



**“PROYECTO ASISTENCIAL DENTAL,
DENTAPLAN VUELVE A SONREÍR”**

Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Carlos Monje Márquez

Profesor Guía: Claudio Dufeu S.

Santiago, Julio 2016

INDICE

Resumen Ejecutivo

1.	<i>Oportunidad de negocio</i>	1
2.	<i>Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</i>	3
3.	<i>Descripción de la empresa y propuesta de valor</i>	11
4.	<i>Plan de Marketing</i>	12
5.	<i>Plan de Operaciones</i>	16
6.	<i>Equipo del Proyecto</i>	17
7.	<i>Plan Financiero</i>	18
8.	<i>Riesgos críticos</i>	18
9.	<i>Propuesta Inversionista/Socios</i>	20
10.	<i>Conclusiones</i>	25
11.	<i>Bibliografía y Fuentes</i>	26
12.	<i>Anexos</i>	27

Resumen Ejecutivo:

- **Antecedentes del Programa:**

El objetivo principal de nuestro BP, es poder generar una Asistencia que contemple, coberturas en servicios de salud odontológicos, como respuesta al creciente aumento de la demanda, nuestro producto contempla descuento en valores de los tratamientos, prestaciones costo cero y cobertura en siniestros por un pago recurrente mensual

- **Consideraciones metodológicas de la Evaluación:**

El principal objetivo es poder medir los resultados de la implementación de la comercialización de nuestra asistencia dental, a través del modelo de flujos descontados y utilización de múltiplos, contemplando tasas de siniestralidad promedio de la industria, además de tasas de renuncias promedio de mercado para estos productos

- **Análisis: Resultados de la implementación:**

La implementación requiere una necesidad de capital para inversión de \$250MM, la que descontada a una tasa de 13,94% de acuerdo a modelo Beta, siniestralidad del 5% y tasas de renuncia del primer año de 1,20%, segundo año 6,50%, tercer, cuarto y quinto año del 2,10%, y sexto, séptimo y octavo año del 0,8%, nos determina un VAN de \$593MM y una TIR de 32,6%

- **Análisis de tasas de siniestro:**

Determinadas por tasas de siniestro de la industria de asistencias de cobertura de salud, históricos de siniestros de base de datos de pacientes Mora Pavic y Líderes de la industria

- **Análisis de Abandono:**

Las tasas de abandono en el primer año son menores a la industria y que el volumen de afiliados permite un seguimiento y atención más personalizada, a partir del segundo año las tasas de abandono se incrementan debido al crecimiento natural y la dificultada de poder tangibilizar a todos con los beneficios, los indicadores son referente de los líderes de la industria

- **Análisis de Gestores:**

El equipo que lidera el proyecto es un equipo de profesionales con más de 20 años de experiencia en la odontológica, servicios de intermediación y asistencia en salud y otros rubros, áreas financieras y conocimiento del mercado de la salud odontológica

- **Conclusión:**

Cabe mencionar que nuestra asistencia, viene satisfacer la real necesidad que tienen las personas de asistir al menos dos veces al año al odontólogo, a fases de mantención, lo que representa un costo similar al plan, sin embargo este plan garantiza otras prestaciones y coberturas y riesgos, generando un servicio y valor garantizado, adicionalmente creemos que proporciona una base altamente fidelizada a clínica MoraPavic en el mediano y largo plazo, asegurando escenarios futuros de alta competencia, que se avizoran de acuerdo a la gran cantidad de profesionales que egresan de las universidades, la entrada de operadores internacionales y el enorme interés que tienen grandes conglomerados de liderar esta industria

1. Oportunidad de negocio (El detalle se encuentra en la parte I del plan de negocios)

Actualmente nos enfrentamos a una población que está altamente informada y con pleno conocimiento de sus derechos como paciente y consumidor, esto es un factor muy positivo ya que hoy como nunca la conciencia y conocimiento de la necesidad de ir al odontólogo cada seis meses es esencial en la oportunidad de negocio para nuestro producto

La ausencia de coberturas integrales y tratamientos de alto costo, sumado la desconfianza de los usuarios por odontología de baja calidad y con soluciones parciales, nos dan un ventaja para los han vivido la experiencia de salud en Mora Pavic

El precio es similar a lo que se requiere como atención preventiva anual para dos personas, además nos proporciona una base de pacientes altamente fidelizados para Mora Pavic, asegurando futuras competencia con nuevos y más grandes competidores, ya que la fidelización de los pacientes debe comenzar antes de la necesidad real odontológica.-

2. La Empresa y sus productos: Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Actualmente en Chile el gasto privado en odontología asciende a la suma USD600MM anuales, el 70% de las instalaciones no cumplen con la normativa, en promedio el chileno visita al odontólogo cada 10 años, como ejemplo tenemos que en Colombia la visita al profesional es tres veces por año, en rigor todos somos pacientes potenciales de prestaciones odontológicas, ya que por prescripción clínica, los pacientes debiéramos asistir mínimo con una frecuencia de seis meses, para fases de mantención, limpieza e higiene, hoy esta necesidad se acrecienta debido a los hábitos alimenticios de los chilenos, alto consumo de azúcares, carbohidratos, café, chocolates, etc., adicionalmente a la mala educación preventiva y de limpieza en los hogares y establecimientos educacionales, al mismo tiempo la precaria capacidad en el sistema público que sólo se limita a soluciones radicales del punto de vista de la salud del paciente, generando las tasas más altas de extracción de piezas, para países del mismo

nivel de desarrollo y nada se hace con respecto a la salud preventiva a temprana edad, limpiezas, mantenciones, aplicación de flúor, odontología correctiva, ortodoncia, reparación de piezas dentales, recuperación de encías y salud periodontal, situaciones que a la larga provocan la pérdida de piezas dentales.

En principio se pretende abordar a la base de pacientes de MoraPavic atendidos, actualmente llega a 50.000 pacientes tratados, 2.500 personas el primer año, 4.000 personas el segundo año y alcanzar a los ocho años un total de 19.000 pacientes, este crecimiento va de la mano del crecimiento natural que tiene la clínica Mora Pavic, ya que el plan estratégico contempla la apertura como mínimo de 1 clínica por año, con una capacidad de 16 sillones, lo que aporta 2.400 nuevos pacientes por año por clínica, generando en un periodo de ocho años una cantidad cercana a los 125.000 nuevos paciente, llegando a una base total de 175.000 pacientes y potenciales clientes de suscribir la asistencia dental, adicionalmente al aumentar la capacidad instalada, también aumenta la capacidad ociosa disponible para pacientes de Dentaplan

No obstante, nuestra principal estrategia es trabajar la base de datos de pacientes de clínica Mora Pavic, se abordarán otros pacientes que busquen coberturas sin que necesariamente hayan sido atendidos en la clínica y se diseñarán estrategias para otros segmentos de pacientes, principalmente en los sectores de apertura de nuevas sucursales de la clínica, los datos fueron obtenidos del servicio de salud pública y de primera fuente de clínica Mora Pavic.

Tal como mencionamos inicialmente, hemos decidido realizar la venta en Red de Clínicas Mora Pavic, actualmente Mora Pavic, nos ofrece, lo siguiente: La capacidad ociosa de MoraPavic es de un 10% sin considerar apertura de días sábados, además dentro del plan de crecimiento que tiene la clínica se estipula una sucursal por año similar a Sucursal Maipú.

Sucursal	Nro. de sillones	Horas Oferta Clínica	Horas disponibles DP	nro. Pacientes	% pacientes DP vs Capacidad MP
Apoquindo	10	4.400	250	500	6%
Coímbra	6	2.640	150	260	6%
Chicureo	4	1.760	100	140	6%
Maipú	12	5.280	300	600	6%
Total	32	14.080	800	1.500	6%

2.1 Análisis Competidores

En la industria existen 2 competidores en el negocio de seguros Dentales orientados a la prevención.

A continuación se describe cada uno de estas ofertas y finalmente se realiza una matriz de competitividad.

Seguro Falabella



Este Seguro cuenta con un Servicio Odontológico que incluye asistencias, tales como:

- Urgencia.
- Rehabilitación.
- Prevención.
- Endodoncia.

Los servicios de asistencia odontológica podrán ser usados en Chile, como también en Argentina, Colombia, Perú, Ecuador y Venezuela.

Beneficio Adicionales:

- Prevención 1 vez al año (sellantes y flúor).
- Prevención cada 6 meses.

Seguro Dental Clínica CUMBRES



- Dentista de cabecera.
- Control preventivo integral de salud dental, una vez al año.
- Consulta diagnóstico e interconsultas efectuadas por profesionales calificados.
- Exámenes de diagnóstico con microcámaras digitales y softwares avanzados.
- Radiografías bite wing de diagnóstico. (4) Radiografías.
- Profilaxis anual o limpieza general (eliminación de manchas y tinciones)
- Bonificación de un 60% para las prestaciones de Clínica Cumbre basadas en el arancel del Colegio Cirujano Dentista de Chile, y aquellas propias de la clínica con excepción de costos de laboratorio.
- Tratamientos garantizados según diagnósticos.
- Facilidades de pago para los tratamientos dentales: Tarjetas de crédito, - descuentos por planilla o crédito directo hasta 8 cuotas sin interés (1,5 UF mínimo por cuota).
- Sin limitaciones de edad ni carencias.
- Cubre preexistencias.
- Reajuste de cuotas correspondiente a las mensualidades del plan contratado una vez al año.

MATRIZ DE COMPETITIVIDAD




Factores Claves del Éxito	Ponderación	Seguros Falabella		Cumbres	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
Cobertura de Prestadores	0,3	4	1,2	3	0,9
Precio	0,2	3	0,6	3	0,6
Calidad del producto	0,3	2	0,6	2	0,6
Publicidad	0,2	3	0,6	2	0,4
	1		3		2,5

2.2 MERCADO Y CLIENTES OBJETIVO

Ámbito geográfico de Mercado:

En una etapa inicial el mercado se centrará en clientes de todas las comunas de la región metropolitana de Santiago. Básicamente porque el prestador asociado tiene sucursales solo en la capital, lo que permite definir el foco inicial allí.

Tamaño mercado potencial y objetivo

El tamaño del mercado potencial es del 20% de los 1,5 MM de afiliados en Isapres en la región metropolitana. No obstante, la Clínica MoraPavic posee en una base de datos activa con cerca de 50.000 clientes, donde el mercado objetivo para iniciar el proyecto, será el 20% de esta base de datos (10.000 Clientes objetivos) a 5 años.

	Clientes	MM \$USD	MM \$CLP	
Mercado Potencial	300.000	8,3	5.811	20% Afiliados a Isapre RM
Mercado Objetivo	15.000	0,42	291	20% Base MoraPavic

Crecimiento de Mercado

La proyección de crecimiento se estima de la siguiente forma:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad agenda mensual	1.500	2.000	2.500	3.000	3.000
Visitas Reales (50%) mensual	750	1.000	1.250	1.500	1.500
Ofertas a Clientes flotantes clinica (mes)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Total posibles clientes (mensual)	1.750	2.000	2.250	2.500	2.500
Conversión (20%) mensual	350	400	450	500	500
TOTAL Conversión ANUAL	4.200	4.800	5.400	6.000	6.000
TOTAL Ingresos (\$ CLP) mensual	68.364.706	78.131.092	87.897.479	97.663.866	97.663.866
TOTAL Ingresos (\$ CLP) ANUAL (sin Churn)	410.188.235	1.289.163.025	2.285.334.454	3.398.702.521	4.570.668.908
Pérdida por Churn (10%)	- 41.018.824	- 128.916.303	- 228.533.445	- 339.870.252	- 457.066.891
Mercado Estimado por Año	369.169.412	1.160.246.723	2.056.801.008	3.058.832.269	4.113.602.017

Consideraciones:

- Para cálculo de ingresos se considera $\$14.900/1,19 * 1,3$ donde este último factor representa el 30% asociado a las cargas que se contratan en el seguro.
- La conversión por agendamiento se definió en base a una prueba real que se realizó en la sucursal de las condes de MoraPavic donde se agendó a 350 personas, de las cuales asistieron 170 y 8 estuvieron de acuerdo en contratar el seguro. Es decir con una efectividad de un 3% en la conversión.

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO Y CLIENTES OBJETIVO

Se evaluará tanto el perfil ideal tanto del cliente como el de los prestadores

Perfil Cliente Ideal

A continuación se detalla cuáles serían las características del cliente ideal para enfocar la fuerza de venta, el perfil se evalúa desde el punto de vista Demográfico como también Psicológico:

Perfil de Cliente (Demográfico)

- Nombre: Juan Gutiérrez
- Edad: 40 años
- Estado civil: Casado, con dos hijos en el colegio – Profesión: Ingeniero o técnico
- Puesto: Jefe de finanzas o Contador
- Vive en: Región Metropolitana
- Cuál es su necesidad:

“Para Juan resulta imprescindible la salud de sus hijos, les gusta que se vean bien y que su entorno vea que se preocupa por su familia. Es una persona planificadora, que piensa en los detalles y le gusta andar tranquilo por la vida. Agradece una situación financiera estable, no le gustan las sorpresas ni dejar cosas al azar”

Perfil de Cliente (Sicológico)

- Necesidad:

El cliente necesita sentirse seguro, que no tendrá gastos descontrolados. Necesita saber de antemano las prestaciones y conocer los precios. Es un cliente que se preocupa de los aspectos estéticos, o que su familia ejerce una cierta presión por estos aspectos. Además se preocupa por la salud de su familia.

- Riesgo:

Es un cliente que no toma muchos riesgos, por lo tanto le interesan los intangibles como un seguro, no obstante necesita tener cierta claridad en la información tarifaria y de excepciones que se le entrega en el momento de compra.

- Información:

Este cliente requiere de información relevante, tal como precios y excepciones del producto. Es un cliente que si bien tiene cierto grado educacional, necesita de simplicidad en la información sin ocupar terminología compleja ni técnica.

Perfil de los Prestadores (CLINICAS)

Perfil de clínica MoraPavic:

- Las clínicas asociadas serán las clínicas de la red de MoraPavic, con capacidad de atención en todas las especialidades odontológicas,
 - Implantología
 - Rehabilitación
 - Endodoncia
 - Periodoncia
 - Operatoria y General
 - Odontopediatría
 - Ortodoncia
 - Cirugía ortognática y maxilofacial
 - Centro de Rayos y Laboratorio
 - Pabellón quirúrgico

- Clínicas que cuenten con profesionales de experiencia y postgrados

- Clínicas acreditadas o en proceso de acreditación en SEREMI y que cuenten con los permisos sanitarios respectivos

- Capacidad de atención de al menos 10% de la atención total de la clínica para pacientes de DP

3. MODELO DE NEGOCIO (El detalle se encuentra en la parte I del plan de negocios)

La comercialización de las asistencias se realizará en tres canales:

- ✓ **Canal Call Center:**
- ✓ **Canal Presencial:**
- ✓ **Canal Clínica:**

4. Descripción de la empresa y propuesta de valor (El detalle se encuentra en la parte I del plan de negocios)

Actualmente la empresa tiene 36 sillones dentales, los cuales disponen de capacidad ociosa para atender sin inconveniente al 10% de los afiliados, posee sucursal en Apoquindo, Maipú y Chicureo y se encuentra en proceso de expansión para los próximos años para alcanzar disponibilidad y oferta para 134 sillones.-

Propuesta de valor: BENEFICIO Y COSTO RED ODONTOLÓGICAS MORAPAVIC

RESUMEN FLUJO DENTAPLAN

	ETAPA I			ETAPA II			ETAPA III		TOTAL
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	
CRECIMIENTO (SILLONES)	36	50	64	78	92	106	120	134	
NRO DE VENTAS	2.599	3.950	4.224	4.224	4.224	4.224	4.224	4.224	31.893
CHURN	119	2.478	1.344	1.991	2.493	1.173	1.453	1.708	12.760
VENTA ACUMULADA	2.480	3.952	6.832	9.065	10.795	13.846	16.617	19.133	
COMISIÓN PRESTADOR	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	38%	
COMISIÓN ANUAL	\$66	\$184	\$279	\$400	\$480	\$607	\$757	\$889	\$3.662

Beneficio usuarios

Prestaciones	SIN DP	CON DP
Valor del tratamiento	15%	30%
Descuento sobre honorarios	30%	60%
urgencias	0%	100%
accidentes dentoalveolar	0%	100UF
radiografías	0%	100%
Control y diagnósticos	0%	100%
Mantenciones 2x año	\$ 80.000	\$ -

Beneficio Comparativo

5. Plan de Marketing (El detalle se encuentra en la parte I del plan de negocios)

5.1 Objetivos de marketing

Objetivos Cualitativos

Los objetivos del plan se centrarán en posicionar el producto en el mercado.

Objetivos Cuantitativos

Se espera Comenzar con Ventas de 10 Contratos mensuales, para continuar con una media de 187 contratos mes, a partir del quinto mes de ese mismo año.

Para el segundo año se proyectan ventas medias de 206 contratos mensuales, con una fuga mensual de clientes de un 1,2 % para el primer período, un 6,5% mensual para el segundo período, 2,1% mensual para el tercer período, y una tasa de renuncia del 0,8% mensual fijo hasta el fin del proyecto

5.2 Estrategia de segmentación

Segmentación Comercial:

El producto estará enfocado a familias de clase media,

Según zona geográfica:

El producto se ofrecerá a clientes de la región metropolitana

Demográficos y sociales:

Clientes entre 30 y 60 años con familia, con ingresos mayores a 2 sueldos mínimos (600 M\$ aproximadamente)

5.3 Estrategia de producto/servicio

Diferenciación:

El producto se diferenciará a través de la entrega de un servicio de monitoreo de salud que los clientes podrán obtener a través de multiplataforma, generando posibilidad de agendamiento, cancelación de hora, revisión de estatus de sus planes etc.-

5.4 Estrategia de Precio

El precio inicial definido para el producto es de \$14.900 .-

5.5 Estrategia de Comunicación y ventas

Imagen:

Se diseñará una imagen en un entorno de armonía, salud y felicidad. Se ocupará el color verde y azul ya que representan bienestar, naturaleza y salud.



Publicidad

El producto se ofrecerá tanto de forma presencial como a través de medios online

Canales Presenciales:

Se ofrecerá el producto en la atención presencial de las clínicas.

Canales Digitales:

Se publicitará el producto a través del sitio público de MoraPavic (www.morapavic.cl) además de redes sociales como Facebook y Twitter.

Publicidad Sitio Público

Se usarán Landings (páginas salientes) indicando cual es la oferta al ingresar al sitio público de MoraPavic.

Publicidad Facebook

Se realizará publicidad pagada en Facebook (Adwords)

Publicidad Twitter

Se realizarán **Interacciones del Tweet**, este anuncio es el más parecido al “boca a boca” de la red social.

Email Marketing:

Se realizará 1 vez al mes un envío masivo de emails

5.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

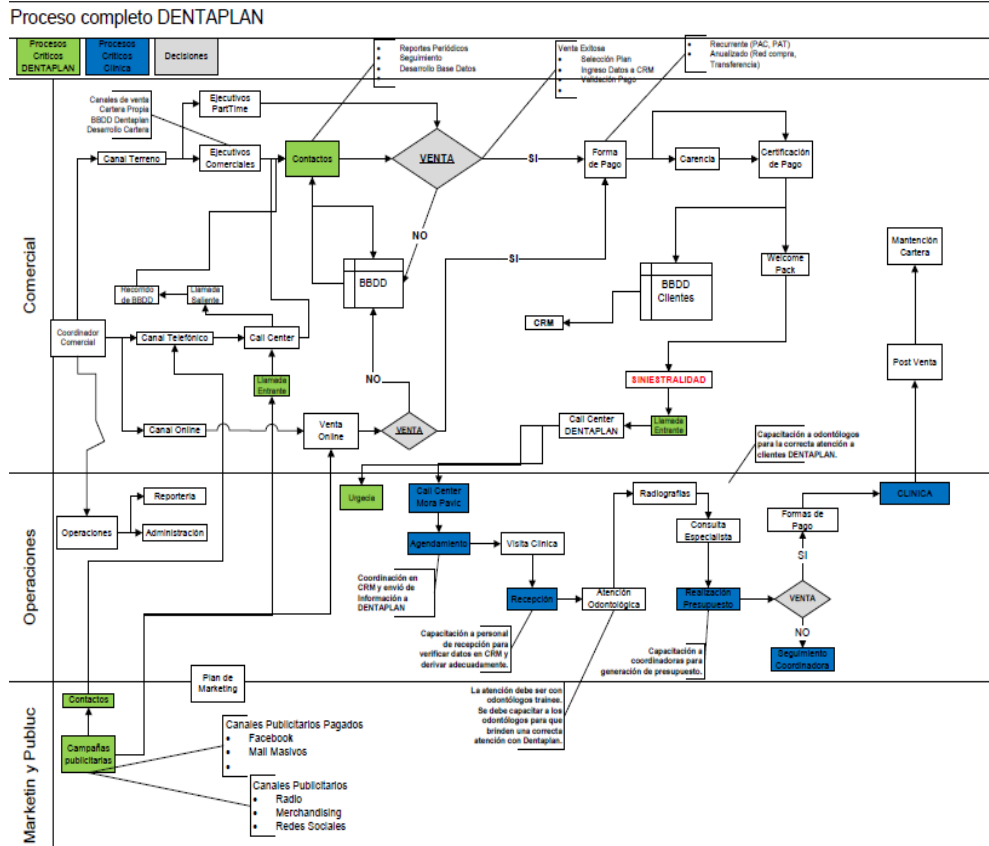
Las proyecciones de demanda para el primer año son de 187 contratos mensuales,

5.7 Presupuesto de Marketing y cronograma

	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Campaña Emailing	1181	6484	7560	6903	7796	7113	7350	7796	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	
Avisos en Radio	2000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	
Ads Facebook	500	1500	1500	1500	3000	3000	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	
	Año 5				Año 6				Año 7				Año 8				Total MMS
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
Campaña Emailing	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	14495	400.063
Avisos en Radio	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	6000	188.000
Ads Facebook	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	128.000

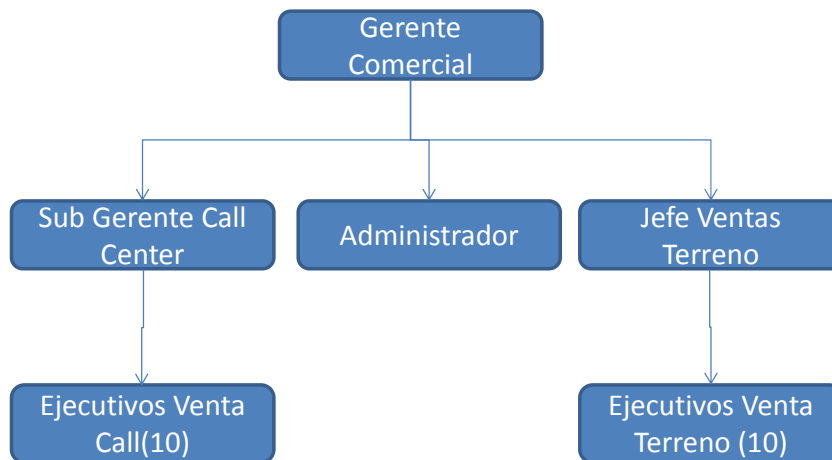
Cascada de clientes	N Total	% trabajado
trabajados	315	100%
contactados	206	65%
agendados	31	10%
confirmados	9	3%
asistidos	7	2%
ventas	8	3%

6. Plan de Operaciones (El detalle se encuentra en la parte I del plan de negocios)



7. Equipo del Proyecto (El detalle se encuentra en la parte I del plan de negocios)

Estructura Organizacional



8. Plan Financiero

8.1 Flujos (\$MM):

	ETAPA I			ETAPA II			ETAPA III		TOTAL
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	
TOTAL INGRESOS DENTAPLAN	\$176	\$492	\$744	\$1.066	\$1.280	\$1.617	\$2.020	\$2.370	\$9.765
COSTOS OPERACIONALES	\$66	\$184	\$279	\$400	\$480	\$607	\$757	\$889	\$3.662
COSTOS VARIABLES	\$83	\$142	\$168	\$194	\$211	\$238	\$270	\$298	\$1.605
COSTOS FIJOS	\$194	\$263	\$272	\$343	\$349	\$361	\$403	\$403	\$2.589
COSTO TOTAL	\$343	\$589	\$720	\$937	\$1.040	\$1.206	\$1.430	\$1.590	\$7.855
RESULTADO OPERACIONAL	\$-170	\$-98	\$24	\$129	\$240	\$412	\$589	\$781	\$1.907
VTA ANUALIDADES	\$18	\$35	\$36	\$37	\$38	\$40	\$41	\$42	\$288
CANTIDAD ANUALIDADES	2.480	3.952	6.832	9.065	10.795	13.846	16.617	19.133	
FACTOR SENSIBILIDAD DE VENTAS	95%	\$1	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$2	\$14
EBITDA	\$-152	\$-64	\$58	\$164	\$276	\$449	\$628	\$820	\$2.180

8.2 Sensibilidad:

Tasa		13,94%
inversión inicial	\$-250.001.510	
VAN		\$593.835.039
TIR		32,6%
Sensibilidad	Mínimo	Mercado
renuncias I Año	1,20%	2,50%
renuncias II año	6,50%	5,00%
renuncias III al V año	2,10%	3,00%
renuncias VI al VIII año	0,80%	1,50%
siniestros	5,00%	3,00%

9. Riesgos críticos

Los riesgos críticos del negocio están basados en tres variables fundamentales:

- **Cumplimiento del plan de ventas**, como se observa el presupuesto es extremadamente sensible y tiene costos fijos elevados, y el nivel mínimo de venta que soporta es del 87,5% de lo presupuestado

- **Tasa de Renuncias:** La tasa de renuncia promedio con la que se ha sensibilizado el proyecto es del 5%, tasa promedio de renuncia en el mercado, sin embargo el proyecto tolera a un nivel de venta presupuestado y una tasa de siniestro del 2%, un nivel mínimo de renuncias del 5% mensual, de todos modos se trabajará en esta variable para poder disminuir estas tasa de renuncia tangibilizando el producto
- **Tasa de Siniestro:** Dado los niveles de ventas presupuestados y tasas de renuncias del 5% el Proyecto soporta una tasa de siniestro máxima cercana al 2%
- **Análisis de sensibilidad mínimo de todas las variables:**

Estos son los rangos mínimos que soporta el negocio

 - ✓ Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de venta del 88%
 - ✓ Tasa máxima de renuncia el primer período del 56%, el segundo período del %, tercer período del 3,8% y en el cuarto período 3,4%, sobre el stock acumulado
 - ✓ Tasa máxima de siniestro: 16,8%

10. Propuesta Inversionista/Socios

10.1.- Requerimiento de capital: Déficit máximo de caja

Resultado operacional	Monto \$	Monto \$ Acum.
Mes 1	-\$ 4.530.546	-\$ 4.530.546
Mes 2	-\$ 1.093.220	-\$ 5.623.766
Mes 3	-\$ 8.326.930	-\$ 13.950.696
Mes 4	-\$ 11.770.962	-\$ 25.721.658
Mes 5	-\$ 20.245.675	-\$ 45.967.334
Mes 6	-\$ 21.140.426	-\$ 67.107.760
Mes 7	-\$ 19.403.867	-\$ 86.511.626
Mes 8	-\$ 17.114.820	-\$ 103.626.447
Mes 9	-\$ 14.336.676	-\$ 117.963.123
Mes 10	-\$ 11.711.483	-\$ 129.674.605
Mes 11	-\$ 9.468.271	-\$ 139.142.876
Mes 12	-\$ 9.675.357	-\$ 148.818.233
Mes 13	-\$ 10.387.985	-\$ 159.206.218
Mes 14	-\$ 9.658.728	-\$ 168.864.946
Mes 15	-\$ 8.957.295	-\$ 177.822.241
Mes 16	-\$ 8.121.462	-\$ 185.943.704
Mes 17	-\$ 6.014.839	-\$ 191.958.543
Mes 18	-\$ 3.915.151	-\$ 195.873.694
Mes 19	-\$ 3.341.182	-\$ 199.214.877
Mes 20	-\$ 4.182.461	-\$ 203.397.338
Mes 21	-\$ 3.698.372	-\$ 207.095.709
Mes 22	-\$ 2.873.850	-\$ 209.969.559
Mes 23	-\$ 2.052.444	-\$ 212.022.003
Mes 24	-\$ 1.211.786	-\$ 213.233.790
Mes 25	-\$ 2.250.385	-\$ 215.484.174
Mes 26	-\$ 564.576	-\$ 216.048.750
Mes 27	\$ 1.073.180	-\$ 214.975.570
Mes 28	\$ 2.663.890	-\$ 212.311.680
Mes 29	\$ 4.208.545	-\$ 208.103.135
Mes 30	\$ 5.708.110	-\$ 202.395.025
Mes 31	\$ 6.813.533	-\$ 195.581.492
Mes 32	\$ 8.225.741	-\$ 187.355.751
Mes 33	\$ 9.595.640	-\$ 177.760.111
Mes 34	\$ 10.924.120	-\$ 166.835.991
Mes 35	\$ 12.212.051	-\$ 154.623.940
Mes 36	\$ 13.460.283	-\$ 141.163.656
Mes 37	\$ 8.956.993	-\$ 132.206.663
Mes 38	\$ 10.128.313	-\$ 122.078.350
Mes 39	\$ 11.262.384	-\$ 110.815.966
Mes 40	\$ 12.359.988	-\$ 98.455.978
Mes 41	\$ 13.421.890	-\$ 85.034.088
Mes 42	\$ 14.448.841	-\$ 70.585.247
Mes 43	\$ 15.441.575	-\$ 55.143.673
Mes 44	\$ 16.400.809	-\$ 38.742.864
Mes 45	\$ 17.327.248	-\$ 21.415.615
Mes 46	\$ 18.221.581	-\$ 3.194.035
Mes 47	\$ 19.084.481	\$ 15.890.446
Mes 48	\$ 19.916.608	\$ 35.807.054

Resultado operacional	Monto \$	Monto \$ Acum.
Mes 49	\$20.218.609	\$ 56.025.663
Mes 50	\$20.991.117	\$ 77.016.781
Mes 51	\$21.734.751	\$ 98.751.532
Mes 52	\$22.450.117	\$ 121.201.648
Mes 53	\$23.137.808	\$ 144.339.457
Mes 54	\$23.798.407	\$ 168.137.863
Mes 55	\$24.432.481	\$ 192.570.345
Mes 56	\$25.040.589	\$ 217.610.933
Mes 57	\$25.623.274	\$ 243.234.208
Mes 58	\$26.181.072	\$ 269.415.280
Mes 59	\$26.714.504	\$ 296.129.784
Mes 60	\$27.224.083	\$ 323.353.867
Mes 61	\$29.202.546	\$ 352.556.413
Mes 62	\$30.921.017	\$ 383.477.430
Mes 63	\$32.620.920	\$ 416.098.350
Mes 64	\$34.302.404	\$ 450.400.754
Mes 65	\$35.965.617	\$ 486.366.370
Mes 66	\$37.610.704	\$ 523.977.074
Mes 67	\$39.237.811	\$ 563.214.885
Mes 68	\$40.847.082	\$ 604.061.967
Mes 69	\$42.438.659	\$ 646.500.626
Mes 70	\$44.012.683	\$ 690.513.309
Mes 71	\$45.569.296	\$ 736.082.605
Mes 72	\$47.108.636	\$ 783.191.241
Mes 73	\$45.130.842	\$ 828.322.083
Mes 74	\$46.636.051	\$ 874.958.134
Mes 75	\$48.124.398	\$ 923.082.532
Mes 76	\$49.596.019	\$ 972.678.550
Mes 77	\$51.051.047	\$ 1.023.729.598
Mes 78	\$52.489.616	\$ 1.076.219.213
Mes 79	\$53.911.856	\$ 1.130.131.069
Mes 80	\$55.317.899	\$ 1.185.448.968
Mes 81	\$56.707.874	\$ 1.242.156.841
Mes 82	\$58.081.909	\$ 1.300.238.750
Mes 83	\$59.440.132	\$ 1.359.678.883
Mes 84	\$60.782.670	\$ 1.420.461.553
Mes 85	\$62.109.649	\$ 1.482.571.202
Mes 86	\$63.421.191	\$ 1.545.992.393
Mes 87	\$64.717.422	\$ 1.610.709.815
Mes 88	\$65.998.463	\$ 1.676.708.278
Mes 89	\$67.264.436	\$ 1.743.972.714
Mes 90	\$68.515.462	\$ 1.812.488.176
Mes 91	\$69.751.660	\$ 1.882.239.837
Mes 92	\$70.973.149	\$ 1.953.212.986
Mes 93	\$72.180.046	\$ 2.025.393.032
Mes 94	\$73.372.469	\$ 2.098.765.501
Mes 95	\$74.550.532	\$ 2.173.316.034
Mes 96	\$75.714.352	\$ 2.249.030.386

10.2.- Valorización por flujos descontados: VAN y TIR

Tasa		13,94%
inversión inicial	\$-250.001.510	
VAN		\$593.835.039
TIR		32,6%

10.3.- Requerimiento de capital para escalar proyecto: OPEX, CAPEX, INV. WC

INVERSIÓN

CAPEX (ACTIVO FIJO)		
ITEM	MONTO \$	DETALLE
TIERRAS	\$ -	N/A
CONSTRUCCIÓN Y OBRAS DE INFRAESTRUCTURA	\$ 3.750.000	15 ESTACIONES DE TRABAJO COUPLAZACIÓN AL 01.07.16
MAQUINAS Y EQUIPOS	\$ 9.750.000	25 NOTEBOOK HP, COUPLAZACIÓN AL 01.07.16 (PC FACTORING)
OTROS ACTIVOS FIJOS	\$ 4.710.000	1 SERVIDOR HP, COUPLAZACIÓN AL 01.07.16 (PC FACTORING)
PROPIEDADES PLANTAS Y EQUIPOS	\$ 473.000	PATENTES Y PERMISOS
TOTAL CAPEX	\$ 18.683.000	

INVERSIÓN EN REPOSICIÓN	
% DEPRECIACIÓN	
12% ANUAL	\$ 1.735.200
TOTAL INV. REPOS. 8 AÑOS	\$ 15.269.760

CAPITAL DE TRABAJO	
NECESIDAD DE CASH OPERACIONAL	\$ -216.048.750
TOTAL INVERSIÓN	\$ -250.001.510

10.4 - Carta Oferta:

Dentaplan:

Es una asistencia dental, con coberturas en accidentes, urgencias, tratamientos dentales, fases de mantención y curativos, el cual por una suma moderada mensual, le da acceso de todos los beneficios a un titular y una carga

Diferenciación:

- ✓ Asistencia dental, con cobertura de accidentes, urgencias y tratamientos de alto costos
- ✓ Pago recurrente mensual con cargo a TC, CC, PAC, PAT

- ✓ Beneficios y Cobertura en accidente hasta U.F.100
- ✓ Descuento en tratamiento en clínicas MoraPavic hasta un 50%
- ✓ Prestaciones con costo cero, Fases de mantención, exámenes, radiografías y evaluaciones anuales
- ✓ Potencial exclusividad
- ✓ La exclusividad está dada por la atención con un prestador de salud, en este caso existe un contrato firmado con los representantes de Mora Pavic
- ✓ Experiencia de más de 10 años en área de intermediación de servicios y salud odontológica
- ✓ Experiencia en campañas a nivel nacional, 500.000 inscritos, 70.000 pacientes tratados
- ✓ Experiencia en la industria de venta de asistencias masivas
- ✓ Objetivos
 - Lograr ser la empresa líder de venta de asistencia dental a nivel regional y nacional (en los próximos años),
- ✓ Capacidades humanas
 - Equipo humanos altamente comprometido, con experiencia y competencias para liderar este desafío
- ✓ Gerentes motivados y conocedores de la industria

Comercialización

- ✓ Venta a través de los canales de Mora Pavic, Call, Terreno, Clínicas, Otros
- ✓ Precios competitivos con la competencia \$14.900.- incluye una carga
- ✓ Publicidad a través de lo mismos medios que Mora Pavic, WEB, Radio, TV, Cable, medios digitales
- ✓ Asistencia dental DENTAPLAN, cobertura accidentes, descuentos, Costo Cero, se reforzará el concepto de odontología preventiva

Manejo financiero

- ✓ Experiencia en la industria de salud odontológica, crecimiento, expansión y desarrollo en los últimos cinco años.
- ✓ Dirección ejecutiva, gerentes con experiencia en la industria financiera y bancaria, con experiencia en campañas y administración de BD de pacientes
- ✓ Doctores socios involucrados en la operación clínica y resultados

Estimación de la demanda

- ✓ Estudio de mercado
- ✓ Gasto privado en odontología USD600MM anuales
- ✓ 70% de la instalación no cumple con la normativa
- ✓ Chileno visita al odontólogo cada 10 años (Colombia tres veces por año)
- ✓ Se pretende abordar a la base de pacientes de MoraPavic atendidos, actualmente llega a 40.000 pacientes tratados, 2.500 personas el primer año, 4.000 personas el segundo año y llegar a los ocho años a 19.000 pacientes
- ✓ Se abordarán otros segmentos de pacientes en los sectores de apertura de nuevas sucursales de la clínica
- ✓ Validadores de las estimaciones, Los datos fueron obtenidos del servicio de salud pública y de primera fuente de clínica Mora Pavic.
- ✓ Porcentaje del mercado que queremos abordar en el primer año, el porcentaje que se desea abordar es menor al 1% del mercado
- ✓ Porcentaje de mercado en los años siguientes, sigue siendo una parte mínima del mercado

11. Conclusiones

Creemos fielmente y de acuerdo todos los antecedentes expuesto anteriormente que Dentaplan viene a satisfacer una gran necesidad de asistencia y cobertura en salud odontológica a un valor razonable y con condiciones y atributos diferenciadores, que le permitirán liderar la industria de asistencia odontológica en Chile, apoyados en su socio estratégico Mora Pavic, se convertirá en el corto plazo en una relación beneficiosa para ambas compañías, ya que Dentaplan asegurará la demanda futura al fidelizar a los pacientes y asegurar un flujo base mínimo para el funcionamiento de todas las clínicas y de esta forma garantizar un crecimiento sustentable y por otra parte Dentaplan generará resultados positivos y atractivos para los socios cercano a una rentabilidad del 32,6 %, mayor que el negocio operacional clínico, adicionalmente se visualizan excelentes posibilidades en términos de hacer efectivo los atributos del plan de asistencia y de esta manera generar un experiencia real para los afiliados y que nos permita entregarle coberturas y asistencia en mediano y largo plazo, convirtiéndonos en un servicio de protección familiar.

12. Bibliografía y Fuentes

- Beingolea, M I, Martínez, E y Yuen, R (2009), Propuesta para la medición de riesgo para empresas agroindustriales que no cotizan en bolsa
- Preparación y Evaluación de proyectos, (1991), Sapag y Sapag
- Caicedo, E Betas apalancadas y no apalancadas (2011)
- Damodaran, Aswath (2006), Valuing private companies and Divisions, recuperado julio 2016
- De Marzo, P y Berk, J. Finanzas corporativas (1ª edición pp 575-622), México
- Fernández, P (2008), Métodos de valoración de Empresas, documentos descargables 2016
- Clases y presentaciones de clases Sunrise – MBA, Universidad de Chile 2015-2016
- Ross, S. Westerfield R y Jafee, J (2008), Finanzas Corporativas (8ª Ed.), U.S.A., Irwin McGraw Hill

13. Anexos

Tasa de Costo de Capital	u.f 10 años
Tasa Libre de Riesgo	1,13%
Premio por Riesgo de Mercado	6,37%
Beta del Negocio (sin deuda)	1,51
Costo de la Deuda	0,00%
Beta de la Deuda	0,00
Razón de Endeudamiento (B/P)	0,00
Razón de Endeudamiento (B/V)	0,00%
Beta de la Acción	0,00
Tasa de Impuestos	0,00%
Premio por Liquidez	3,00%
Costo Patrimonial	0,00%
Costo de Capital	13,94%