



“PROYECTO ASISTENCIAL DENTAL, DENTAPLAN VUELVE A SONREÍR”

Parte I

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

**Alumno: Oliver Sepúlveda
Profesor Guía: Claudio Dufeu S.**

Santiago, Julio 2016

INDICE

1.	<i>Oportunidad de negocio</i>	<u>1</u>
2.	<i>Análisis de la Industria, Competidores, Clientes</i>	<u>1</u>
3.	<i>Descripción de la empresa y propuesta de valor</i>	<u>10</u>
4.	<i>Plan de Marketing</i>	<u>10</u>
5.	<i>Plan de Operaciones</i>	<u>19</u>
6.	<i>Equipo del Proyecto</i>	<u>20</u>
7.	<i>Plan Financiero</i>	<u>22</u>
8.	<i>Riesgos críticos</i>	<u>22</u>
9.	<i>Propuesta Inversionista/Socios</i>	<u>23</u>
10.	<i>Conclusiones</i>	<u>24</u>
11.	<i>Bibliografía y Fuentes</i>	<u>24</u>
12.	<i>Anexos</i>	<u>26</u>

1. Oportunidad de negocio

En la población debiese existir la necesidad de ir al odontólogo cada seis meses a lo menos, para fases de mantención, higiene y limpieza para pacientes sanos y con tratamientos terminados, necesidad de tener protección por urgencias y accidentes asociados a tratamientos de alto costo y con bajas o nula cobertura a nivel de Isapre

La ausencia de coberturas integrales a nivel de sistema de Isapre, sólo existe cobertura para tratamientos de bajo costo y para planes de alto valor, asistencia contratada directamente en el prestador, genera confianza y seguridad en los usuarios, conocen la marca y han vivido la experiencia de salud en Mora Pavic

El precio es similar a lo que un paciente y una carga debe gastar sólo por una fase de mantención, esta asistencia le proporciona protección en accidentes Dento-Alveolar, urgencias, tratamientos preventivos, y curativos, implantes y cirugías de alta complejidad

Proporciona una base de pacientes altamente fidelizados para Mora Pavic, en los próximos años se generará un aumento en la oferta de odontólogos (1.800 egresados por año), adicionalmente el ingreso de nuevos y más grandes competidores, y la fidelización de los pacientes debe comenzar antes de la necesidad real odontológica.-

2. 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 solo considerando los primeros 5 años:

	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

MODELO DE NEGOCIO

La comercialización de las asistencias se realizará en tres canales:

Canal Call Center:

Se asignarán progresivamente ejecutivos de call, para venta vía telefónica y a través de nuestra página WEB, con asistencia, con comisiones equivalentes a tres cuotas mensuales, se castigarán y rebajarán los abandonos

Canal Presencial:

Se contratará fuerza de venta en terreno, con sueldos base y comisión equivalente a tres cuotas por una sola vez independiente de la permanencia del cliente, se castigarán los abandonos menores a un año

Canal Clínica:

Se asignarán dentro de las clínicas puesto de venta y se pagará a MoraPavic por cada paciente de su base 25% del valor del plan, durante todo el periodo que el paciente pague su mensualidad, se asegurará el pago de los honorarios del profesional que sea similar a lo hoy perciben, estimamos un 10% menos, el saldo será de cargo del prestador (MoraPavic) y aumentará el flujo de paciente logrando equilibrar volumen con un porcentaje menor en el pago de sus honorarios.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

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

4. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

Objetivos Cualitativos

Los objetivos del plan se centrarán en posicionar el producto en el mercado entregando elementos diferenciadores que permitan valorizar el producto por sobre las alternativas

de la competencia. La marca Dentaplan deberá ser asociada inmediatamente como un producto innovador para la fidelización

Objetivos Cuantitativos

Se espera Comenzar con Ventas de 10 Contratos mensuales en el primer trimestre del primer año, 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 potenciado por el crecimiento de la fuerza de venta tanto en vendedores de call center (Televenta) que se llega a 10 personas a partir del segundo semestre del primer año y de vendedores de terreno que llegarán a 10 vendedores fijos a partir del segundo año.

La proyección de ventas considera una fuga mensual de clientes (Churn) de un 1,2 % mensual para el primer período, debido a que es una baja cantidad de clientes y es más fácil su seguimiento y tangibilidad de la asistencia, un 6,5% mensual para el segundo período, hemos querido ser conservador en este porcentaje y sabemos que el gran crecimiento podría generar contratos de mala calidad, expectativas por encima de las que podemos ofrecer y un ajuste en el manejo y mantención de la base de clientes, un 2,1% mensual para el tercer período, este porcentaje es lo normal en la venta de asistencia masiva y no personalizada, similar a la venta de asistencia de otros actores como Chilectra, Aguas Andinas, y empresas de telefonías, y a partir del cuarto período considerar una tasa de renuncia del 0,8% mensual fijo hasta el fin del proyecto, debido a que la base de clientes se estabiliza, se hacen tangibles los beneficios y se consolida el modelo.

A continuación se presenta en plan de Ventas mensuales para cada uno de los 8 años del proyecto:

Año	Mes	Ventas Contratos	Ventas en M\$	Total Venta Acumulada M\$	Churn	Churn M\$	Acumulado Planes	Año	Mes	Ventas Contratos	Ventas en M\$	Total Venta Acumulada M\$	Churn	Churn M\$	Acumulado Planes
Año 1	Ene	10	163	163	0		10	Año 5	Ene	352	4625	105972	190	3.099	9.226
	Feb	10	179	342	0	2	20		Feb	352	4625	107499	194	3154	9.385
	Mar	14	228	568	0	2	34		Mar	352	4625	108971	197	3208	9.540
	Abr	176	3049	3615	0	7	209		Abr	352	4625	110388	200	3261	9.691
	May	319	4195	7803	3	41	526		May	352	4625	111752	204	3313	9.840
	Jun	303	3975	11738	6	103	823		Jun	352	4625	113065	207	3363	9.985
	Jul	308	4045	15680	10	161	1.121		Jul	352	4625	114326	210	3413	10.127
	Ago	303	3975	19495	13	219	1.410		Ago	352	4625	115539	213	3462	10.267
	Sep	288	3785	23061	17	275	1.681		Sep	352	4625	116702	216	3509	10.403
	Oct	274	3605	26391	20	328	1.935		Oct	352	4625	117818	218	3556	10.537
	Nov	280	3685	29747	23	378	2.192		Nov	352	4625	118887	221	3602	10.667
	Dic	314	4125	33495	26	428	2.480		Dic	352	4625	119910	224	3646	10.795
Año 2	Ene	295	3875	36942	161	2.623	2.613	Año 6	Ene	352	4625	120889	86	1.400	11.061
	Feb	308	4045	38363	170	2765	3.345		Feb	352	4625	124109	88	1.446	11.325
	Mar	306	4025	39624	179	2911	2.879		Mar	352	4625	127294	91	1475	11.586
	Abr	303	3975	40688	187	3046	2.995		Abr	352	4625	130444	93	1509	11.845
	May	311	4085	41727	195	3168	3.111		May	352	4625	133561	95	1542	12.102
	Jun	320	4205	42764	202	3291	3.229		Jun	352	4625	136643	97	1576	12.358
	Jul	326	4285	43758	210	3416	3.345		Jul	352	4625	139693	99	1609	12.611
	Ago	371	4875	45217	217	3539	3.498		Ago	352	4625	142709	101	1642	12.862
	Sep	352	4625	46303	227	3701	3.623		Sep	352	4625	145692	103	1675	13.111
	Oct	354	4645	47247	235	3833	3.742		Oct	352	4625	148642	105	1707	13.358
	Nov	352	4625	48039	243	3959	3.850		Nov	352	4625	151560	107	1739	13.603
	Dic	352	4625	48705	250	4074	3.952		Dic	352	4625	154446	109	1771	13.846
Año 3	Ene	352	4625	49257	83	1.351	4.221	Año 7	Ene	352	4625	157299	111	1.803	14.088
	Feb	352	4625	52531	89	1443	4.484		Feb	352	4625	160122	113	1834	14.327
	Mar	352	4625	55714	94	1533	4.742		Mar	352	4625	162912	115	1866	14.564
	Abr	352	4625	58806	100	1621	4.995		Abr	352	4625	165672	117	1897	14.800
	May	352	4625	61810	105	1707	5.242		May	352	4625	168401	118	1927	15.033
	Jun	352	4625	64728	110	1792	5.484		Jun	352	4625	171099	120	1958	15.265
	Jul	352	4625	67561	115	1874	5.721		Jul	352	4625	173766	122	1988	15.495
	Ago	352	4625	70312	120	1955	5.952		Ago	352	4625	176404	124	2018	15.723
	Sep	352	4625	72982	125	2035	6.179		Sep	352	4625	179011	126	2047	15.949
	Oct	352	4625	75572	130	2112	6.402		Oct	352	4625	181589	128	2077	16.174
	Nov	352	4625	78085	134	2188	6.619		Nov	352	4625	184137	129	2106	16.396
	Dic	352	4625	80522	139	2263	6.832		Dic	352	4625	186656	131	2135	16.617
Año 4	Ene	352	4625	82885	143	2.335	7.041	Año 8	Ene	352	4625	189146	133	2.164	16.836
	Feb	352	4625	85175	148	2407	7.245		Feb	352	4625	191608	135	2192	17.054
	Mar	352	4625	87393	152	2476	7.445		Mar	352	4625	194040	136	2221	17.269
	Abr	352	4625	89542	156	2545	7.640		Abr	352	4625	196445	138	2249	17.483
	May	352	4625	91622	160	2612	7.832		May	352	4625	198821	140	2277	17.695
	Jun	352	4625	93636	164	2677	8.019		Jun	352	4625	201170	142	2304	17.906
	Jul	352	4625	95584	168	2741	8.203		Jul	352	4625	203491	143	2332	18.114
	Ago	352	4625	97468	172	2804	8.383		Ago	352	4625	205785	145	2359	18.321
	Sep	352	4625	99289	176	2865	8.559		Sep	352	4625	208051	147	2386	18.527
	Oct	352	4625	101049	180	2926	8.731		Oct	352	4625	210290	148	2413	18.731
	Nov	352	4625	102749	183	2984	8.900		Nov	352	4625	212503	150	2439	18.933
	Dic	352	4625	104389	187	3042	9.065		Dic	352	4625	214689	151	2465	19.133

4.2 Estrategia de segmentación

Segmentación Comercial:

El producto estará enfocado a familias de clase media, donde hoy existe una gran necesidad de planes de salud dental ya sea por fines estéticos o de salud e higiene. Buscaremos clientes asalariados, ojalá con hijos como cargas, clientes que no tienen oportunidad de obtener beneficios dentales en sus respectivos trabajos.

Según zona geográfica:

El producto se ofrecerá a clientes de la región metropolitana, ya que es en esta zona donde se tienen las coberturas para la atención., sin embargo con la expansión de la clínica Mora Pavic a regiones, nos permitirá ofrecerlo fuera 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)

4.3 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 una aplicación mobile que podrán bajar desde los distintos stores, ya sea para dispositivos mobiles Android o iPhone iOS. Esta aplicación permitirá a los clientes de Dentaplan agendar las distintas mantenciones

gratuitas como las pagadas, recibir alertas (mensajería push) en el dispositivo mobile cuando este pronto a tener que ir al dentista, ya sea el titular del producto o sus respectivas cargas. Podrá recibir ofertas diferenciadoras a través de la aplicación y enterarse anticipadamente de todas las nuevas tecnologías, servicios y productos que estarán llegando a la clínica sponsor.

4.4 Estrategia de Precio

El precio inicial definido para el producto es de \$14.900 siendo este un precio competitivo respecto al mercado ya que en general se cotizan en el mercado productos similares con precios cercanos a los \$15.000 pero con menores prestaciones o mayores exclusiones en el servicio.

El análisis numérico del proyecto no está realizado en base a una posible variación de precios en función de la demanda y tiempo.

4.5 Estrategia de Comunicación y ventas

Imagen:

Se diseñará una imagen del producto donde invita al segmento definido, es decir a la familia 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, cada vez que un cliente de las clínicas ingrese al hall de atención, la ejecutiva de atención revisará en los sistemas de la clínica si el cliente tiene contratado Dentaplan, sino tiene contratado el producto entonces la ejecutiva lo ofrecerá al cliente. Cabe señalar que la ejecutiva tendrá un incentivo por venta.

Canales Digitales:

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

Publicidad Sitio Público

Se mostrarán Landings (páginas salientes) que mostrarán la oferta al ingresar al sitio público de MoraPavic. El cliente podrá contratar su seguro ingresando una solicitud a través de un formulario Web donde se le solicitarán datos de contacto para posteriormente a se le llamará para concretar la venta y firma del contrato.



Publicidad Facebook

Se realizará publicidad pagada en Facebook (Adwords) **este** sistema por el cuál lograremos promocionar la Página de Facebook, Sitio Web y Aplicación Web de **DELTAPLAN**. Gracias a este sistema, podremos crear anuncios de texto, gráficos y de video, que se mostrarán en el inicio, perfil y fotos de los usuarios, pagando solamente por los clics recibidos.

Publicidad Twitter

Se realizarán **Interacciones del Tweet**, este anuncio es el más parecido al “boca a boca” de la red social. Servirá para promocionar nuestro tuit cuando un usuario interactúe con este (favorito, retuit, mención, etc.).



Email Marketing:

Se realizará 1 vez al mes un envío masivo de emails a la base de datos que tiene la Clínica MoraPavic con aproximadamente 50.000 Prospectos de DENTAPLAN. Luego del primer envío se revisarán los “rebotes” para ir depurando la base de emails de los prospectos.



En los emails marketing, se enviará una campaña de venta mensual invitando a los prospectos a adquirir el plan de seguro dental Dentaplan.

4.6 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Tal como se indicó en el punto 4.1 (Objetivos de marketing) las proyecciones de demanda para el primer año son de 187 contratos cerrados mensuales, esto en base a la efectividad de agendamiento en base a un piloto que se realizó con 350 clientes de la clínica MoraPavic. A estos 350 clientes se les llamó para agendarlos para una visita y mostrarles el seguro, de estos 350 clientes fueron finalmente a la cita sólo 170, y de estos 70 clientes contrataron el seguro, es decir, una efectividad de 20% sobre el total de la Base.

4.7 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de Marketing se ha distribuido durante los 8 años del proyecto de la siguiente manera tal como lo indica la siguiente tabla:

Esta Distribución del presupuesto enfatiza el gasto en la adquisición de datos (bases de datos) para realizar el contacto con los prospectos, contactarlos, agendarlos a una visita y finalmente concretar la venta de un plan DENTAPLAN con una efectividad supuesta de un 3% por sobre el total de una base de prospectos.

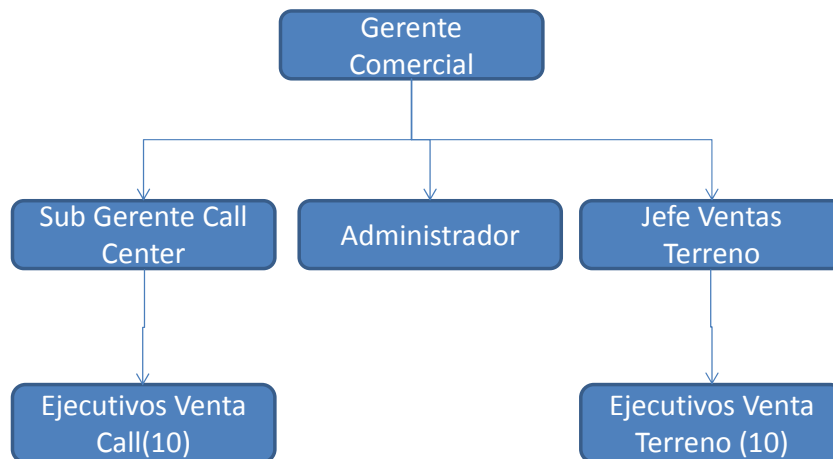
En la siguiente tabla se muestra un ejercicio de una base de datos de 315 Clientes trabajados hasta llegar a un 3% de efectividad en la venta concretada final.

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. Equipo del Proyecto

Para llevar a cabo el plan comercial y operacional de la compañía se ha establecido el siguiente equipo de trabajo para el proyecto. A continuación se muestra la estructura organizacional de llegada y la descripción de cada cargo.

Estructura Organizacional



El equipo estará conformado por:

Gerente Comercial:

El cual deberá velar por que se cumpla el plan comercial y de ventas de la empresa, administrar un equipo conformado por 3 supervisiones directas, un sub gerente de call center, un administrador y un Jefe de Ventas Presenciales.

Este gerente deberá tener estudios universitarios de preferencia Ingeniería Comercial o Industrial, experiencia de al menos 5 años administrando equipos de ventas en roles de sub gerente o Gerente.

Sub Gerente Call Center:

Este perfil deberá administrar un equipo de 10 personas que estarán encargadas del Call Center de la empresa, los cuales tendrán la misión de administrar tanto la postventa como la venta remota a través de televentas. Deberá cumplir un roadmap o plan de ventas asociadas a este canal.

Este perfil deberá ser un profesional universitario con experiencia de al menos 3 años administrando un call center o equipos de televentas. De profesión Ingeniero en Administración de Empresas, Comercial, Industrial o carrera afín, deberá tener tolerancia a la presión y una fuerte orientación al cumplimiento de metas.

Administrador:

El administrador estará encargado de la gestión contable de la compañía como de la gestión de tareas administrativas tales como compras, inventarios, coordinaciones internas, etc.

El perfil buscado deberá ser un técnico en administración o carrera afín al puesto con experiencia mínima de 3 años en cargos similares.

Jefe de Ventas Terreno:

El jefe de ventas terreno debe cumplir el roadmap de ventas presenciales administrando un equipo conformado por 10 vendedores Presenciales que deberán agendar visitas y contactar a los prospectos para finiquitar ventas de planes.

Este Jefe deberá ser un Ingeniero Comercial, Industrial o carrera a fin, con fuerte orientación a objetivos y metas. Deberá poseer al menos 3 años de experiencia en cargos similares y con personal a cargo.

7. Plan Financiero

Luego de revisar los flujos (Ver Detalle de flujos en Parte 2 del Plan de Negocios) se ha llegado a la conclusión que el proyecto presenta un Valor Neto Actualizado de 594 \$MM con una tasa de retorno de 32,6 % de exigencia al proyecto.

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%

8. 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 de sensibilidad del proyecto es del 5%, tasa promedio de renuncia de mercado, no obstante el proyecto tolera un nivel de venta presupuestado y una tasa de siniestro del 2%.
- **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%

9. Propuesta Inversionista/Socios

9.1.- Resumen Propuesta

Concepto	Valor
Aumento de capital	\$500 MM.
Aporte de inversionista	\$250 MM.
Aporte de fundadores	\$250 MM.
Uso de fondos	Deficit proyectado 26 meses (opex + capex + wc).
TIR	32,60%
Propiedad para inversionista	100%. Morapavic
Representación	2 de 3 directores con quórum calificado para Deltaplan.

(*) Para mayor detalle de los flujos para determinar propuesta a los inversionista favor revisar en Plan de Negocios Parte 2.

10. Conclusiones

De acuerdo a los antecedentes expuesto en este documento y a lo largo de la investigación del plan de negocios del proyecto, se puede determinar que el proyecto DENTAPLAN satisface una necesidad no satisfecha de los consumidores hoy referente a poder contar con un seguro dental que les permita cubrir gastos mayores en caso de siniestros con un alto costo de atención. Dentaplan satisface una gran necesidad de asistencia y cobertura en salud odontológica a un valor razonable y con condiciones y características distintivas, que le permitirán liderar la industria de asistencia odontológica en Chile. Bajo el apalancamiento de su socio estratégico “Mora Pavic”, DentaPlan se convertirá en un factor de beneficio para ambas compañías, incorporando la demanda futura a ambas compañías a través de la fidelización de los pacientes, lo que permitirá asegurar un flujo base mínimo para el funcionamiento de todas las clínicas. Mediante este mecanismo de acción conjunta, crossselling y fidelización, el grupo garantizará un crecimiento sustentable y por lo que Dentaplan generará resultados positivos y atractivos para los socios cercano a una rentabilidad del 32,6 % (mayor que el clínico) adicionalmente el plan de marketing, centrado en la utilización de Redes Sociales, Plataformas de Tecnología (Web y Mobile) que pretenden entregar un elemento fidelizador al centrarse en el conocimiento del cliente, pretende lograr un valor diferenciador respecto a la competencia al ofrecer información personalizada (horas de atención, plan de mantención dental, recordatorio de mantenciones, etc) que permitirá a los clientes una relación más cercana con el prestador. Por otro lado el marketing centrado en penetrar en los clientes un awareness asociado a la Familia y la Seguridad, le darán un sustento y foco para centrar los esfuerzos en sellar 2 conceptos que son de alta relevancia y prioridad para los segmentos a los que se aspira llegar con el producto.

11. 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

12. 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%