



“CENTRO GINECOLÓGICO INFANTO JUVENIL”

Parte I

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

**Alumno: Guillermo Valenzuela
Profesor Guía: Claudio Dufeu**

Antofagasta, Agosto de 2014

II. Índice.

I	Portada.....	1
II.	Índice.....	2
III.	Resumen Ejecutivo.	5
IV.	Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.	7
4.1	Análisis de la industria.....	7
4.1.1	Identificación de actores claves de la industria.	7
4.1.2	Identificación de macro segmentos.....	7
4.1.3	Análisis del entorno de la industria.	7
4.1.4	Análisis y respaldo de las tendencias de la industria	8
4.1.5	Análisis de fuerzas competitivas del sector.....	10
4.1.6	Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.	12
4.2	Competidores.....	14
4.2.1	Identificación y caracterización de los competidores.....	14
4.2.2	Fortalezas y debilidades de los competidores.....	16
4.3	Clientes.....	16
4.3.1	Caracterización de los consumidores.	16
4.3.2	Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.	18
V.	Descripción de la oportunidad de negocio.....	19
5.1	La empresa, su misión, visión y estrategia.....	19
5.1.1	Misión.....	19
5.1.2	Visión.....	19
5.1.3	Estrategia.....	19
5.2	Qué oportunidad o necesidad atiende (“the pain”), respaldar.....	20
5.3	Determinar a qué mercado apuntará este servicio y estimar su tamaño.....	21
5.4	Cómo atraerán a los clientes.....	21
VI.	Descripción del modelo de negocio.....	22
6.1	Modelo de negocios Canvas.....	22
6.1.1	Segmento de clientes.....	22
6.1.2	Propuesta de valor.....	22
6.1.3	Canales.....	23
6.1.4	Relación con el cliente.....	24

6.1.5	Flujo de ingresos.....	24
6.1.6	Recursos claves.....	25
6.1.7	Actividades claves.....	25
6.1.8	Alianzas.....	26
6.1.9	Costos.....	27
6.2	Análisis interno.....	27
6.2.1	Análisis FODA.....	27
6.2.1.1	Fortalezas.....	28
6.2.1.2	Debilidades.....	28
6.2.1.3	Oportunidades.....	28
6.2.1.4	Amenazas.....	29
6.2.2	Recursos y capacidades.....	29
6.2.2.1	Los recursos.....	29
6.2.2.2	Capacidades.....	30
6.2.3	Ventajas competitivas.....	30
6.3	Estrategia de entrada.....	31
6.4	Estrategia de crecimiento.....	31
6.5	Estrategia de salida.....	32
VII	Plan de marketing.....	32
7.1	Objetivos de marketing.....	32
7.2	Estrategia de segmentación.....	33
7.2.1	Segmentación geográfica.....	33
7.2.2	Segmentación demográfica.....	33
7.2.3	Evaluación de segmentos.....	33
7.3	Estimación de la demanda.....	34
7.3.1	Número de clientes.....	35
7.3.2	Demanda anual del servicio.....	35
7.4	Estrategia de servicio.....	36
7.4.1	Mapa de posicionamiento.....	36
7.5	Estrategia de precios.....	37
7.5.1	Para el inicio y el largo plazo.....	37
7.6	Estrategia de distribución.....	37

7.6.1	Identificar los principales canales.....	37
7.6.2	Sitio web y redes sociales.....	37
7.7	Estrategia de comunicación.....	37
7.7.1	Herramientas de presupuesto.....	37
7.7.1.1	Mix.....	38
7.8	Estrategia de ventas.....	39
7.9	Presupuesto de marketing.....	40
XI	Plan financiero.....	40
11.1	Tabla de supuestos.....	40
11.2	Estimación de ingresos.....	43
11.3	Estimación de egresos.....	44
11.4	Valor de desecho por método de valorización de flujos.....	45
11.5	Estado de resultado.....	46
11.6	Flujo de caja realista.....	46
11.7	Requerimiento de capital.....	51
11.7.1	Inversión en activo fijo.....	51
11.7.2	Capital de trabajo.....	52
11.8	Evaluación financiera del proyecto.....	53
11.8.1	Tasa de descuento.....	53
11.8.2	VAN, TIR, Payback, ROI.....	53
11.8.3	Estructura de financiamiento.....	54
11.8.4	Análisis de sensibilidad.....	54
XII	Riesgos críticos.....	55
12.1	Riesgos internos.....	55
12.2	Riesgos externos.....	56
12.3	Plan de mitigación.....	56

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”.

IV. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes.

4.1 Análisis de la industria.

4.1.1 Identificación de actores claves de la industria.

En la zona norte no existen actores claves dado que es un mercado que aún no se explota. Las clínicas privadas, hospitales y consultorios locales se ven con la limitación de que no existen profesionales debidamente titulados para poder entregar este servicio. Solo se cuenta con médicos con la especialidad de ginecología que se han auto instruido para dar servicios de ginecología infanto-juvenil.

4.1.2 Identificación de macro segmentos.

Infantes (0 a 7 años), preadolescente (8-13 años) y principalmente adolescentes (14-20 años) del género femenino. Suelen quedar "en terreno de nadie" ya que no se sienten cómodos con ninguna especialidad médica; evitan la atención en servicios pediátricos o de adultos por tener que compartir lugares en común con niños o gente mayor.

4.1.3 Análisis del entorno de la industria.

a) Entorno económico.

Ir al médico es una necesidad por lo que nuestros clientes estarán dispuestos a pagar y esperar su turno independiente de la situación económica que tenga el país o la familia.

b) Entorno tecnológico.

Los equipos médicos evolucionan con el tiempo buscando ser lo más precisos y menos invasivo posible.

En este plan de negocio solo se utilizara un ecógrafo de última generación más material administrativo como computadores.

c) Entorno competitivo.

En la actualidad, solo existen dos ginecólogas en la ciudad de Antofagasta que atienden niñas, adolescentes e infantes, el gran problema que tienen es que son autodidactas por lo que carecen del conocimiento necesario para poder entregar un diagnostico asertivo, esta situación se repite en las ciudades de Arica, Iquique y Copiapo. Las clínicas y hospitales no pueden ofrecer esta especialidad porque no cuentan con profesionales debidamente titulados.

d) Entorno social.

La solicitud de atención ginecológica específica para adolescentes ha ido creciendo no solo por el gran interés de las mismas pacientes, sino que también por parte de sus padres y familiares. Principalmente buscan orientación, educación sexual, prevención de embarazo adolescente y enfermedades de transmisión sexual que son temas relevantes en la sociedad actual. La tasa de embarazo adolescente en Chile fluctúa alrededor del 15%, siendo en Antofagasta un poco más alta aún, alrededor del 17 %. Dentro de las metas sanitarias del gobierno se plantea reducir esta tasa a 10% dentro del período 2010-2020 y para ello la atención por parte de profesionales competentes en centros especializados y amigables para este grupo etario, resulta indispensable.

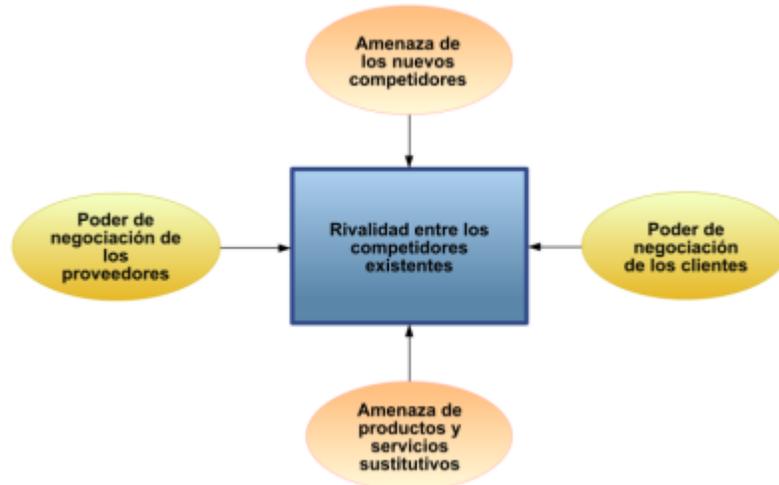
4.1.4 Análisis y respaldo de las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida.

Hoy en día la mayoría de los centros de atención ginecológica adolescente están en la región metropolitana y son muy pocos los centros que funcionan en provincia.

El primer centro de atención integral de la adolescencia fue CEMERA de la Universidad de Chile, creado hace 26 años atrás por el Dr Ramiro Molina, debido al alto porcentaje de embarazo adolescente que existía en esa época.

Dado el éxito de este centro, que aún existe y además es el centro formador de sub especialistas en ginecología infanto-juvenil, se crearon otros centros de atención ginecológica integral de adolescentes. El primer centro privado del país nació en Clínica Alemana hace mas de 10 años y a la fecha son 4 las clínicas privadas en Santiago que cuentan con unidades de adolescencia (Clínica alemana, Clínica Las Condes, Clínica Santa María y Clínica Dávila). La creciente demanda por atención ginecológica en estos centros infanto juveniles, nos hace pensar que en la región de Antofagasta este centro también será altamente solicitado. Más aun, en la actualidad son numerosas las pacientes de la región de Antofagasta que acuden a Santiago para atenderse en estos centros multidisciplinario, dado que no existe a la fecha un lugar en la región que cubra sus necesidades.

4.1.5 Análisis de fuerzas competitivas del sector.



Fuente:<http://sinerqiactiva.wordpress.com>

a) Amenaza de nuevos competidores.

La entrada de nuevos competidores bajo el escenario actual es poco factible, ya que escasean los profesionales del área de la medicina que cuenten con una especialidad reconocida, sobretudo en regiones.

Esto hace poco probable la entrada de nuevos competidores que cuenten con una sub especialidad en infanto juvenil reconocida.

Al año solo ingresan tres personas a esta sub especialidad y la demanda que existe solo en la región metropolitana con muy buenos sueldos hace poco probable que migren hacia otra ciudad. Sí se puede considerar como servicio sustituto, la entrada de profesionales auto didactas en esta materia.

b) Poder de negociación de los clientes.

Considerando que los clientes van en busca de un servicio por un problema físico es que su poder de negociación es bajo. Por encontrar una mejoría están dispuestos a pagar valores altos.

En el caso de las prestaciones médicas, éstas se manejan a través de Isapres o Fonasa, que son las instituciones que se encargan de emitir un bono con el cual le pagan al médico. Son pocos los casos en que el cliente paga de manera directa y no recibe reembolso. Además un alto porcentaje de la población cuenta con seguros complementarios los que ayudan a que el pago por parte del cliente (paciente) sea aún más bajo.

c) Amenaza de servicios sustitutos.

Los clientes pueden optar por ser atendidos por un profesional que no cuente con las competencias idóneas ni entregar un diagnóstico acertado. También existe la medicina alternativa que busca entregar una solución y mirada distinta al problema que existe a un costo mucho menor.

d) Rivalidad entre los competidores existentes.

De acuerdo a lo ya mencionado la rivalidad en la actualidad no existe por la alta demanda de servicios y poca oferta profesional. A futuro se puede dar que las clínicas privadas quieran entregar este servicio pero para lograr ese objetivo necesitan captar especialistas que hoy ganan más dinero como independientes que trabajando con régimen de consulta en una clínica privada.

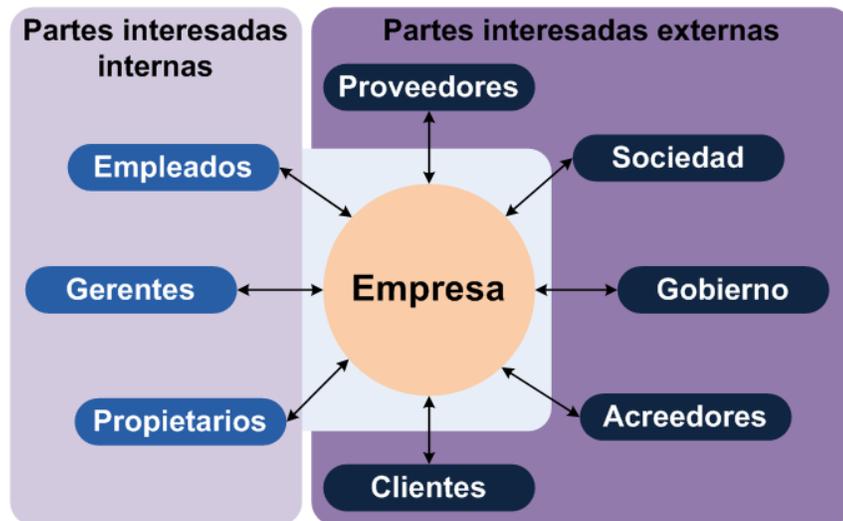
e) Poder de negociación de los proveedores.

Los laboratorios son los grandes proveedores de la industria médica. A través de visitadores presentan los nuevos productos que se han lanzado al mercado. Entregan muestras sin costo para que estos sean entregados a los pacientes y así a futuro compren el mismo producto. Si el profesional médico no está conforme con el desempeño del medicamento o con la respuesta por parte del laboratorio que representa el fármaco, buscará una alternativa similar en la competencia.

Esto quiere decir que el poder de negociación es bajo dada la alta oferta que existe en el área farmacéutica.

4.1.6 Análisis de Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad.

Partes interesadas en una empresa.



Fuente: Wikipedia.org

a) Propietarios del centro infanto juvenil.

Profesional médico que en su calidad de socio fundador y otros profesionales aportaran capital para arrendar el lugar donde se prestaran los servicios de atención específica y su equipamiento, serán los encargados de la toma de decisiones.

b) Clientes (pacientes).

Más rentable son estrato social ABC1 y C2 de Antofagasta pago contado o bono Isapre. La gran mayoría tiene seguros complementarios. Rentabilidad media: estrato social C3, cuentan con un plan de Isapre con una cobertura menor lo que los obliga a cancelar una diferencia. No todos cuentan con seguros complementarios.

Menos rentables: Estrato social D y E no tienen Isapre, pertenecen a Fonasa, no todos pueden acceder a un bono para este tipo de consulta, deben pagar en efectivo o acogerse a alguno de los programas que tiene la municipalidad.

c) Competidores.

Reales hoy no hay. Bajo el escenario actual como país donde cada vez escasean más los profesionales del área de la medicina que cuenten con una especialidad reconocida hace poco probable la entrada de nuevos competidores titulados que cuenten con una sub especialidad en infante juvenil. Al año solo egresan tres personas de esta sub especialidad. Hoy la demanda por estos profesionales se concentra principalmente en la región metropolitana donde logran muy buenos sueldos. Esto hace poco probable que migren hacia otra ciudad. Sí se puede considerar como servicio sustituto la entrada de profesionales auto didactas en esta materia.

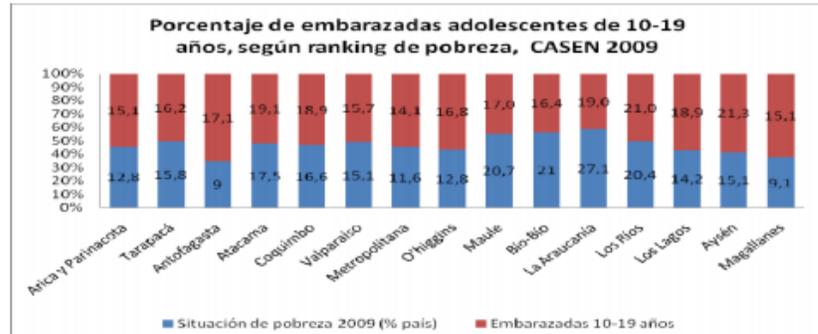
d) Empleados.

Como centro médico existirán tres persona con contrato de trabajo que será la secretaria-recepcionista y los médicos y socios fundadores. Los profesionales relacionados al área de la salud trabajaran con boletas propias. Estos últimos deberán pagar un arriendo mensual por el uso de la consulta y aceptar el reglamento interno del dentro. El servicio de aseo se externaliza con una empresa del rubro.

e) Gobierno regional.

Alto compromiso con esta iniciativa ya que la ciudad de Antofagasta es la que tiene una de las tasas más altas de embarazo en adolescentes de baja situación económica.

Gráfico N°13: Embarazos adolescentes según ranking de pobreza regional.



Fuente: Elaboración propia Depto. Ciclo Vital, Programa Nacional de Salud Integral de Adolescentes y Jóvenes, a partir de datos DEIS-Minsal, CASEN 2009.

4.2 Competidores.

4.2.1 Identificación y caracterización de los competidores.

En la II Región los servicios de Ginecología y Obstetricia no se diferencian entre ellos, los diferentes especialistas ofrecen los mismo. En el Centro Medico CIM se menciona la especialidad infanto – juvenil pero en la realidad no se cuenta con ningún sub especialista debidamente titulado, como se ha mencionado anteriormente son auto didactas.

Ninguno de estos centros compite con una estrategia enfocada en el servicio y en el área infanto juvenil con una atención integral donde se generan sinergias entre las diferentes especialidades y sub especialidades.

En el cuadro se muestra destacado en rojo las diferentes consultas, clínicas y centros donde se ofrece la especialidad de ginecología, ninguna hace mención a sub especialidades.

COMPETENCIA CLINICA GINECOLOGICA INFANTO JUVENIL

NOMBRES	ESPECIALIDADES	DIRECCIÓN
Cim Centro Medico	Ginecología y obstetricia Obstetricia. Ginecología infanto-juvenil. Prolapso genital. Enfermedades de la mama. Incontinencia urinaria. Laparoscopia. Mamografía. Kinesiología. Ecotomografía. Nutricionista Laboratorio	Manuel Antonio Matta 1839, edificio Obelisco, local 6 Antofagasta, II Región
Clinica Cumbres del Norte	Ginecología y obstetricia Cirugia Plastica Medicina Reproductiva Cirugia Plastica Cirugia General Neonatología Hospitalización Traumatología Laboratorio Celulas Madres	San Matin 2427, Antofagasta, II Región
Clinica Antofagasta	Hospitalización Médico Quirúrgico Hospitalización Pediátrica Hospitalización Adultos con patología Crítica: Unidad de Paciente Crítico (UPC) Unidad de Cuidados Intermedios Neurológicos (UTAC) Unidad de Cuidados Intermedios(TIM) Hospitalización Unidad Gineco - Ostétrica (Maternidad) Unidad de Neonatología Crítica Nivel Intermedio Unidad de Imagenología : Radiología General Radiología Complejidad Mayor Tomografía Axial Computada(Scanner Multicorte) Resonancia Magnética Mamografía Densitometría Osea Ecotomografía Unidad de Endoscopia: Unidad de Exámenes Especiales Cardiología: Hemodinamia Pabellones Quirúrgicos: Cirugía de la Obesidad (Bariátrica) Litotripsia Extracorpórea y cardiovascular Unidad de Urgencia Banco de Sangre Laboratorio Clínico Quimioterapia Ambulatoria	Manuel Antonio Matta 1945, Antofagasta, II Región
Clinica Portada	Traumatología y Ortopedia Obstetricia y Ginecología Cirugia General Oftalmología Otorrinolaringología Neurocirugia Urologia Cirugia Infantil Cirugia Maxilofacial Cirugia Plástica y Reparativa Medicina General Cirugia Vasculat Dermatología	Av. Balmaceda 2468, Antofagasta, II Región
Clinica de la Mujer	Obstetricia y Ginecología Cirugia Plastica y mamaria Otorrinolaringología Cirugia Dental Cirugia Ambulatoria Neonatología Cirugia Laparoscopia	José de San Martín 2447, Antofagasta, II Región

Fuente: www.Amarillas.cl

4.2.2 Fortalezas y debilidades de los competidores locales.

a) Fortalezas.

El prestigio que los profesionales se han ido ganando en el tiempo al no existir más alternativas de atención especialista. Esto les ha generado una cartera importante de pacientes. Ubicación privilegiada de los actuales centros y consultas privadas en una ciudad donde el metro cuadrado cada vez se valoriza más. Esto genera restricciones para los proyectos entrantes ya que la opción de compra es muy elevada teniendo que evaluar la opción de arriendo.

b) Debilidades.

No existe un enfoque integral donde se puedan generar sinergias. Cada profesional es muy celoso de su cartera de clientes. Esto genera poca comunicación entre ellos, desprestigio entre los mismos especialistas tratando de demostrar quién es mejor. Lo más importante que impacta de manera directa sobre el paciente es que no se generan reuniones clínicas donde se puedan compartir diferentes casos y experiencias, todo esto con el fin de dar un mejor diagnóstico y servicio.

4.3 Clientes.

4.3.1 Caracterización de los consumidores.

Según el grupo etario de las pacientes que consultan, podemos definir 3 grupos de consumidores con distintas características. El grupo de 0-7 años es el grupo etario que menos consulta porque son las que presentan menor cantidad de patologías ginecológicas. Entre los motivos de consultan más frecuente están malformaciones e infecciones.

El grupo de 8-13 años son preadolescentes y son consumidores que demandan atención principalmente por trastornos del desarrollo puberal, alteraciones menstruales, y cada vez más consultan por controles para evaluar su proceso puberal y sus menstruaciones, educación sexual, etc. Son pacientes pudorosas, debido a los cambios físicos y psicológicos que presentan y por lo tanto demandan una atención por profesionales mujeres y altamente capacitados en atención empática, cordial y respetuosa.

Por último, el grupo etario entre 14-20 años son las que más atención solicitan ya que son adolescentes que necesitan consejería en educación sexual y muchas veces anticoncepción. Este grupo de consumidores busca una atención confidencial ya que muchas de ellas han iniciado su vida sexual sin el conocimiento de sus padres.

Estas tres clases no identificadas por los actuales ginecólogos obstetras generan un mercado con falencias en la calidad del servicio que hoy se presta, básicamente porque la relación médico paciente no existe. Hay poca lealtad de los clientes hacia el profesional de la salud generando alta rotación y poca fidelización. El valor obtenido a nivel de personal especializado en clínicas privadas consulta tradicional y servicio público es bajo dado que son muy pocos los médicos que cuentan con una sub especialidad acreditada, la gran mayoría son auto formados lo que muchas veces genera diagnósticos errados o poco acertados.

Si hay que destacar la gran inversión que ha realizado en tecnología la clínica Antofagasta y La Portada generando un aspecto diferenciado con respecto a las ciudades más cercanas.

4.3.2 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

Según el censo y la matriz que sigue a continuación el año 2012 la población de 0 a 19 años en la región de Antofagasta fue de 266.342 mujeres de las cuales 84.875 son potenciales clientes Infantes, juveniles y adolescentes.

censo>>2012 POBLACIÓN / CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS

>> CUADRO 1.2: POBLACIÓN TOTAL, POR SEXO, SEGÚN REGIÓN, GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD Y EDAD SIMPLE (POBLACIÓN INCLUYENDO ESTIMACIÓN DE MORADORES AUSENTES).

REGIÓN, GRUPOS DE EDAD Y EDAD SIMPLE	Total		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
ANTOFAGASTA	530.879	264.537	266.342
0 a 4 años	44.189	22.432	21.757
0 años	8.593	4.358	4.235
1 año	8.638	4.399	4.239
2 años	9.094	4.554	4.540
3 años	9.007	4.606	4.401
4 años	8.857	4.515	4.342
5 a 9 años	40.312	20.369	19.943
5 años	8.275	4.186	4.089
6 años	8.167	4.229	3.938
7 años	7.879	3.904	3.975
8 años	8.029	4.087	3.942
9 años	7.962	3.963	3.999
10 a 14 años	43.051	22.056	20.995
10 años	8.346	4.291	4.055
11 años	8.236	4.206	4.030
12 años	8.943	4.605	4.338
13 años	8.817	4.513	4.304
14 años	8.709	4.441	4.268
15 a 19 años	45.787	23.607	22.180
15 años	9.321	4.873	4.448
16 años	9.025	4.611	4.414
17 años	9.307	4.819	4.488
18 años	9.193	4.709	4.484
19 años	8.941	4.595	4.346

Fuente: www.Censo.cl

V. Descripción de la oportunidad de negocio.

5.1 La empresa, su misión, visión y estrategia.

El objetivo principal es 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 y adolescente. Este centro médico “busca principalmente promover, prevenir y educar en temas como salud reproductiva y sexual en edades tempranas”.

5.1.1 Misión.

Entregar educación sexual y disminuir la alta tasa de embarazo adolescente que existe en el norte del país específicamente Antofagasta. Entregar herramientas preventivas, curativas y de rehabilitación a lo largo del ciclo de la vida.

5.1.2 Visión.

Queremos ser un centro ginecológico infanto juvenil que se destaque por su profesionalismo y empatía, entregando un servicio oportuno, integral y de calidad.

5.1.3 Estrategia.

Está enfocada en entregar un servicio integral en el norte de Chile con los más altos estándares que exige SOGIA (Sociedad ginecológica Infantil y adolescencia) donde la sinergia entre los profesionales del centro permitirá las instancias de reunirse para evaluar y analizar cada caso en particular.

5.2 Necesidad que se atiende.

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, endocrinología, psiquiatría, pediatría y nutrición 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.

Durante la pubertad, el desarrollo normal del aparato reproductivo trae consigo una serie de cambios que la niña no siempre logra entender en su real magnitud. En este sentido, la orientación especializada cobra una importancia crucial.

Poder atender a toda la población infanto juvenil comprendido entre la XV y III región independiente de su estrato social.

5.3 Mercado que apuntará este servicio.

La prestación de servicios médicos debe estar al alcance de todas las personas. Las grandes clínicas, centros médicos, consultas, consultorios, etc. poseen una capacidad limitada de atención, solamente pueden atender pacientes dentro de una agenda establecida y en base a la disponibilidad que existe de esta. Con el aumento constante de la población y la poca generación de profesionales ligados al área de la salud, el nivel de prestación de este tipo de servicio va en aumento lo que genera escases y por defecto una competencia acotada.

Si bien existen pequeños centros donde se ofrecen todo tipo de especialidades, ellos no tienen muchas veces el respaldo del colegio médico por la poca infraestructura que tienen versus lo que dicen que entregan.

5.4 Cómo atraerán a los clientes.

Se utilizarán los métodos más comunes dentro del área de la salud acompañado de una estrategia de marketing boca a boca y el apoyo de los diferentes laboratorios que ofrecen medicamentos a las mujeres y el más económico que es mantener la base de pacientes que tiene cada uno de los integrantes que prestara servicios en este centro ginecológico infanto juvenil y adolescencia.

En el modelo de Canvas que se desarrolla a continuación se explicaran los diferentes canales que se utilizaran.

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.

VII Plan de Marketing.

7.1 Objetivos de marketing.

Los objetivos de Marketing para el primer año son:

- a)** En la partida contar con el auspicio de un laboratorio para que difunda a través de sus canales de comunicación la existencia de este centro.
- b)** Crear una página web interactiva donde se puedan tomar horas e informar sobre este proyecto. Es nuestro trabajo hacer que los visitantes tengan claro en un vistazo lo que nos hace diferentes y merecedores de su atención.
- c)** Primer mes certificar el centro en el organismo sanitario correspondiente (superintendencia de salud).
- d)** Durante el primer trimestre darse a conocer en los diferentes medios de comunicación y escrito. El costo de esto será asumido por el laboratorio auspiciante.

- 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.

7.2 Estrategia de segmentación.

7.2.1 Segmentación geográfica.

Chile, con énfasis desde la primera a la tercera región con centro ubicado en Antofagasta.

7.2.2 Segmentación demográfica.

- Mujeres
- Infantes: 0 a 07 años.
- Pre adolescentes 08 a 13 años.
- Adolescentes: de 14 a 20 años.
- Clase social ABC1, C2,C3 y D.
- Pago Particular (efectivo, cheque, tarjeta crédito).
- Pago vía Bono, Isapre o fonasa.
- Pago vía convenios con instituciones (minerías).

7.2.3 Evaluación de segmentos.

Se ha Investigado a nuestros clientes y las clasificamos como rentables, medianamente rentables y no rentables. Utilizamos datos demográficos para hacer esto. Para evitar que los pacientes de los diferentes estratos sociales se junten un mismo día, se hará una agenda de consultas diferenciada.

a) Clientes más rentables.

Estrato social ABC1, salario familiar ronda entre \$ 1.800.000 y los \$ 3.200.000 de pesos y C2 donde los ingresos van entre los \$ 800.000 y los \$ 1.600.000 como grupo familiar. Generalmente el pago es contado o bono Isapre. Generan caja inmediata y el pago del bono es más alto que Fonasa. La gran mayoría tiene seguros complementarios. Se asignaran los horarios en la tarde de martes a viernes.

b) Clientes con rentabilidad media.

Estrato social C3, tienen un sueldo promedio de \$ 400.000 a \$ 700.000, cuentan con un plan de Isapre con una cobertura menor lo que los obliga a cancelar una diferencia. No todos cuentan con seguros complementarios. Se le asignara el horario de lunes en la tarde y de martes a jueves en la mañana.

c) Clientes menos rentables.

Estrato social D, su sueldo es levemente superior al mínimo, no tienen Isapre, pertenecen a Fonasa, no todos pueden acceder a un bono para este tipo de consulta, deben pagar en efectivo o acogerse a alguno de los programas que tiene la municipalidad. Se les asignara el horario de los lunes y viernes en la mañana.

7.3 Estimación de la demanda.

El mercado de infantes y adolescentes mujeres es clave. La inversión que se hace es con la intención de generar ingresos y ganancias.

La medida de la demanda para este servicio será la cantidad de personas que hacen uso del mismo. Este proyecto está destinado a la generación de ingresos para poder sostenerse a sí mismo. Si no consigue responder a las demandas del mercado se cierra.

Esto significa que, cuando se presta un servicio del área de la salud y se le coloca en el mercado, el servicio debe cumplir con las características que los pacientes buscan, en términos precio y calidad, entre otros factores. Si esto se consigue, el servicio se vende y el dinero generado se emplea para continuar con las operaciones y para cubrir los costos de la inversión.

La evaluación de la demanda (existente o potencial) para un este servicio de consultas propuesto, debe, por lo tanto, ser el primer paso que se tome para determinar si la inversión es factible o no.

Por consiguiente, esta propuesta de inversión tendrá un estudio de mercado basándose en la población de mujeres de 0 a 20 años presentes en la región de Antofagasta según el censo del año 2012 pertenecientes a los grupos económicos ABC1 C2, C3 y D.

7.3.1 Número de clientes.

Se estima, para un escenario realista, que se utilizará el 80% de la capacidad de atención de las profesionales. La capacidad máxima se presenta en la presente tabla.

Profesional	Atenciones máximas por día	Días al mes	Máximo atenciones al mes
Ginecóloga	20	20	400
Endocrinóloga	16	20	320

7.3.2 Demanda anual del servicio.

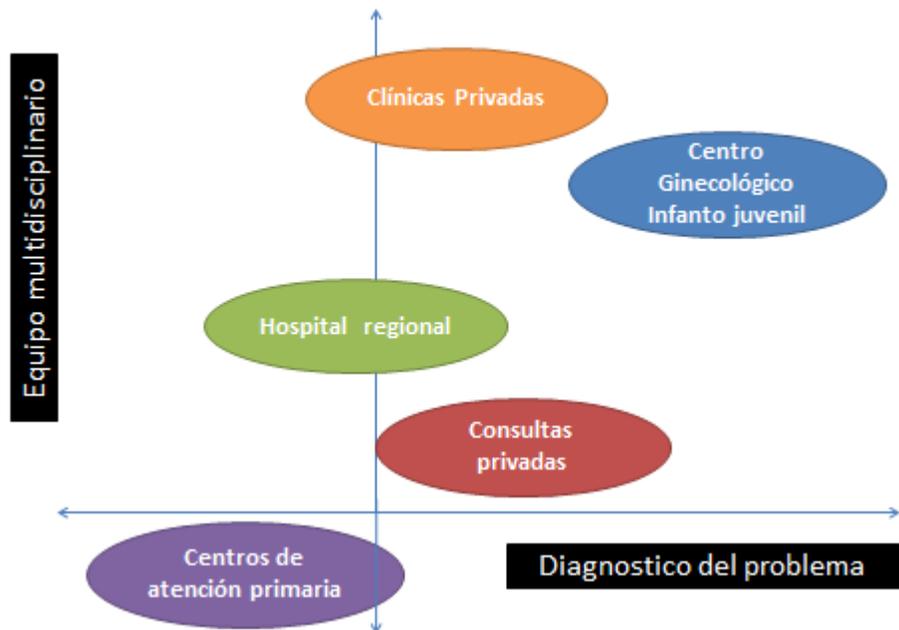
Dada la naturaleza del negocio, se estima que la demanda no sufre fluctuaciones estacionales durante el año, manteniéndose constante.

7.4 Estrategia de servicio.

Atención personalizada, infraestructura amigable para los adolescentes y la posibilidad de ser evaluado por un equipo multidisciplinario en un mismo lugar si es que fuese necesario.

En un comienzo nuestro objetivo será mantener la cartera de clientes que cada profesional tiene para en una segunda etapa captar nuevos clientes para que ellos traigan más clientes, con el paso del tiempo nuestro propósito será fidelizar a nuestros clientes para que pasen a ser cautivos.

7.4.1 Mapas de posicionamiento.



El mapa de posicionamiento nos muestra que en ausencia de sub especialistas se genera un aumento en la entrega de malos diagnóstico. Esto aumenta al no tener equipos multidisciplinarios que evalúen cada caso.

7.5 Estrategia de Precio.

7.5.1 Para el inicio y el largo plazo.

Se utiliza una tarifa fija donde el paciente a través de bonos emitidos por la respectiva isapre lograr el reembolso según su plan. Este valor se ajustara en el tiempo según los acuerdos que se logren entre médicos e isapres para la región de Antofagasta. Este tipo de servicio tiene un valor superior al de una atención general o especialista.

7.6 Estrategia de Distribución

7.6.1 Identificar los principales canales.

Medios de comunicación radiales, escritos y televisivos. Se dará especial atención en el boca a boca y comentarios que se hagan post atención.

7.6.2 Sitio web y redes sociales.

Página web 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.

7.7 Estrategia de Comunicaciones.

Entrevista para ser publicada en alguna revistas sociales de la región dando a conocer el centro. Charlas en colegios, universidades, institutos y laboratorios.

7.7.1 Herramientas de presupuesto.

7.7.1.1 Mix.



a) Producto o servicio.

Atención personalizada, infraestructura amigable para los adolescentes y la posibilidad de ser evaluado por un equipo multidisciplinario en un mismo lugar si es que fuese necesario.

b) Precio.

Servicio profesional con precios establecido por la asociación de ginecólogos, convenios con Isapres.

c) Plaza.

Edificio ubicado en el sector centro sur de la ciudad construido especialmente para consultas médicas de alto nivel a pasos de la plaza Brasil y de la clínica privada más importante de Antofagasta. Este edificio cuenta con estacionamiento para los clientes y locomoción de todo tipo para la gente que no se moviliza en auto.

d) Promoción.

Página web, comunicación radial, escrita y televisiva, revistas sociales de la región dando a conocer el centro. Charlas en colegios, universidades, institutos y difusión a través de laboratorios farmacológicos.

7.8 Estrategia de Ventas.

La confianza es fundamental ya que se está atendiendo niñas y adolescentes. Todo el personal del centro médico es parte de la fuerza de venta por ende parte del servicio.

La venta de los diferentes servicio, son parte del “paquete” que se ofrece como centro ginecológico infanto juvenil y adolescencia, especialmente si todo el personal y socios está vendiendo su propio servicio.

Como estos servicios no pueden almacenarse, cada vez que damos un servicio, va a ser algo diferente a lo que dimos la vez anterior. Esto quiere decir que no se puede disminuir la calidad.

Para dar credibilidad a nuestra estrategia de ventas desarrollaremos los siguientes puntos.

- a)** Mostraremos credenciales que el resto de los profesionales del área de la salud no tiene y testimonios de los actuales pacientes que tiene cada profesional del centro por separado.: Esto mostrara pruebas concretas de que el servicio ha funcionado para otras personas y con esta nueva iniciativa será aun mejor.
- b)** Explicar con todo el detalle posible en qué consiste el servicio que se está ofreciendo.
- c)** En lo posible, se entregaran muestras gratis de medicamentos. Por ejemplo, si se trata de un método anti conceptual, se entregaran gratis los primeros meses. Se darán consejos básicos por la página de internet que demuestren que visitar el centro merece la pena.

- d) Como este servicio está basado en el tiempo, no se venderá argumentando la cantidad de minutos en que se realizó la consulta. Se hará en función de las necesidades y resultados que espera el paciente, se estima en promedio 30 minutos por consulta. No se quiere generar la sensación en la gente o miedo de que la atención fue muy rápida y entonces no tenga la calidad convenida. Se ofrece un resultado seguro por un precio fijo.
- e) Todo el centro ginecológico infanto juvenil y de adolescencia debe pensar en el servicio prestado como un producto.

7.9 Presupuesto de Marketing.

La principal herramienta será el sitio web de la clínica, que se generará en la etapa inicial como parte de la inversión (\$344.505). Esta se complementará vía redes sociales.

Es importante destacar que dada la cartera de clientes que manejan hoy las profesionales y el aporte de los laboratorios auspiciantes, no se requiere de una importante inversión en campaña publicitaria.

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.

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
Secretaría/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.

