho riesgo se contara con distintos planes de emergencia.

- a) En el caso que la ginecóloga o endocrinóloga se ausente por un periodo prolongado de tiempo ya sea por licencia médica, embarazo, vacaciones u otros similares, se recurrirá como reemplazo a profesionales de la misma área que sin tener la sub-especialidad, como autodidactas han ido adquiriendo los conocimientos básicos necesarios para desenvolverse con este tipo de pacientes infanto juveniles.

Para el personal administrativo y del área de la salud se tendrán reemplazos locales.

- b)** Si las Isapres o algún ente gubernamental cambian las condiciones de bonos se optara por el pago en efectivo de la consulta para que el paciente a posterior solicite reembolso.
- c)** Para el no cumplimiento de los proveedores locales se tendrá un respaldo desde Santiago para poder abastecer de insumos el centro.

