



“Clínica de Fertilidad Ser Padres Hoy”

PARTE 2 – ANÁLISIS ORGANIZATIVO - FINANCIERO

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

Alumno: Lee Hughes Hicks.

Profesor Guía: Máximo Errázuriz.

Santiago, Julio 2015

Tabla de contenidos

I. Resumen Ejecutivo	5
1.1 Descripción de la oportunidad.....	5
1.2 Concepto de negocio	8
1.3 Descripción general de la industria de tratamiento de la infertilidad.....	9
1.4 Descripción de Proceso de Baja Complejidad	10
1.5 Mercado objetivo.....	12
1.6 Ventaja competitiva de Clínica Padres Hoy.....	12
1.7 Estrategia de Diferenciación	13
1.8 Modelo de negocios	14
II. Oportunidad de negocio	16
2.1 Identificación de la empresa y la oportunidad	16
2.1.1 Misión, visión y objetivo.....	16
2.2 Descripción de idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos	16
2.3 Mercado al que apuntará dicho producto o servicio.....	17
III. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado	18
3.1 Análisis de la Industria	18
3.1.1 Analizar el entorno de la industria	18
3.1.2 Analizar las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida	19
3.1.3 Analizar las fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter).....	20
3.2 Competidores	23
3.2.1 Matriz de perfiles competitivos	27
3.2.2 Mapa de posicionamiento relativo	28
3.2.3 Análisis de fortalezas y debilidades de los competidores	29
3.3 Clientes.....	31
3.3.1 Caracterización de los consumidores.....	31
3.3.2 Identificación de macro y micro segmentos	31
3.3.3 Tamaño de mercado y tendencias.....	31
IV. Plan de Operaciones	33
4.1 Estrategia de Operaciones.....	33
4.1.1 Proceso de Entrega Servicios Clientes:.....	33

4.1.2 Operación Adquisición de Productos y Manejo de Inventario:.....	34
4.2 Flujo de operaciones.....	35
4.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas	36
4.4 Ubicación geográfica.....	37
V. Gestión de personas.....	38
5.1 Estructura organizacional.....	38
5.2 Determinar dotación y sus características.....	38
5.3 Incentivos y compensaciones.....	40
5.4 Equipo gestor	41
5.4.1 Definir estructura y funciones	41
5.4.2 Describir las competencias distintivas y experiencia relevante del equipo	41
5.4.3 Definir participación, tipo de sociedad y compensaciones	42
VI. Plan Financiero	42
6.1 Tabla de supuestos	42
6.2 Estimación de ingresos.....	43
6.3 Estado de Resultado.....	45
6.4 Flujo de caja	45
6.5 Balance	46
6.6 Requerimientos de capital.....	46
6.6.1 Inversión en activo fijo.....	46
6.6.2 Capital de trabajo.....	47
6.7 Evaluación financiera del proyecto	47
6.7.1 Tasa de descuento.....	47
6.7.2 Valor residual o terminal.....	48
6.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI.....	48
6.7.4 Punto de equilibrio.....	49
6.7.5 Ratios financieros relevantes.....	49
6.7.6 Análisis de sensibilidad.....	50
VII. RSE y Sustentabilidad	51
7.1 Mapa de stakeholders	51
7.2 Valores éticos del negocio.....	52

7.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos.....	52
VIII. Riesgos críticos.....	53
8.1 Riesgos internos y plan de mitigación	53
8.2 Riesgos externos y plan de mitigación	53
IX. Conclusiones	54
9.1 Conclusiones	54
9.2 Escalabilidad del Proyecto	55
9.3 Resumen del Proyecto.....	55
9.4 Recomendación Final.....	56
X. Bibliografía.....	56
XI. Anexos	58
Anexo I – Entrevistas realizadas.....	58
Anexo II – Descripción de GSE (Grupo Socio Económico) utilizado en la República de Chile	59
Anexo III - Tasa de éxito de tratamientos de Baja y Alta Complejidad.....	67
Anexo IV – Procesos	69
Anexo IV.a – Proceso de Entrega Servicios Clientes.....	69
Anexo IV.b – Operación Adquisición de Productos y Manejo de Inventario.....	69
Anexo V – Carta Gantt / Detalle y Actividades	70

I. Resumen Ejecutivo

1.1 Descripción de la oportunidad

De acuerdo a cifras de la ONG “Queremos Ser Padres” y el Ministerio de Salud la infertilidad afecta en Chile a más de 350 mil parejas, que corresponde aproximadamente a un 8 a un 11% de las parejas en edad reproductiva. De este importante número de parejas, sólo un porcentaje menor puede acceder a tratamientos de baja o alta complejidad. De acuerdo a información proveída por fuentes al interior de la industria de laboratorios farmacológicos en Chile se venden anualmente cerca de 28.000 tratamientos de Baja Fertilidad.

La definición de infertilidad es “una enfermedad del Sistema Reproductivo definida como la incapacidad de lograr un embarazo clínico después de 12 meses o más de relaciones sexuales no protegidas”¹. Actualmente el mercado de atención a parejas infértiles se concentra principalmente en 11 centros dedicados en Chile. El fuerte es de Alta Complejidad², que es invasivo y de alto costo monetario (7 a 12 veces el costo de Baja Complejidad³).

Varias razones explican la brecha restante de aproximadamente 90% que no accede a tratamiento. Una de ellas es que existe una limitada oferta por parte de los servicios médicos que entreguen estos tratamiento (Problema de Oferta), poca publicidad y desconocimiento de las parejas que existe solución para su infertilidad (Problemas de Demanda/Información) y, por último, estos tratamientos son de alto costo y tienen una muy baja cobertura de seguros estatal y una que está recién iniciándose desde las Isapres (Problemas de Financiamiento).

“Clínica Padres Hoy” busca ampliar el mercado asociado a los ciclos de Baja Fertilidad a través de precios competitivos, una atención integral y tomar la amplia demanda de parejas en edad fértil de los grupos socioeconómicos C1 y C2.

Además, se buscará alianzas con Isapres que, ya desde 2014, deben financiar parte de los costos de los tratamientos de baja Fertilidad a sus afiliados. Existe muy poca información al respecto y las Isapres han optado por no ampliar el conocimiento del público general. Por

¹ Fuente: Organización Mundial de la Salud (OMS) en el año 2009

² Ocho de los once centros se especializan en Alta Complejidad

³ El costo promedio de tratamiento de Baja Complejidad es aproximadamente \$500.000 mientras que los tratamientos de Alta Complejidad comienzan en un costo aproximado de \$3.500.000 y pueden costar hasta \$7.000.000.

último, se buscará alianzas con centros médicos centrados en la alta complejidad. De esta forma, podrá existir derivación cruzada de pacientes, sinergías en servicios y descuentos.

El tratamiento de Baja Complejidad puede tener hasta un 80% de eficacia si se comienza a tiempo, que se logra, normalmente, con dos ciclos por pareja. La tasa de éxito de los tratamientos de baja y alta complejidad se grafica en el Anexo III.

Los tratamientos de Baja Complejidad se concentran en tres centros en Santiago y, además, son realizados a un bajo nivel por ginecólogos inexpertos. En Chile existen 1900 ginecólogos que cuentan con la certificación de la Sociedad de Ginecología como especialistas en la materia. La manera usual de proceder en casos de infertilidad es que ginecólogos “de cabecera” sean quienes intenten proveer a sus pacientes el servicio para el cual no se encuentran correctamente capacitados.

Quienes han recurrido a tratamiento de infertilidad consideran que este tiene una connotación negativa desde varias perspectivas⁴. A contar, desde una perspectiva personal, sienten que algo está mal con ellos mismos que son incapaces de engendrar vida, lo cual genera una presión social por lograr dar a luz a un niño/niña que se transforma en stress manifestado de diversas maneras; la experiencia es fría en términos del apoyo esperado como resultado del desarrollo de las relaciones humanas durante el proceso, sienten que los profesionales de la salud se imitan a prestar un servicio con cierto precio (en muchos casos bastante elevado) y existe una falencia importante en el acompañamiento de las personas durante el proceso de alta sensibilidad para ellos; los tratamientos de Baja Complejidad constituyen una pérdida de tiempo por lo que la única opción verdaderamente viable es la de Alta Complejidad.

Lo anterior evidencia que existe un vacío en la información disponible y en el manejo del aspecto emocional asociados al período del tratamiento.

Desde el punto de vista legal y cobertura del sistema de salud en Chile, el 17 de marzo de 2014 entró en vigencia la normativa que incorpora al Arancel de la Modalidad de Libre Elección de FONASA tratamientos de fertilización asistida de Baja Complejidad. Las prestaciones incluidas son las consultas de especialidad, exámenes de laboratorio e imagenología propios del tratamiento, procedimiento de criopreservación, capacitación

⁴ Resultado de conversaciones y entrevistas de carácter exploratorio. Ver Anexo I para listado de algunas conversaciones

espermática, inseminación artificial, fármacos e insumos requeridos para el tratamiento referido, previa indicación médica. La adición de la cobertura de estos tratamientos a sistemas Fonasa e Isapres representa una oportunidad de capturar un flujo existente (quienes tienen Isapre) y uno nuevo (quienes están en FONASA) de pacientes.

La visión general de la compañía es entregar un acompañamiento integral a las parejas que sufren de infertilidad mientras se encuentran están pasando por el tratamiento. El énfasis y aspecto diferenciador de la Clínica será puesto en el acompañamiento de las parejas, en lugar del mero tratamiento de la enfermedad, lo cual esperamos sea gatillante en ser reconocidos como el mayor centro integral para estos efectos del país.

El producto es el tratamiento en base a la entrega de las medicinas para estimular la producción de óvulos y su posterior desarrollo en el sistema reproductor femenino, el cual será ofrecido en tres formatos que van desde un plan básico que se acoge solamente a la prestación asociada a FONASA y dos planes que adicionan servicios de especialistas psicológicos, nutricionista, medicina complementaria y orientador familiar.

El mercado potencial corresponde a 250.000 parejas infértiles en Chile que, actualmente, se ve reflejado en sólo 28.000 tratamientos basados en la aplicación de medicamentos e inseminación (excluye cirugías) al año. De este total el mercado objetivo de la Clínica Padres Hoy es 8.000 tratamientos que se llevan a cabo con el medicamento Gonadotropina, cuya valorización hoy alcanza los CLP \$4.000.000.000 y ha crecido a tasas del 15% anualmente. El segmento objetivo es mujeres en edad fértil (26 a 43 años) de los estratos socioeconómicos C1 y C2.

El servicio se entrega, de manera exclusiva, en las dependencias de la Clínica, incluyendo los medicamentos cuyas dosis deben ser autoadministradas por la paciente vía inyecciones. El marketing inicial del producto se realizará de forma masiva en radio y mediante la entrega de brochures y flyers de la Clínica, de manera de darla a conocer, pero el fuerte del crecimiento se basará en la recomendación de las pacientes. Se espera que el crecimiento sea fuerte, permitiendo alcanzar 20% de participación de mercado al año 3.

La administración de la CPH (Clínica Padres Hoy) será realizada, primordialmente, por una matrona, quien es la principal figura en la entrega del servicio y en el quehacer diario. Los socios gestores serán Directores de las áreas de Administración Finanzas, Comercial, Médica y tendrán una participación activa tanto en los lineamientos como en la actividad

dentro de la Clínica, al menos, al comienzo de la implementación de este proyecto.

La estimación de inversión que se requerirá es de 489 millones de pesos. La mayor parte de estos fondos se utilizará para adquirir una máquina para realizar ecografías y un sistema CRM y altos gastos de marketing, en adición a la cobertura de las operaciones.

La Tabla 1 resume la inversión, condiciones base y retorno asociado a este proyecto:

Tabla 1 – Resumen de Retorno

Ítem	Valor	Unidad
Período de Evaluación	10	Años
Inversión Inicial	489	Millones de Pesos
Tasa de Descuento	20	Porcentaje
Retorno TIR	34	Porcentaje
Retorno VAN	715	Millones de Pesos

1.2 Concepto de negocio

El negocio busca satisfacer la necesidad de lograr un embarazo que tienen decenas de miles de parejas que hoy sufren de infertilidad en Chile. Quienes padecen esta enfermedad no cuentan con una amplia gama de opciones donde recibir tratamiento y se encuentran con que el mercado en Chile es poco sofisticado y tiene casi nula especialización médica. Clínica Padres Hoy busca cubrir la necesidad básica de lograr un embarazo abordando el tema de manera temprana (incrementando fuertemente la probabilidad de éxito y reduciendo el costo asociado a tratamientos de mayor complejidad) y apoyar a las pacientes de manera muy cercana, en cualquiera de los tres planes que ofrecerá CPH.

La apertura de este centro de tratamiento de infertilidad de Baja Complejidad busca educar a la población en temas relacionados a la fertilidad femenina y entregar un servicio cálido que acompañe a cada paciente mediante el apoyo de un equipo multidisciplinario especialmente preparado. Este equipo se capacitará en la entrega de un servicio que lo diferencie de lo existente mediante la demostración de fuertes habilidades blandas, abordando el aspecto emocional inserto en todo período de gestación de vida.

El centro se ubicará en la comuna de Providencia en la Región Metropolitana y estará compuesto por profesionales de la salud (médicos y matrona) y por profesionales de apoyo

emocional (psicólogos, medicina complementaria⁵) que prestarán servicios de primera calidad, guiarán y acompañarán a cada paciente con un marcado énfasis las necesidades del componente humano.

Para entregar un servicio médico del más alto nivel, el centro contará con alianzas con profesionales de larga trayectoria y asociación con los grandes centros de salud y Fertilidad. Con esto, se asegura velar por que el bienestar del paciente sea la primera prioridad para todos quienes interactúan con ellos.

1.3 Descripción general de la industria de tratamiento de la infertilidad

Localmente la infertilidad no es un tema del cual se hable abiertamente, salvo en círculos de alta confianza, por lo que dimensionar el mercado no es un asunto sencillo. Esto también representa una oportunidad puesto que, en la medida que se realicen campañas de salud y se ofrezcan alternativas de tratamiento correctamente comunicadas, habrá mayor disposición a conversar abiertamente al respecto y reducirá factores emocionales, como la vergüenza, de manera de abrir la cancha a una educación, salud y mejora de la calidad de vida de los chilenos. Actualmente, existen entre 250.000 y 350.000 parejas infértiles en Chile⁶. De estos, anualmente sólo un 8 a 11% busca ayuda médica para tratarse y lograr un embarazo mediante un tratamiento de infertilidad de Baja Complejidad⁷.

La industria de la fertilidad en Chile es poco sofisticada para los tratamientos de Baja y Alta Complejidad. La Alta Complejidad se refiere a los procesos más conocidos como son fertilización in vitro e inseminación intrauterina, entre otros, teniendo en común que son procesos sumamente invasivos y fríos (se adhieren a procedimientos científicos establecidos que no consideran aspectos emocionales). La Baja Complejidad se refiere a tratamientos en base a medicamentos que estimulan las hormonas de las mujeres y permiten propiciar el embarazo desde un punto de vista fisiológico.

La Tabla 2 siguiente muestra las principales diferencias entre los tipos de tratamiento según grado de Complejidad.

⁵ Incluye disciplinas de medicina china (principalmente acupuntura), medicina india (medicina ayurvédica), Reiki

⁶ Fuente: Fundación Queremos Ser Padres

⁷ Fuente: Medido como el cociente entre 28.000 ciclos de tratamientos sobre el total de parejas infértiles. Los ciclos de tratamiento corresponde al período estandarizado durante el cual la persona se encuentra tomando el medicamento y es la manera en que se mide el producto.

Tabla 2 – Diferencias en Tratamientos de Infertilidad de Baja y Alta Complejidad

Tratamiento de Baja Complejidad		Tratamiento de Alta Complejidad	
Medicamentos para estimular la producción de óvulos		Inseminación Artificial	
Tratamiento	Descripción	Tratamiento	Descripción
Citrato de Clomifeno	Píldora de ingesta oral durante ciclo de 5 días al mes. Normalmente requiere de 3 a 6 ciclos para lograr embarazo	Técnica de Reproducción Asistida (TRA) o Fertilización In Vitro (FIV)	Unión de óvulo y espermatozoide en una placa de cultivo de un laboratorio y posterior introducción en útero
Gonadotropina	Dosis de folitropinas u Hormonas Folículo Estimulante (FSH por siglas en inglés) administradas vía inyección durante 7 a 12 semanas. Normalmente utilizado después de intentos con Citrato de Clorifeno para producir 1 a 2 óvulos en Baja Complejidad y también utilizado para estimular producción ovárica de 8 a 10 óvulos en Alta Complejidad (mayores dosis). Gonadotropina Coriónica Humana (HCG por siglas en inglés) se administra posteriormente para dar la orden al ovario de liberar óvulos maduros hacia las trompas de Falopio. El encuentro con espermatozoide permite la fecundación	Transferencia Intratubárica de Gametos (TIG)	Unión de óvulo y espermatozoide en las Trompas de Falopio vía cirugía con incisión
		Donantes de Gametos	Óvulos y/o embriones de donantes bajo alguno de los tratamientos anteriores

1.4 Descripción de Proceso de Baja Complejidad

Un procedimiento de Baja Complejidad realizado con un nivel técnico adecuado y en un tiempo apropiado tiene tasas de éxito del orden de 80%⁸. Estos tratamientos se miden en base a ciclos, que representan el período en que se debe tomar o inyectar los

⁸ Fuente: Director de FONASA, Patricio Muñoz. <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2013/12/680-557568-9-fonasa-dara-cobertura-a-tratamientos-de-fertilidad-asistida-a-mas-de-350-mil.shtml>

medicamentos. En general, un primer ciclo de Baja Complejidad tiene tasas de éxito de un 30% y de un 50% adicional en un segundo ciclo de tratamiento⁹.

Cada ciclo se compone de las siguientes etapas base:

1. Visita al ginecólogo especialista
2. Administración de medicamentos (estimular producción y liberación de óvulos)
3. Seguimiento (consulta matrona con ecografía)

Los tratamientos para Baja Complejidad se realizan en base a dos medicamentos: Citrato de Clomifeno (comprimidos administrados vía oral) y Gonadotropina (ampolla administrada vía inyección intramuscular o subcutánea). El Citrato de Clomifeno tiene un precio más bajo y un mayor número de ciclos de tratamiento (20.000 aproximadamente) mientras que la Gonadotropina, hormona producida naturalmente por la mujer durante el embarazo, tiene un precio mayor y menor número de ciclos (8.000 aproximadamente), pero una mayor tasa de éxito¹⁰.

Otro aspecto fundamental que crea una oportunidad de negocios que no ha sido explotada es que la legislación en materia de salud pública chilena permite, desde marzo 2014, que el ciclo base de este tratamiento tengan cobertura del sistema de Isapres y de Fonasa a través del PAD¹¹.

La Clínica Padres Hoy se concentrará en la venta y administración de medicamentos y del acompañamiento de pacientes, para tratamientos asociados al medicamento Gonadotropina para mejorar la fertilidad. Lo anterior basado en su tasa de éxito y gran potencial de crecimiento.

El uso de medicamentos es complementario durante el tratamiento y sus formulaciones se emplean en dos etapas:

Etapas I: El uso de FSH estimula la producción de óvulos en los ovarios

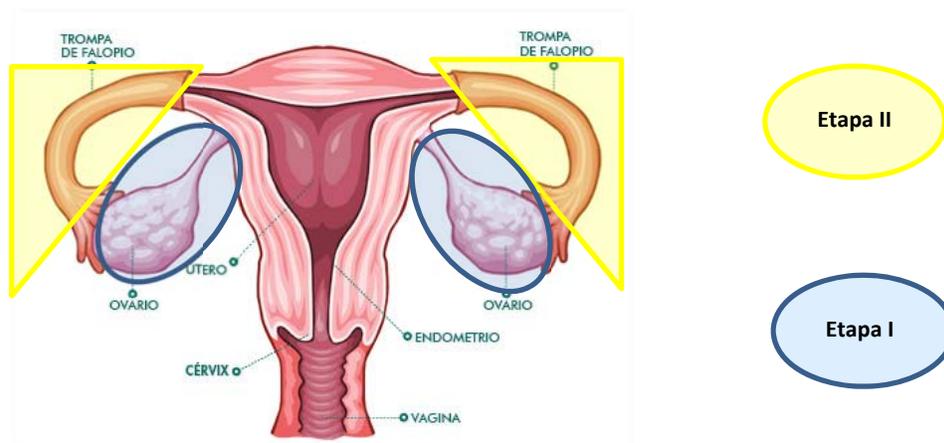
⁹ Idem

¹⁰ Comentario de Paz Domínguez, Matrona especialista en Fertilidad del Hospital Clínico de la Universidad Católica

¹¹ Fuente: www.fonasa.cl El PAD (Pago Asociado a Diagnóstico) o Cuenta Conocida, es una modalidad de atención para los usuarios de FONASA tramos B, C y D, que se atienden a través de la Modalidad de Libre Elección. El principal beneficio de este producto ofrecido por FONASA es que permite conocer de forma anticipada el valor total de la cuenta. Existen 62 prestaciones PAD, dentro de los cuales se cuentan Código Fonasa 2502009 (infertilidad de hombres) y 2502010 (infertilidad de mujeres).

Etapa II: El uso de HCG gatilla la orden dentro del ovario de la liberación de óvulos para la fecundación según el proceso natural

El diagrama explicativo siguiente muestra el lugar en que ocurren estas dos etapas.



1.5 Mercado objetivo

El mercado objetivo de Clínica Padres Hoy será parejas de segmentos socioeconómicos C1 – C2 (cubiertos por Isapres y Fonasa)¹² en edad reproductiva (mujeres 28 – 43 años). El interés en este segmento socioeconómico viene dado por la reducida oferta que existe para él y la existencia de nuevas oportunidades para servirlo dada la actual cobertura por Fonasa para este tipo de tratamiento.

1.6 Ventaja competitiva de Clínica Padres Hoy

El aspecto distintivo frente a las otras clínicas que se dedican a la alta complejidad en Infertilidad, es que ésta estará focalizada sólo en baja complejidad y entregará un servicio integral (médico, psicológico y emocional) en un solo lugar. Nuestra estrategia es diferenciarnos por ofrecer el tratamiento más efectivo y financieramente accesible, con el acompañamiento de un equipo médico multidisciplinario a lo largo de todo el proceso. Este equipo multidisciplinario será compuesto por ginecólogos, matronas, psicólogos, orientadores familiares, y medicina complementaria cuya misión será asegurarse de entregar calidez, compañía, información y ser guía para las pacientes. El aspecto de apoyo

¹² Ver Anexo II para descripción de Grupo Socio Económico utilizado en la República de Chile

más allá del profesional médico (ginecólogo y matrona) es lo que diferenciará a esta clínica. La justificación de tener a cada profesional adicional se encuentra desarrollado en la Sección 6 Gestión de Personas.

Uno de los aspectos más diferenciadores y novedosos será el uso de medicina complementaria como coadyuvante del tratamiento médico. Ésta se define como un método de sanación que busca ocuparse del cuerpo, la mente y el alma de la persona mediante terapias tradicionales y complementarias. Su objetivo es llegar a un estado de salud óptimo, en el que se previenen y se tratan las enfermedades. En esta medicina, la persona es un individuo que enferma por un desequilibrio físico, emocional, espiritual, social y ambiental. Por ende, la curación llega de forma natural cuando se equilibran estos aspectos, por lo tanto el médico es un guía y mentor del paciente

Los tratamientos que este término considera terapias florales, de luz, Reiki, acupuntura, acompañamiento espiritual, entre otros. Métodos de medicina alternativa, algunos que datan de hace siglos, han ganado terreno entre la población mundial para una variada gama de dolencias y enfermedades, y cuenta tanto con detractores como quienes la apoyan.

Una de las áreas de más desarrollo de la Medicina Complementaria o No Tradicional es la Medicina Sintergética que es una propuesta de salud integrativa y holística que sintetiza lo mejor de las medicinas alternativas y convencionales. Su esencia es considerar al ser humano y a la enfermedad más allá de los aspectos físicos, asumiendo que las emociones, la información y la consciencia tienen un rol fundamental a la hora de entender la salud.

Por último, la CPH tendrá asociaciones con las farmacéuticas proveedoras de medicamentos, centros de tratamiento de infertilidad de Alta Complejidad, Isapres y Fonasa de manera de asegurar contar con un mayor grado de control de la cadena de abastecimiento para todo grado de prestación de servicio en pos de tener éxito en lograr el embarazo.

1.7 Estrategia de Diferenciación

Lo que hace que esto sea distinto a los actuales competidores es que dentro de las alternativas que hoy existen, en el tratamiento de baja complejidad se basa exclusivamente en la entrega de los medicamentos. Los pacientes siguen el tratamiento por el tiempo

indicado y luego se evalúa la efectividad, pero es un proceso durante el cual la paciente debe recorrer un camino con un grupo de apoyo que se compone principalmente de seres queridos, los equipos de profesionales médicos se mantienen al margen esperando ver los resultados al final del tratamiento. Lo anterior, deja un espacio tremendo en términos de servicio al cliente y disposición de este a realizar el tratamiento y, desde una perspectiva psicológica, entregará una seguridad y confianza a los pacientes que hoy no reciben.

La segunda alternativa disponible, que es por la cual los médicos optan más, a pesar de no ser ni la más efectiva ni barata, es el tratamiento de alta complejidad. Este tratamiento es invasivo, ha demostrado ser sumamente exigente sobre la mujer que busca un embarazo y, muchas veces, no tiene los resultados esperados.

1.8 Modelo de negocios

El modelo de negocios tiene una fuerte orientación hacia el paciente. Desde el producto, el canal de distribución, alianzas con terceros, y el precio del servicio mantiene al cliente en el centro. El detalle del modelo de negocios se encuentra en la sección 3.1 de este documento.

Clínica Padres Hoy ofrece incrementar la posibilidad de embarazo ante una infertilidad previamente diagnosticada. Nuestro elemento diferenciador radica en el *acompañamiento* a las pacientes y su pareja por parte de un equipo multidisciplinario durante todo el proceso del tratamiento para hacer familia.

El segmento de clientes (mujeres en edad productiva entre los 28 y 43 años edad del nivel socio-económico C1 y C2) recibirá un servicio integral que considera un acompañamiento a lo largo del proceso tanto a la paciente como a su pareja.

Para esto, la relación con las pacientes será muy cercana y personal desde el primer momento de encuentro con nuestra Clínica. Debido a lo crucial que se vuelve cada interacción con las pacientes, los empleados serán instruidos respecto de lo que se espera en cuanto al trato hacia las personas que se acercan a la Clínica y tendrá una fuerte incidencia en la evaluación de desempeño.

Los canales de distribución para los productos de la clínica (medicamentos y/o servicios) serán las dependencias de la Clínica. Si bien habrá comunicaciones masivas en redes sociales y prensa escrita, la recomendación de pacientes a través del boca a boca será el

fuerte de la estrategia de crecimiento.

Los recursos clave de este proyecto serán el nivel de las instalaciones. La industria de la Salud tiene como elemento central la salubridad, para lo cual debemos contar con oficinas impecables en cuanto a la limpieza y sensación general de saludable. No menos importante es el nivel del equipo médico y de la tecnología, incluyendo la máquina de ecografía y un sistema CRM que apoye en la entrega del servicio con el nivel de personalización que buscamos.

Dentro de las actividades clave para que nuestro emprendimiento sea exitoso se encuentran charlas informativas que dictará nuestro equipo médico sobre temas de planificación familiar responsable, los períodos de fertilidad, la significancia de dar vida y las implicancias de hacer familia.

El trabajo sólo podrá llevarse a cabo con una red de partners fuerte y de alta confianza. Esta incluirá los laboratorios que producen las medicinas y que prestan los servicios de exámenes e imagenología. La red de profesionales médicos será de vital importancia, incluyendo ginecólogos especialistas en fertilidad, matronas, psicólogos, orientadores familiares y expertos en medicinas alternativas. Adicionalmente, requeriremos de partners para los casos en que el tratamiento de la infertilidad de Alta Complejidad sea imperativo.

Los ingresos de la Clínica será por vía de la venta de los Ciclos de Tratamiento de Baja Complejidad con tres distintos niveles de servicios, comenzando con el base de FONASA y dos adicionales para pacientes que se atienden vía Isapre.

El correcto entendimiento y consiguiente planificación de la estructura de costos reconoce la existencia de un techo en los precios de los servicios prestados a pacientes con previsión de salud del sistema FONASA. Los otros costos variables de la Clínica serán los salarios de los profesionales por hora y las medicinas. Los costos fijos incluirán el arriendo del inmueble, las licencias tecnológicas, gastos de insumos, electricidad, internet y teléfono, agua y gas, sistema de seguridad.

Existirán costos de ocurrencia particular asociados al activo fijo y cuya frecuencia dependerá de la vida útil de estos activos.

II. Oportunidad de negocio

2.1 Identificación de la empresa y la oportunidad

2.1.1 Misión, visión y objetivo

Misión:

La misión de “Clínica Padres Hoy” es entregar el mejor acompañamiento integral (médico y emocional) a parejas que buscan ser padres a través de los más adecuados tratamientos de Baja Complejidad contra la infertilidad.

Visión:

“Clínica Padres Hoy” será el mayor centro integral del país en la entrega de tratamientos de baja complejidad el año 2017.

Objetivo:

El objetivo de “Clínica Padres Hoy” es ser una alternativa focalizada en la atención de parejas infértiles para tratamientos de baja complejidad. Junto con la mejor atención médica el fin es entregar el apoyo psicológico y emocional especializado que aporta para que el eficaz tratamiento médico sea, también, el más efectivo para permitir a las parejas hacer familia en el menor tiempo posible.

2.2 Descripción de idea/ producto o servicio y sus aspectos distintivos

La “Clínica Padres Hoy” será un centro de tratamiento de infertilidad orientado exclusivamente a la baja complejidad. Estará ubicado en la Región Metropolitana y estará compuesto por profesionales de la salud (médicos, matrona, nutricionista) y por profesionales de apoyo emocional (psicólogos, medicina complementaria¹³).

El equipo ofrecerá tres tipos de tratamiento:

1. Ciclo Básico PAD
 - a. Visita al ginecólogo especialista

¹³ De acuerdo a NCCAM (National Center Complementary American Medicine de EEUU) es un conjunto de sistemas, prácticas y productos médicos y de atención de la salud que no se considera actualmente parte de la medicina convencional pero que se utiliza en conjunto con la medicina convencional. Dentro de la medicina complementaria se cuentan Productos Naturales, Prácticas de Cuerpo y Mente, Sanadores Tradicionales (medicina ayurvédica, medicina tradicional china, homeopatía, naturopatía). Fuente:

<https://nccih.nih.gov/health/integrative-health>

- b. Administración de medicamentos (estimular producción y liberación de óvulos)
 - c. Seguimiento (consulta matrona con ecografía)
2. Ciclo Integral 1
- a. Tratamiento Ciclo Básico PAD
 - b. Acompañamiento Psicológico
 - c. Acompañamiento Nutricional
 - d. Acompañamiento Medicina Complementaria
3. Ciclo Integral 2
- a. Tratamiento Ciclo Integral 1
 - b. Acompañamiento Orientador Familiar

El Ciclo Básico PAD cumple con el mínimo de prestación exigido por FONASA. El Ciclo Integral 1 asegura la entrega básica e incorpora tres especialistas adicionales en el acompañamiento durante el proceso: 1 psicólogo, 1 nutricionista, 1 profesional de medicina complementaria. El Ciclo Integral 2 asegura la entrega del Ciclo Integral 1 e incorpora un especialista adicional: 1 orientador familiar.

Existe literatura y experiencia probada de que los tratamientos de fertilidad son más efectivos cuando a la parte médica se incorpora apoyo psicológico (reducción del stress), apoyo de nutricionista (la importancia del peso y la alimentación), medicinas complementarias (sentirse bien y dualidad mente y alma) y finalmente orientación familiar (la importancia de la pareja en el éxito de los tratamientos)¹⁴.

Son estas razones las que justifican contar con un equipo de profesionales que no solamente tengan el conocimiento para administrar los medicamentos sino también profesionales de áreas más vastas de la salud que permitan a las pacientes desarrollar las condiciones propicias para el embarazo en el ámbito físico, psicológico, espiritual.

2.3 Mercado al que apuntará dicho producto o servicio

Se busca servir a parejas infértiles de los grupos socioeconómicos C1 y C2 ubicados en la Región Metropolitana, pero con alcance en las regiones V y VI por su cercanía inmediata.

¹⁴ Artículo de página web de la “Fundación Queremos Ser Padres” <http://www.queremosserpadres.cl/w/?p=223>

III. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado

3.1 Análisis de la Industria

3.1.1 Analizar el entorno de la industria

Se utilizará el análisis del Macro Entorno en cuanto a las siguientes variables:

Economía

Según estimaciones del Banco Central de Chile, la economía chilena crecerá en 2015 y 2016 entre un 2.5 y un 3.5%, con una inflación que debería volver a niveles de entre 3.0 y 3.5%. Para el período posterior y hasta el 2020 las estimaciones un crecimiento entre un 3 y un 5% promedio con una inflación cercana al 3%. El ingreso per cápita medido por paridad de compra se encuentra, actualmente, cerca de US\$ 22.000 dólares, lo que refleja un poder adquisitivo importante y creciente, sobre todo en los segmentos medios y medios/altos. Este último es relevante para este plan de negocios, ya que este es el segmento al cual apunta los productos y servicios de “Clínica Padres Hoy”.

Política/Legislación

En los últimos 10 años en Chile se ha dado una tendencia creciente a ver la salud como un derecho para todos, más que un gasto que debe ser cubierto por cada persona. Cada vez más en el mundo político se ha acrecentado esta tendencia, lo que se refleja con el aumento de la inversión de salud como porcentaje del GDP y el crecimiento de programas como Garantías Explícitas en Salud (GES). En el caso de la Infertilidad, este padecimiento ha tenido cada vez más un conocimiento y apoyo en el mundo político, sobre todo por el trabajo desarrollado por la ONG “Queremos ser Padres”. Debido principalmente al trabajo de esta organización, se logró hace un año que la Infertilidad sea reconocida como enfermedad, que el Estado entregue cerca de 2.500 cupos anuales para tratamiento de ciclos de alta complejidad y que, finalmente, en el 2014 FONASA garantice una subvención a los tratamientos de baja complejidad.

Por último, una de las principales preocupaciones de los últimos gobiernos es el bajo crecimiento vegetativo de la población que en Chile se encuentra en 1,8¹⁵, que se traduce en

¹⁵ Fuente: Estadísticas más recientes del INE, Índice de Fecundidad 2012

1,8 hijos en promedio por pareja. Con esta cifra no se alcanza la tasa de recambio con todos los problemas en cuanto a envejecimiento de la población, disminución de la población activa y aumento de los costos en salud.

Sociocultural

En los últimos años, Chile ha visto un incremento muy fuerte del ingreso de la mujer al mundo de la educación superior y del trabajo, lo que ha generado un retraso en la decisión de contraer matrimonio, vivir en pareja y tener niños. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE) las chilenas se casan en promedio hoy a los 30 años. Dato muy relevante ya que uno de los principales componentes de la infertilidad es el inicio tardío de la procreación en la mujer.

Asimismo, Chile hoy es un país menos conservador, donde la Iglesia Católica ha ido perdiendo influencia, por lo tanto hoy los tratamientos de fertilidad son una opción que no se contrapone al credo de la gran mayoría de los chilenos.

3.1.2 Analizar las tendencias de la industria, identificar ciclos de vida

La particularidad de la industria de la Fertilidad su naturaleza antropológica que la posiciona de manera permanente en la vida de las personas. Hasta ahora no se había desarrollado mucho por varios factores, pero cada vez más se hace evidente que es una industria que se encuentra despegando. A la actual oferta (relativamente reducida) se han ido agregando factores como la llegada de actores internacionales, cobertura gubernamental, ampliación de los servicios que evidencian una tendencia a la entrega especializada de este tipo de servicios.

Considerando el modelo de ciclo de vida industrial, identificando los cinco tipos de ambientes (embrionario, crecimiento, despliegue, madurez y declive), la industria de servicios de Fertilidad (exámenes para diagnóstico, exámenes de seguimiento, medicamentos, nutrición, asesoramiento, preservación de gametos, tratamientos) se encuentra en la etapa de crecimiento, reflejada en alto crecimiento de 15% anual¹⁶ y el mercado potencial que

¹⁶ Fuente: Crecimiento de la venta de Gonadotropinas en Chile. Estimación de mercado de Merck, Sharp &

equivale a cerca de 10 veces el tamaño del actual mercado siendo servido.

3.1.3 Analizar las fuerzas competitivas del sector (Análisis Porter)

Las **barreras de entrada** son bajas para el sector de Baja Complejidad, pues los requerimientos de recursos son relativamente reducidos (adquisición de un ecógrafo, una matrona y un profesional médico), existen pocas barreras gubernamentales, los proveedores de medicamentos tienen fácil acceso a ellos y no hay regulaciones restrictivas para su venta.

Las **barreras de salida** también son bajas y permiten una rápida liquidación de activos en caso de cerrar operaciones.

Los **compradores** se individualizan en tres: Isapres, Fonasa, Personas Naturales. En caso de contar con acuerdos con los dos primeros el poder del comprador se verá elevado y deberemos manejar la relación apropiadamente para evitar colocarnos en una posición de gran desventaja donde el flujo de potenciales pacientes sea manejado unilateralmente.

Proveedores de Medicamentos

En términos de proveedores los actores claves son las empresas que entregan los medicamentos necesarios para los tratamientos. Los proveedores de Gonadotropina tienen un alto poder pues concentran el stock de insumos, pueden establecer los costos más libremente y manejan las unidades disponibles. Por el lado de amenaza de integración hacia adelante, no se percibe pues no es el foco de su negocio.

Estos representan la mayor inversión junto con los honorarios profesionales. Las empresas proveedoras de medicamentos son:

Merck Serono:

Compañía de origen alemán, presente en Chile desde hace más de 50 años. Es el segundo actor del mercado de la Fertilidad en cuanto a participación de mercado (cerca de 35%) y su producto principal es Gonal.

Ferring:

Dohme y Ferring.

Ferring Pharmaceuticals es una empresa de origen suizo que desarrolla productos innovadores en áreas tales como urología, fertilidad, gastrología y endocrinología. En el caso de Chile, se encuentran instalados como subsidiaria desde hace aproximadamente cinco años. Antes, tenían como distribuidor local a la compañía Recalcine.

Sus principales productos en el área de la reproducción son Gonapeptyl, Menopur y Bravelle.

Merck , Sharp & Dohme (MSD):

Es una compañía de origen estadounidense, presente en Chile desde hace cerca de 30 años. Es el sexto competidor en el mercado general farmacéutico y el primero (cerca de de 40% de participación de mercado) en Fertilidad. Sus principales productos en esta área son Puregon y Pregnyl.

Existen múltiples nombres comerciales para medicamentos en base a gonadotropinas, entre los cuales se cuentan Pergonal, Repronex, Menogon, Fertinex, Follistim, Gonal F, Puregon, Pregnyl, Novarel, Profasi, Ovidrel. La Tabla 3 de abajo muestra una comparación de precios de los productos de Baja Complejidad ofrecidos por cada uno de estos proveedores en Chile.

Tabla 3 – Precios de Medicamentos para Tratamientos de Infertilidad de Baja Complejidad

Laboratorio	Producto	Presentación	Precio Lista	Precio Proveedor Institucional	Precio Proveedor Fonasa*
MSD	Pregnyl	Una sola	16822	\$ 14.018	\$ 9.813
MSD	Puregon	50	20282	\$ 11.836	\$ 8.285
MSD	Puregon	300	116727	\$ 72.889	\$ 51.022
MSD	Puregon	600	240199	\$ 145.978	\$ 102.185
Merck Seron	Gonal	900	330896	\$ 165.448	\$ 115.814
Merck Seron	Gonal	450	165448	\$ 82.724	\$ 57.907
Merck Seron	Gonal	300	110299	\$ 55.150	\$ 38.605
Ferring	Menopur	Una sola	97000	\$ 97.000	\$ 67.900
*Estos precios son estimadas posterior negociación					

Proveedores de Servicios - Recurso Humano

Además de los proveedores de medicamentos, otro de los actores claves son los profesionales de salud, que en esta industria se clasifican básicamente en dos: Ginecólogos y matronas.

Ginecólogos:

En Chile existen cerca de 1.900 ginecólogos agrupados en la Sociedad Chilena de Obstetricia y Ginecología (SOCHOG). De este grupo una porción menor se dedica oficialmente a la Fertilidad. Si se toma los datos de la Sociedad Chilena de Medicina Reproductiva (SOCMER), no más de 90 se dedican a esta especialización.

Vale la pena destacar que muchos ginecólogos se dedican a atender parejas infértiles sin tener la subespecialidad o cursos de especialización. Básicamente no les gusta derivar a un experto, por temor a perder al paciente. Es importante destacar que se forman alrededor de 20 ginecólogos al año, reconocidos por la Corporación Nacional Autónoma de Certificación de Especialidades Médicas (CONACEM).

Matronas:

En Chile existen cerca de 4.500 matronas, las que se agrupan en el Colegio de Matronas de Chile. Estas profesionales juegan un rol fundamental en los tratamientos de Fertilidad ya que son las responsables de aplicar los medicamentos a las pacientes, acompañarlas en sus tratamientos, tomar los exámenes y hacer el seguimiento para tratar esta enfermedad.

Productos sustitutos existentes son los más de mil ginecólogos inexpertos pero, por lo mismo, no cumplen con los estándares de calidad. Representan una amenaza de nivel medio.

Los competidores totales (Alta y Baja Complejidad) tienen una antigüedad promedio de 10 años y no existen competidores que hayan entrado a la industria y que se hayan salido de ella. Esto es un nuevo elemento a favor de ingresar a la industria.

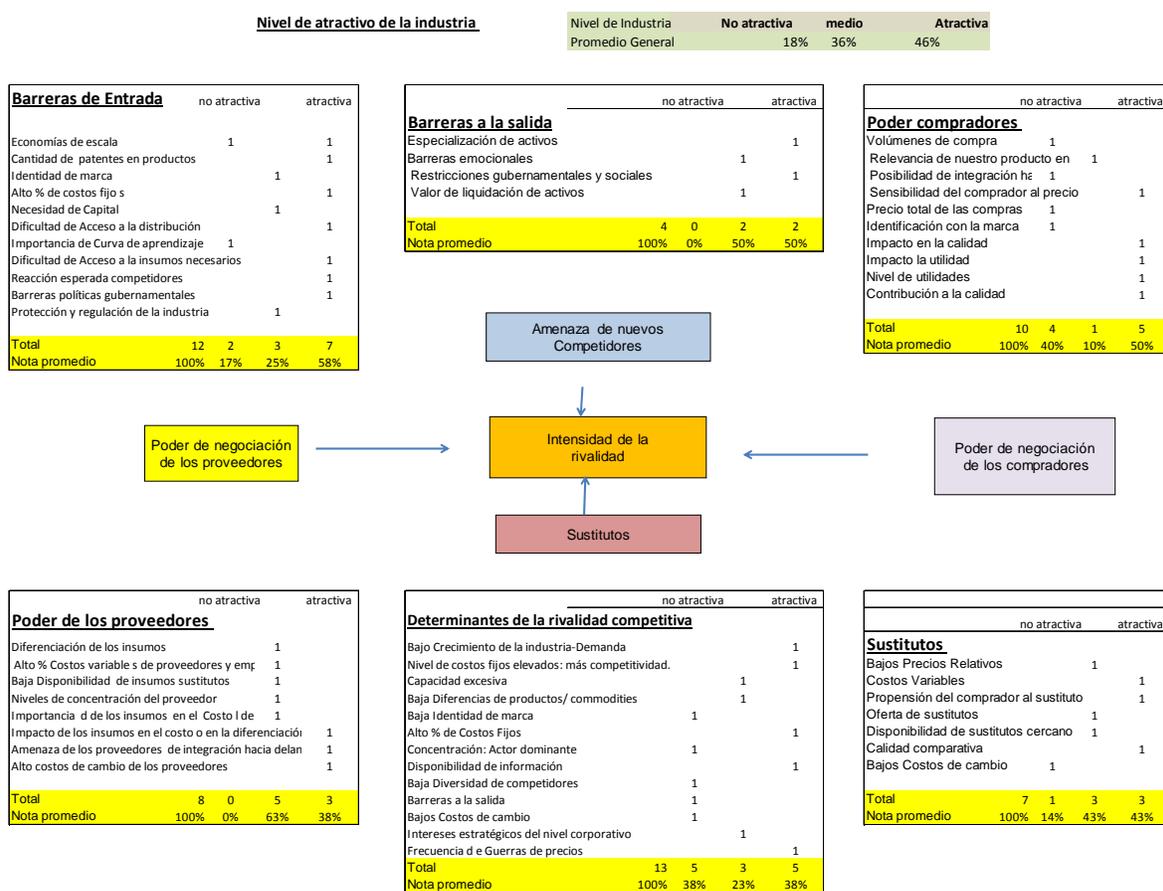
Desde un punto de vista de **rentabilidad**, en los últimos cinco años se ha observado un crecimiento de 30% anual en el margen neto para las empresas farmacológicas por concepto de venta de medicamentos utilizados para tratamientos de Baja Complejidad¹⁷, ubicando el margen utilidad sobre ventas en 40%.

El atractivo de la industria, calculado por nosotros es 46%, se refleja no sólo en el análisis de

¹⁷ Fuente: Estimación de dos de las tres compañías farmacéuticas que proveen drogas para tratamiento (Gonadotropinas). Gerente de Producto, Ferring y Gerente de Negocio, Merck, Sharp & Dohme.

la industria sino también en el hecho de que los competidores, que tienen una antigüedad promedio de 10 años, se mantienen dentro de la industria no por existencia de barreras de salida sino porque es una industria interesante en términos de margen y potencial de crecimiento. A pesar de ello, la entrada de nuevos competidores ha sido pausada y, casi exclusivamente, asociada a grandes centros hospitalarios que ofrecen una gama amplia de especialidades médicas o bien centros especializados de Fertilidad a gran escala.

El análisis cuantitativo se presente gráficamente a continuación.



3.2 Competidores

En la actualidad, en Chile, existen 10 centros dedicados a ciclos de Alta Fertilidad en Chile y 3 clínicas dedicadas exclusivamente a la Baja Complejidad, en adición a ginecólogos particulares sin especialización que se dedican a Fertilidad. Los centros de Alta Complejidad,

normalmente, ofrecen servicios de Baja Complejidad pero los niveles de inversión requeridos para poder iniciar y operar un centro de Alta presentan incentivos a derivar a las pacientes hacia estos últimos lo más rápidamente posible.

Adicionalmente, el factor desconocimiento respecto de los ciclos de fertilidad y probabilidades de embarazo asociados al ciclo de vida de las mujeres, junto con la captura por parte de ginecólogos “de cabecera” de sus pacientes (muchas comienzan una relación médico-paciente nueva una vez introducidas en tratamientos de infertilidad) hacen que la edad a la cual comienzan a tratarse reduzca severamente la probabilidad de embarazo mediante tratamientos de Baja Complejidad.

La distribución de los actores prestadores de servicios en la industria se encuentra concentrada en la Región Metropolitana. El detalle de ellos se muestra a continuación.

Ubicación	Alta Complejidad	Baja Complejidad
Región Metropolitana	Clínica Indisa (unidad dentro de clínica)	Hospital PUC (unidad dentro de clínica)
	Clínica Las Condes (unidad dentro de clínica)	Clínica Las Bellotas
	Clínica Alemana (unidad dentro de clínica)	Ginecólogos (900 aprox)
	Clínica Santa María (unidad dentro de clínica)	
	Clínica Monteblanco	
	Clínica IVI	
	Centro de Estudios Reproductivos (CER)	
	Instituto de Medicina Reproductiva (IMR)	
Región de Valparaíso	Clínica de la Mujer	Universidad de Valparaíso
Región Bío Bío	Centro de Fertilidad	
Resto de Chile		Ginecólogos (1.000 aprox)

Los hospitales públicos no constituyen hoy un competidor, pero sí existe la posibilidad que lo sean vía programa PAD. Desde hace algunos años el Fondo Nacional de Salud (FONASA)

Implementó los Pagos Asociados a Diagnóstico, más conocidos como PAD. La gran desventaja de los hospitales públicos versus los centros privados radica en la longitud de las listas de espera.

El PAD o Pago Asociado a un Diagnóstico, garantiza el monto a cancelar, desde un principio, a la clínica u hospital público por cualquiera de las cirugías o procedimientos incluidos en este beneficio. El afiliado puede financiar una parte o la totalidad del valor del copago de aquellas prestaciones sujetas a este beneficio, ya sea en la red pública o en la red privada en convenio con FONASA. Existen hoy 62 PAD para distintas patologías y uno de los últimos en ingresar es el PAD de Fertilidad Baja Complejidad. Este fue lanzado por el asegurador público el último trimestre del año pasado y todavía se encuentra en fase de implementación.

Este PAD de Fertilidad de Baja Complejidad Incluye las prestaciones requeridas para el tratamiento de la infertilidad con inseminación artificial desde la pareja, como consultas de especialidad, exámenes de laboratorio e imagenología propios del tratamiento y medicamentos necesarios.

El beneficiario accede a través de la compra de un bono PAD de atención, una vez confirmado el diagnóstico con su ginecólogo. La frecuencia máxima para el tratamiento de baja complejidad, en el año calendario, es de tres intentos por mujer.

El prestado privado y público tiene que asumir para cada tratamiento un precio de venta de \$226.960 y el asegurado de FONASA debe cancelar el 60% de ese total. Este costo para el afiliado es mucho menor que los valores del sector privado, por lo tanto abre la posibilidad de tratamiento al 75% de la población, que hoy está bajo FONASA.

El valor a pagar por las prestaciones que incluye el PAD son las siguientes:

Código PAD	Glosa	Valor Total (\$)	Copago (\$)
2502010	Tratamiento fertilización asistida baja complejidad en mujer	\$233.770	\$140.260

Hasta ahora, los hospitales se están preparando para ser prestadores de FONASA a través de PAD (Pago Asociado a Diagnóstico). Es decir estas instituciones deben tener el personal adecuado y acreditarse ante FONASA para ser prestadores del PAD Fertilidad. Este proceso es lento, lo que queda demostrado que hasta ahora sólo una institución privada (Clínica de la Mujer de Reñaca, V Región) es la única que se ha acreditado.

De todas formas, se espera que en los próximos meses o años aumente la oferta pública, la cual no se registra como una amenaza ya que este es un mercado de potencial enorme (75% de la población está en FONASA), y este PAD les abre una posibilidad de tratamiento a todo esas parejas que hoy no pueden pagarlo en la salud privada.

Respecto de las clínicas de fertilidad de alta complejidad, estas enfocan sus servicios, comunicación y oferta hacia los tratamientos de alta complejidad, ya que esta genera precios de venta y rentabilidades mayores. Si se dedicaran a la baja complejidad, reducirían el número de pacientes que llegan a la alta, por lo tanto su enfoque de negocio es atender alta complejidad y no baja complejidad. Además, estas clínicas están saturadas de pacientes de alta complejidad y al ser pocos, tienen “capturado” el mercado.

Esta distorsión del mercado hace que la oferta de tratamientos de baja complejidad sea muy reducida y que el potencial que tiene este mercado no haya sido desarrollado. Esto es algo que fue percibido por FONASA y que llevó a que el Estado lanzara el 2014 el PAD para promover la oferta pública y privada de este tipo de tratamientos.

Esta distorsión de mercado es la que quiere aprovechar la Clínica de Fertilidad “Padres Hoy”. A través de un campaña de marketing con fuerte inversión en “word of mouth” y redes sociales para atraer a la parejas en sus primeros intentos fallidos, antes que tengan que llegar a la Alta Complejidad. Por otra parte, tendremos una fuerza de ventas que visitará ginecólogos y un plan de incentivos para estos profesionales de la salud para que deriven temporalmente a sus pacientes.

Finalmente, tendremos acuerdos con clínicas de alta fertilidad para que deriven pacientes de baja hacia la Clínica y viceversa. Para esto, “Clínica Padres Hoy” debe construir credibilidad y flujo de pacientes para tener poder de negociación.

3.2.1 Matriz de perfiles competitivos

MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS (ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA)				
Nombre de la Empresa	Ventaja Competitiva	Presencia y Tamaño	Servicios	Posición Competitiva
Hospital PUC	Nivel médico/Apoyo Universidad	Región Metropolitana	Tratamientos Baja Complejidad	Alta
Clínica U de Valpo	Precio y apoyo público (Fonasa)	Quinta Región	Tratamientos Baja/Alta Complejidad	Alta
IVI	Posicionamiento en ABC1 y presencia internacional	Región Metropolitana	Tratamientos Baja/Alta Complejidad	Media
Clínica de Fertilidad	Precio y ubicación	Región Metropolitana	Tratamientos Baja/Alta Complejidad	Media

* Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad a proveedores de la industria, ginecólogos (3) y como fuente secundaria estudio de mercado por empresa proveedora.

MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS (PUNTUACIÓN)											
Aspectos críticos	Valoración	Hospital PUC		IVI		Clínica U de Valpo		Clínica de Fertilidad			
		Nota	Resultado	Nota	Resultado	Nota	Resultado	Nota	Resultado		
Eficacia	0,5	5,0	2,5	4,5	2,3	5,5	2,8	5,0	2,5		
Seguridad	0,3	7,0	1,8	5,0	1,3	6,0	1,5	5,5	1,4		
Apoyo integral	0,3	5,5	1,4	6,0	1,5	5,0	1,3	5,0	1,3		
TOTAL	1,0		5,6		5,0		5,5		5,1		

* Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad a proveedores de la industria, ginecólogos (3) y como fuente secundaria estudio de mercado por empresa proveedora. La puntuación representa la escala de notas 1 a 7 normalmente utilizados en el sistema educacional, donde 1 indica la peor evaluación y 7 la mejor.

Cuadro de Precios

Los cuatro competidores tienen formas de cobro con algunas diferencias pero que se pueden a precios de venta de ciclos de baja complejidad. Estos ciclos contienen básicamente los siguientes servicios que están detallados en la Sección 1.1. De todas formas, el ciclo se puede desagregar en:

- Visita al ginecólogo especialista
- Administración de medicamentos (estimular producción y liberación de óvulos)
- Seguimiento (consulta matrona con ecografía)

Centro de Fertilidad	Precios Ciclos Baja Complejidad
Hospital PUC (unidad dentro de clínica)	\$ 470000 / 540000
Clínica Las Bellotas	\$ 500.000
Universidad de Valpo	\$ 470.000

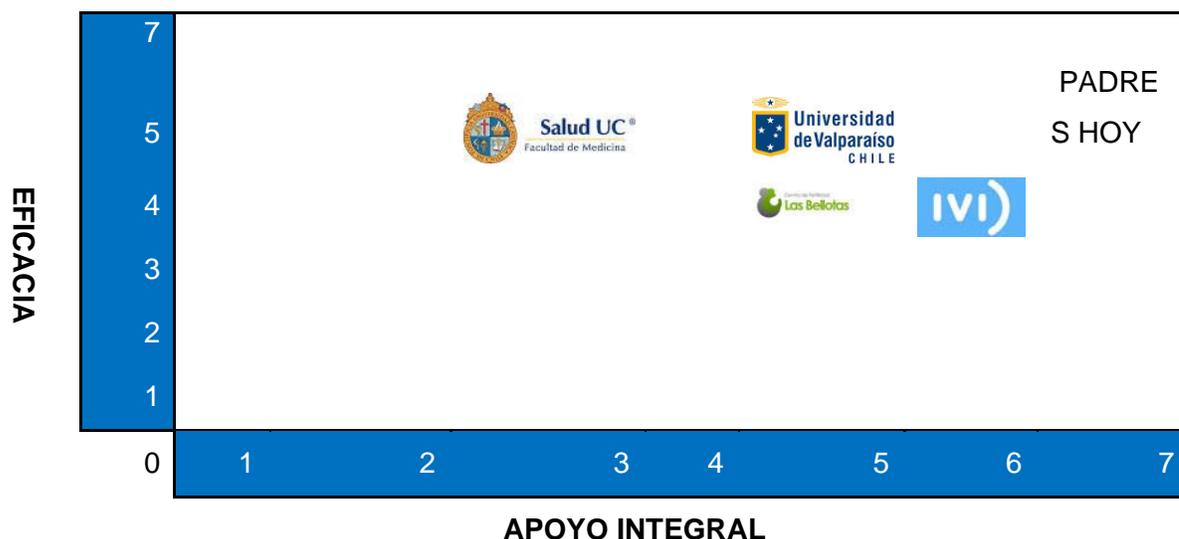
Los pagos hasta fines del año 2014 eran asumidos de forma privada sin financiamiento específico del pagador público, FONASA, ni de las Isapres.

La gran mayoría de los pacientes que reciben tienen cobertura de Isapres, las que sólo financian algunos de los exámenes exigidos (ver cuadro) de acuerdo al plan de cada persona. El gasto de los medicamentos, que es el más elevado, junto con los procedimientos médicos no tiene ningún tipo de cobertura.

FINANCIAMIENTO ISAPRES / FONASA	
Cobertura (De acuerdo a plan)	No Cobertura
HSG	Separación espermática para IIU.
Seguimiento ecográfico	Procedimiento médico
Exámenes Hormonales	
Espermiograma	

Las formas de pago en cada uno de estos centros son los característicos de cualquier centro médico privado. Es decir, cheque, tarjetas de crédito, etc. Ninguno da un tipo de crédito especial.

3.2.2 Mapa de posicionamiento relativo



* Elaboración propia en base a entrevistas en profundidad a proveedores de la industria, ginecólogos (3) y como fuente secundaria estudio de mercado por empresa proveedora

3.2.3 Análisis de fortalezas y debilidades de los competidores

Hospital Pontificia Universidad Católica (www.redsalud.uc.cl)

Fortalezas:

- Pertenecer a Red de Salud UC que posee dos clínicas y más de 4 centros de salud en la Región Metropolitana.
- Cerca de 30 ginecólogos trabajando en sus centros.
- Apoyo de una de las principales clínicas del país.
- Tres ginecólogos de experiencia trabajando en el área de Fertilidad

Debilidades:

- Fertilidad no es una prioridad para el hospital PUC ni para el servicio de Ginecología de esa institución. Existe un equipo de fertilidad pero no representa prioridad institucional.
- No realizan publicidad ni en el hospital ni en medios masivos para no generar controversias con la Iglesia Católica, organización que no apoya este tipo de tratamientos.
- No tienen relación con instituciones y clínicas que realizan ciclos de alta complejidad.

Clínica de Reproducción Humana de la Universidad de Valparaíso (www.reproduccionhumana.uv.cl)

Fortalezas:

- Cuenta con 4 ginecólogos de mediana experiencia.
- Entrega además desde 2014 tratamientos de Alta Complejidad.
- Cuenta con el respaldo de la Universidad de Valparaíso.
- Concentra todos los cupos de Alta Fertilidad que entrega el Ministerio de Salud en la Quinta Región.

Debilidades:

- Ubicada en la Quinta Región donde se encuentra sólo el 10% del mercado potencial.
- Sus instalaciones quedan dentro de la Escuela de Medicina de la Universidad de Valparaíso, por lo que asemejan un hospital público. No dan la impresión de modernidad.

Las clínicas que siguen, tienen su foco principal en la alta complejidad pero de todas formas realizan tratamientos de Baja Complejidad.

Centro de Fertilidad Las Bellotas (www.centrodefertilidad.cl)

Fortalezas:

- Precios muy competitivos, bajo el promedio general de la industria.
- Se dedican también a la alta complejidad.
- Buenas y modernas instalaciones, ubicadas en Providencia.

Debilidades:

- Médicos jóvenes sin mucha experiencia.
- Alta rotación de profesionales.
- Poco conocimiento del público objetivo (Segmentos C3 y D)

Clínica IVI (Líder de Mercado Especializada en Alta Complejidad)

Fortalezas:

- Parte de una red internacional de clínicas.
- Modernas y muy lujosas instalaciones (Av. Alonso de Córdoba en la comuna de Las Condes).
- Posicionada en el segmento ABC1 (Fuertemente aspiracional).
- Fuerte inversión en publicidad.
- Cuenta con una Unidad de Apoyo Sicológico.
- 25 años de experiencia internacional y 100.000 nacimientos

Debilidades:

- Precios muy altos.
- No tiene buena fama entre la comunidad médica ya que se comenta que sus resultados no son buenos y su conocimiento entre los clientes es basado en la inversión de marketing.

3.3 Clientes

3.3.1 Caracterización de los consumidores

Los consumidores de tratamientos de Fertilidad son parejas en edad fértil (principalmente entre los 30 y 40 años de edad) que llevan casados e intentando tener hijos al menos dos años sin ser efectivos.

Desde el punto de vista geográfico se ubican repartidos de forma similar a la población general, es decir 40% en la Región Metropolitana, 10% en la Quinta Región y otro 10% en la Octava Región. El resto, en otras regiones del país.

Desde el punto de vista económico, esta enfermedad cruza todos los segmentos socioeconómicos pero debido a los altos costos de los tratamientos, los potenciales clientes se encuentran en los segmentos ABC1 y C2. Los segmentos ABC1 tienen como primer contacto para estos servicios el ginecólogo de cabecera quien atiende en el total de los casos en centros privados de salud o los centros de Fertilidad ya establecidos. Para el caso de los pacientes del segmento C2, un grupo de ellos busca a través de la salud privada (ginecólogo de cabecera) o los centros de Fertilidad. Otro grupo busca a través de los hospitales públicos desde son derivados por FONASA. Para la baja complejidad, el aporte del Estado fue insignificante hasta mediados del 2014, que FONASA estableció un PAD (Pago Asociado a un Diagnóstico) que consiste en una subvención con un copago del usuario. Hasta antes del PAD, las parejas realizaban importantes esfuerzos económicos para pagar tratamientos en la salud privada.

3.3.2 Identificación de macro y micro segmentos

El Macro segmento en que se moverá la “Clínica Padres Hoy” será parejas en edad fértil que habitan las Regiones Metropolitana, Quinta y Sexta.

Asimismo, como micro segmento se define parejas infértiles que habitan las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, Colina, Providencia, La Reina y Peñalolén y que pertenecen a los segmentos socioeconómicos C1 y C2.

3.3.3 Tamaño de mercado y tendencias

Dada la amplitud de estimaciones de casos entregadas por las distintas organizaciones, hemos asumido como base la cota inferior del rango, fijando 250.000 parejas infértiles¹⁸

¹⁸ Fuente: Corporación Queremos Ser Padres

como Mercado Potencial para este tratamiento. Un 11% del mercado potencial se sometió a tratamiento de Baja Complejidad durante el 2014, equivalente a 28.000 ciclos que se compone de 20.000 ciclos que utilizaban el medicamento Citrato mientras que los tratamientos con Gonadotropina fueron 8.000.

El valor promedio cobrado por cada ciclo de tratamiento con Gonadotropina es, aproximadamente, de \$500.000 CLP que se desglosa de la siguiente manera:

Concepto	Precio (\$ CLP)
Medicamento (con margen de 40%)	200.000
Laboratorio, ecografía y toma de muestra	100.000
Honorarios profesionales	200.000
Total Costo de Ciclo	500.000
Total de Ciclos Anuales Administrados	8.000
Valorización de Mercado	4.000.000.000

El tamaño de mercado correspondiente a los 8.000 ciclos conocidos para el medicamento con

Gonadotropina con el precio mostrado más arriba lleva a una valorización de mercado de \$4.000.000.000 CLP.

El crecimiento anual observado en los últimos años, que se espera se mantenga debido a un aumento creciente de parejas que confiesan tener problemas de Fertilidad es de cerca de un 15%¹⁹.

¹⁹ Fuente: Estudio realizado por proveedor de medicamentos, Merck, Sharp, Dohme

IV. Plan de Operaciones

Las oficinas de Clínica Padres Hoy se encontrarán en la céntrica comuna de Providencia y tendrán una capacidad instalada suficiente para prestar servicios desde un paciente por hora y hasta 3 en ese período (equivalente a 8 y 24 pacientes diarios), dentro de un horario de atención que rige de lunes a viernes entre 9:00 – 13:00 hrs y 14:00 – 18:00hrs. En la medida que haya más médicos especialistas en fertilidad y se haya alcanzado la actual capacidad instalada se evaluará incrementar la capacidad de atención mediante la expansión física para poder prestar los servicios.

El detalle de las operaciones se describirá a lo largo de esta sección.

4.1 Estrategia de Operaciones

En este capítulo se detallan las etapas del servicio entregado por la empresa, los recursos necesarios y el detalle de los procedimientos en cada una de éstas.

Clínica Padres Hoy maneja tres procesos, uno relacionado con los clientes (Venta de Ciclos) y dos de operación (Adquisición de productos y Manejo de inventarios). Se explicarán los participantes de cada proceso.

4.1.1 Proceso de Entrega Servicios Clientes²⁰:

La clínica posee tres productos que ofrece a sus clientes (Ciclo Básico PAD, Ciclo Integral 1, ciclo Integral 2), los que tienen una base común de operaciones, algunos recursos y procedimiento distintos para operar.

Base común de operaciones para tres productos:

²⁰ Ver anexo IV.a para detalle del flujo de proceso

Servicio Entregado	Frecuencia en Ciclo	Operación
Visita al ginecólogo	2	La entrega de este servicio se realizará en la la clínica previa coordinación hora
Seguimiento folicular ecográfico (ecografía y profesional)	1	La entrega de este servicio se realizará en la la clínica previa coordinación hora
Consulta de seguimiento con matrona	2	La entrega de este servicio se realizará en la la clínica previa coordinación hora
Entrega de medicamento FSH (Folitropinas para estimular producción de óvulos)	1	Entrega y entrenamiento uso del medicamento se realizará por matrona en instalaciones clínica
Entrega de medicamento HCG (Gondaotropina Coriónica Humana para para estimular liberación de óvulos desde ovarios hacia las trompas de falopio)	1	Entrega y entrenamiento uso del medicamento se realizará por matrona en instalaciones clínica

Los servicios resumidos son:

- Consulta ginecológica
- Prescripción y venta de medicamentos
- Seguimiento con Matrona
- Medicina Complementaria

Las materias primas requeridas por la Clínica constan de los medicamentos a través de dos proveedores (MSD y Merck Serono) y los insumos médicos para la atención. Adicionalmente, los profesionales requerirán de exámenes que se realizarán fuera de la clínica que serán proveídos por los pacientes.

Las operaciones materializadas en la entrega de los servicios deberán reflejar la misión de la Clínica Padres Hoy.

4.1.2 Operación Adquisición de Productos y Manejo de Inventario²¹:

Los principales proveedores directos serán las dos compañías farmacéuticas de Gonadropinas. Ambas compañías tiene subsidiaria en Santiago de Chile y tienen despacho

²¹ Ver anexo IV.b para detalle del flujo de proceso

24 horas dentro de la Región Metropolitana, que permite mantener el stock en la clínica en un mínimo. Con estos proveedores es necesario hacer una proyección trimestral de ventas, ya que ese es el período (tres meses) que ellos tienen para modificar internamente sus pedidos a sus casas matrices.

Se realizará un pedido semanal a estos proveedores y el encargado de gestionar y coordinar los pedidos es la Matrona. La adquisición de productos se inicia con la generación del pedido por parte de la matrona, la cual es analizada y aprobada por el Director de Administración y Finanzas, generando así el pedido final.

La Clínica realizará todas las semanas un control del inventario, en el que se revisan las ventas de pedidos realizadas, el stock actual y se analiza el stock necesario (manejando un stock de seguridad de un mes) que permita cumplir con los servicios futuros. Así, se determinan los productos y las cantidades que se deben solicitar a los proveedores según lo especificado en el proceso de Adquisición de Productos.

Una vez realizada la adquisición de insumos, éstos llegan a la bodega de la empresa donde la matrona se encarga de cuadrar las unidades físicas recibidas con las solicitadas. En el caso de encontrarse diferencias, se comunica directamente con el Director de Finanzas para la contabilidad y se resuelve el problema con el proveedor.

De no encontrarse diferencias entre lo solicitado y lo recibido, la matrona entrega la validación del pedido al Director de Finanzas y realiza el ingreso de los productos al sistema computacional.

4.2 Flujo de operaciones

Proveedores:

Los principales proveedores directos serán las dos compañías farmacéuticas de Gonadotropinas. Ambas compañías tienen despacho 24 horas dentro de la Región Metropolitana, que permite mantener el stock en la clínica en un mínimo. Con estos proveedores que son los más relevantes se debe hacer una proyección trimestral de ventas, ya que ese es el período (tres meses) que ellos tienen para modificar internamente sus pedidos a sus casas matrices.

Se realizará un pedido semanal a estos proveedores.

Por otro lado, el negocio de los ciclos FONASA, por ser un mercado completamente nuevo, será difícil realizar una proyección de demanda en su primera etapa, por lo tanto el trabajo con los proveedores para abordar este mercado es fundamental.

Además, la Clínica tendrá proveedores de insumos médicos que no son tan claves como los medicamentos ya que son commodities y las condiciones de bodegaje son normales. Los pedidos de éstos se realizarán semanalmente.

Fuerza de Venta para el año 1:

- Una persona de venta telefónica y online.
- Dos representantes de ventas (visitarán a 250 ginecólogos de la Región Metropolitana al mes).

Los tres vendedores reportarán al Director Comercial y tendrán un sueldo base (80% para la persona de venta telefónica y 60% para los representantes) y uno variable mensual basado en ventas y otros indicadores de desempeño.

4.3 Tecnología, procesos, recursos claves y rol de las personas

Tecnología:

- Plataforma web que permita conocer la clínica, sus servicios, realizar consultas además de agendar hora para atención
- Medios sociales para difusión
- Sistema de CRM (Client Relations Management)
- Plataforma web para uso interno con acceso a e-mail (Office 365) y reportes de actividad / desempeño

Recursos clave:

- Inmueble
- Máquina de Ecografía
- Profesionales expertos

4.4 Ubicación geográfica

La Clínica Padres Hoy se ubicará en el área de Providencia en las cercanías de la línea del Metro de Santiago para facilitar el traslado del segmento escogido.

Las oficinas contarán con las siguientes instalaciones en 125 metros cuadrados:

- Lobby/Sala de Espera
- 1 Consulta Ginecólogo
- 1 Consulta Matrona
- 1 Sala de Procedimientos donde se realizarán las ecografías de seguimiento
- 1 Sala de Atención Integral (Medicina Complementaria)
- Bodega con cadena de frío

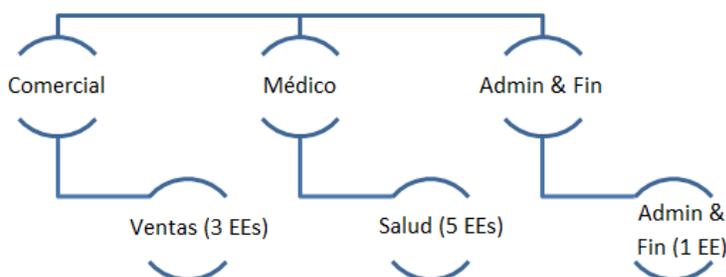
Las dependencias serán arrendadas a un valor de 0,55 UF/M2 + IVA que es representativo de valor de mercado para la ubicación en esta comuna.

La Clínica concentrará los servicios y ventas en las oficinas. Todos los exámenes se derivarán a los laboratorios con los cuales existirán alianzas (los pacientes tendrán la opción de decidir por aquellos u otros de su preferencia y cobertura de plan de salud) y algunos de los servicios asociados a la medicina complementaria ser realizarán en las instalaciones de los proveedores.

V. Gestión de personas

5.1 Estructura organizacional

Las áreas funcionales, el número de personas que serán parte de la organización y sus funciones se muestran más abajo:



5.2 Determinar dotación y sus características

Para la prestación de servicios durante el primer año se requiere el siguiente equipo:

- 1 Ginecólogo por hora
- 1 Matrona
- 1 Psicólogo de jornada parcial
- 1 Nutricionista
- 3 Expertos en medicina complementaria (evaluación para definir línea a seguir)
- 1 recepcionista
- 3 representantes de venta (uno a cargo del call center y dos visitarán ginecólogos)

La Clínica contará con staff fijo y variable. Este último sumará horas con la Clínica en la medida que el crecimiento esperado se vaya concretando. La dotación será como sigue:

Personal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Staff Fijo				
Recepcionista	1	1	1	1
Venta Telefónica y On Line	1	1	1	1
Representante de Ventas	2	3	4	4
Matrona	1	2	3	3
Psicólogo	1	1	2	2
Staff Variable				
Ginecólogo	1	1	1	1
Nutricionista	1	1	1	1
Orientador Familiar	1	1	1	1
Medicina Complementaria	1	1	1	1

Bajo el área comercial operarán las tres personas encargadas de ventas (call center y online más dos representantes de venta). Sus funciones específicas son:

Venta Telefónica y On Line: Persona encargada de atender de manera muy acogedora todo contacto con la Clínica realizado por estas vías. Será responsable de ofrecer respuestas en la línea de la cultura de la organización donde quienes nos contacten para consultar perciban un ambiente acogedor y familiar donde se sientan a gusto desde ese primer contacto

Representante de Ventas: Serán encargados de realizar visitas a los ginecólogos para derivar a pacientes hacia Clínica Ser Padres Hoy por la duración del tratamiento de Baja Complejidad. Estratégicamente sostendrá una relación con los profesionales, que debe ser basada en la confianza profunda de manera que permita asegurar a los ginecólogos que sus pacientes visitarán la Clínica exclusivamente para cumplir con el tratamiento.

Bajo el área de salud operarán cinco personas encargadas de las diversas disciplinas médicas. Sus funciones específicas son:

Ginecólogo: Profesional encargado del diagnóstico original y consecuentes, responsable de la prescripción de medicamentos y el manejo de todos los aspectos asociados a la medicina.

Matrona: Principal responsable de acompañar, atender y responder consultas en persona de las pacientes. Es la persona que realizará la ecografía de seguimiento. Adicional a sus funciones relacionadas al área médica, la matrona será, en la práctica, quien administrará la Clínica.

Psicólogo: El proceso de tratamiento de infertilidad es desgastante en muchos ámbitos. Las personas que llegan a consultar a los médicos ya han pasado por un período donde los intentos de lograr un embarazo han sido múltiples y la falta de resultados exitosos ha generado stress en la pareja. Este stress gatilla una serie de incertidumbres y cuestionamientos internos que pueden interferir con el proceso y causar daño grave tanto a la persona como a la pareja. Contar con apoyo psicológico permitirá dar tranquilidad mental a la pareja y guiarla en tiempos tormentosos.

Este profesional deberá lograr que las personas indaguen los problemas que puedan estar manteniendo a las pacientes creando barreras psicológicas al embarazo.

Nutricionista: La dieta alimenticia es un factor importante que no sólo se manifiesta tanto en el bienestar de las personas como en el aumento de las probabilidades de lograr un embarazo y llevarlo de manera sana.

Este profesional será encargada de realizar tests originales de nutrición y de generar la dieta apropiada para cada paciente de manera de velar por la mantención del peso saludable que propicie la mejor situación física para lograr el embarazo.

Orientador familiar: Si bien los medicamentos que proveeremos en la Clínica son exclusivamente para mujeres, buscamos propiciar un ambiente donde el embarazo pueda darse con probabilidades más altas. Esto requiere apoyar también a la pareja de la paciente, asistiendo en crear círculos de apoyo que tienen a la pareja (hombre y mujer) como su núcleo.

A diferencia del acompañamiento de los demás profesionales, será responsable de realizar el acompañamiento al grupo familiar, sea este la pareja o un núcleo familiar ampliado.

Bajo el área de administración y finanzas operará una persona encargada de la recepción de la Clínica. Sus funciones específicas son:

Encargada de atender de manera muy acogedora a toda persona que realiza un contacto físico con la Clínica. Será responsable de ofrecer respuestas en la línea de la cultura de la organización donde quienes nos contacten para consultar perciban un ambiente acogedor y familiar donde se sientan a gusto desde ese primer contacto.

Los ingresos contables y generación de estados financieros los realizará el Director del área asociada.

5.3 Incentivos y compensaciones

La Tabla 7 de abajo muestra el monto de compensación por hora de cada profesional o base fija para staff con empleo de 45 horas semanales.

Tabla 7 – Compensación de Staff por Remuneración de Carácter Fijo o Variable

Modalidad Contrato Personal	\$/Hora o Mensual	# de Horas/Día Año 1	# de Horas/Día Año 2	# de Horas/Día Año 3	# de Horas/Día Año 4	# de Horas/Día Año 5	# de Horas/Día Año 10
Staff Fijo							
Recepcionista	700.000	9	9	9	9	9	9
Venta Telefónica y On Line	9 horas diarias con 80% de sueldo fijo base de \$720.000 y 20% sueldo variable						
Representante de Ventas	9 horas diarias con 60% de sueldo fijo base de \$720.000 y 40% sueldo variable de \$20.000 por ciclo años 1 a 3 y luego \$18.000 para el período restante						
Matrona	20.000	5	11	25	28	31	43
Psicólogo	20.000	3	7	17	19	21	28
Staff Variable							
Ginecólogo	25.000	3	7	17	19	21	28
Nutricionista	10.000	3	7	17	19	21	28
Orientador Familiar	20.000	3	7	17	19	21	28
Medicina Complementaria	15.000	3	7	17	19	21	28

5.4 Equipo gestor

El equipo gestor se compondrá de tres socios que cumplirán las funciones indicadas más abajo.

5.4.1 Definir estructura y funciones

Un socio será el Director Financiero y de Administración, quien estará a cargo de la administración de los recursos (equipo, cultura, principios y valores) y los informes de gestión; un socio será el Director Comercial, quien estará a cargo de las ventas, relación comercial, alianzas y levantamiento de capital, de ser necesario; un socio será el Director Médico, quien estará a cargo de la atención de salud y psicológica.

5.4.2 Describir las competencias distintivas y experiencia relevante del equipo

Director Financiero: amplia experiencia en administración de proyectos, temas legales asociados a recursos humanos, contratos y estados financieros. Deberá empaparse de la cultura diferenciadora de la Clínica y capacitarse en comunicaciones de manera de asegurar una transferencia de la cultura a todos los involucrados en el proyecto.

Director Comercial: amplia experiencia en área farmacéutica, entre ellas, la entrega de producto para tratamiento de Baja y Alta Complejidad. Deberá asegurar alianzas con actores tanto del sector privado como público para crear consciencia en la población objetivo, dar a conocer los atributos de nuestra oferta, y asegurar la cobertura de acuerdo al sistema de salud al que pertenecen las pacientes.

Director Médico: amplia experiencia en Ginecología y Fertilidad, y demostrado liderazgo de manejo de personal de salud. Será el especialista, con estudios certificados, que liderará el equipo profesional de salud para temas técnicos.

5.4.3 Definir participación, tipo de sociedad y compensaciones

La organización será una Sociedad por Acciones (SpA), dada la flexibilidad de salida o incorporación de socios bajo esta modalidad. En principio la sociedad contará con tres socios cuya participación se divide de acuerdo al número de acciones. La compensación estará dada de la misma forma en base a los dividendos que entrega la propiedad de las acciones.

VI. Plan Financiero

6.1 Tabla de supuestos

Los supuestos de crecimiento y ventas se presentan en la Tabla 8 de abajo.

Tabla 8 – Supuestos de Crecimiento y Ventas

Año		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tasa Crecimiento en Cantidad vendida	Q		0,0%	130,0%	130,0%	11,4%	10,0%	7,5%	7,0%	6,5%	6,0%	5,5%
Cantidad Vendida (Unidades Q)	Q	400	400	920	2116	2357	2593	2787	2983	3176	3367	3552
Precio (en M\$ P)		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7
ventas MM\$ (P x Q)		189	189	428	1.033	1.208	1.396	1.575	1.770	1.979	2.203	2.440

Valores Variables Verificación (Consideradas si respuesta es "No")	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	
Tasa de Crecimiento												
Mercado		15,00%	15,00%	13,80%	12,60%	11,40%	10,00%	7,50%	7,00%	6,50%	6,00%	5,50%
Participación de Mercado		0,00%	5,00%	10,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Cantidades Vendidas			0,00%	130,00%	130,00%	11,40%	10,00%	7,50%	7,00%	6,50%	6,00%	5,50%
Costos		0,00%	0,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Gastos Administrativos Generales		0,00%	0,00%	31,43%	26,12%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Gastos de Ventas		0,00%	0,00%	85,97%	89,10%	10,72%	9,49%	7,26%	6,81%	6,36%	5,91%	5,45%
Ventas			15,00%	13,80%	12,60%	11,40%	10,00%	7,50%	7,00%	6,50%	6,00%	5,50%
Costos			5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Precios			5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Inversiones		0,00%	2,62%	2,62%	23,62%	2,62%	23,62%	23,62%	2,62%	2,62%	23,62%	23,62%
Otras Variables												
Precio de Ventas		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,7	0,7
Años de Depreciación			10,0									
Capital Inicial Extra		400,0										

Salvo por el equipo para realizar ecografías que requerirá de inversión todos los años, las inversiones requeridas tendrán frecuencias para el reemplazo de activos de 3 o 5 años dependiendo del activo, cuyo desglose se muestra a continuación:

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
crecimiento inversiones	0%	3%	3%	5%	3%	5%	5%	3%	3%	5%	5%
Tecnología	0%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%	0%	100%	0%
Mobiliario	0%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Equipo (Ecógrafo)	0%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
CRM	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

6.2 Estimación de ingresos

En este momento los ingresos operativos se componen, exclusivamente, de ingresos directos de la operación (medicamentos y servicios prestados en la Clínica e ingresos cobrados por servicios prestados por terceros). Para efectos de proyección, el tratamiento base considera ingresos asociados a FONASA, sin hacer la distinción de ingresos por servicios prestados vía Isapre. Ingresos indirectos de la operación (referral fee por servicios prestados por terceros a través de alianzas y acuerdos) no han sido considerados pero podrán ser incorporados en la medida que el negocio desarrolle la escalabilidad en esa dirección.

Los ingresos por medicamentos tendrán un margen de 30% por cada medicamento,

alcanzando la suma de \$112,759 para Folitropinas y \$21,686 para Gonadotropinas por ciclo. La Tabla 9 incluye los valores de venta y cantidades vendidas de cada medicamento. Hemos proyectado que para el año 1 80% de los ciclos serán cancelados con Isapre y el restante 20% de los ciclos serán cancelados con FONASA, que cambiará a 70% Isapre y 30% FONASA a partir del año 2 y es aplicable tanto al medicamento como los servicios.

Referente a los servicios prestados en la Clínica, los ingresos base se corresponden con la proyección del número de ciclos anuales ajustados por sistema previsional que se utilice. Adicionalmente, la estimación de venta de los tres programas asume, para el primer año, que la mayor cantidad de ventas se enfocarán en el programa Base (20% de las ventas), con los programas 1, 2 reflejando 40 % cada uno. Lo anterior lleva a proyectar ingresos ponderados por este concepto a \$472.710 y \$442.283, para el primer año y los años posteriores por cada ciclo. El detalle del valor de cada programa se muestra en el Tabla 9 de más abajo.

Tabla 9 –Oferta de Productos de Tratamiento

	Precio de Venta		Costo de Venta	
	Isapre	FONASA	Isapre	FONASA
Tratamiento Base - por Ciclo				
Visita al ginecólogo especialista (2)	\$ 80.000		\$ 50.000	\$ 50.000
Seguimiento folicular ecográfico (Ecógrafo y profesional)	\$ 80.000		\$ 20.000	\$ 20.000
Consulta seguimiento matrona (2)	\$ 60.000	\$ 233.770	\$ 40.000	\$ 40.000
FSH (Folitropinas -estimular producción de óvulos-)	\$ 112.759		\$ 72.889	\$ 60.717
HCG (Gonadotropina corionica humana -libera ovulos para las trompas-)	\$ 21.686		\$ 14.018	\$ 11.677
	\$ 354.445	\$ 233.770	\$ 196.907	\$ 182.394
			Margen (\$)	\$ 157.538
			Margen (%)	44%
Tratamiento Complementario 1 - por Ciclo				
Visita al ginecólogo especialista (2?)	\$ 80.000		\$ 50.000	
Seguimiento folicular ecográfico (Ecógrafo y profesional)	\$ 80.000		\$ 20.000	
Consulta seguimiento matrona (2)	\$ 60.000		\$ 40.000	
FSH (Folitropinas -estimular producción de óvulos-)	\$ 112.759		\$ 72.889	
HCG (Gonadotropina corionica humana -libera ovulos para las trompas-)	\$ 21.686		\$ 14.018	
Acompañamiento Psicológico (2?)	\$ 80.000		\$ 20.000	
Acompañamiento Nutricionista (2)	\$ 28.000		\$ 10.000	
Acompañamiento especialista medicina complementario Reiki o Acupuntura (2)	\$ 42.000		\$ 15.000	
	\$ 504.445		\$ 241.907	
			Margen (\$)	\$ 262.538
			Margen (%)	52%
Tratamiento Complementario 2 - por Ciclo				
Visita al ginecólogo especialista (2?)	\$ 80.000		\$ 50.000	
Seguimiento folicular ecográfico (Ecógrafo y profesional)	\$ 80.000		\$ 14.018	
Consulta seguimiento matrona (2)	\$ 60.000		\$ 40.000	
FSH (Folitropinas -estimular producción de óvulos-)	\$ 112.759		\$ 72.889	
HCG (Gonadotropina corionica humana -libera ovulos para las trompas-)	\$ 21.686		\$ 14.018	
Acompañamiento Psicológico (2?)	\$ 80.000		\$ 20.000	
Acompañamiento Nutricionista (2)	\$ 28.000		\$ 10.000	
Acompañamiento Orientadora Familiar (2)	\$ 56.000		\$ 20.000	
Acompañamiento especialista medicina complementario Reiki o Acupuntura (2)	\$ 42.000		\$ 15.000	
	\$ 560.445		\$ 255.925	
			Margen (\$)	\$ 304.520
			Margen (%)	54%

6.3 Estado de Resultado

El P/L para el año 1 es -\$64 millones, con resultados anuales negativos hasta el año 2. A partir del año 4, el resultado operacional crece desde un 22% anualmente y se reduce a 12% al año 9 y 10.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estado de Resultado	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS	MMS
venta inicial mínima	0,01										
Ventas Proyectadas		189	428	1033	1208	1396	1575	1770	1979	2203	2440
Costo Producción		95	230	555	649	750	847	951	1064	1184	1312
Margen Bruto		94	198	478	559	646	729	819	916	1019	1129
Gastos Administrativos y Generales		87	100	115	120	126	133	139	146	154	161
Gastos de Ventas		83	95	116	124	132	139	147	155	163	172
Margen Operacional		-75	3	247	315	387	457	532	614	702	796
Depreciación		9	10	11	11	12	14	15	16	19	21
EBIT		-85	-7	237	303	375	443	517	598	683	775
Gasto Financieros + Intereses ganados		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta		-85	-7	237	303	375	443	517	598	683	775
Impuestos		-21	-2	59	76	94	111	129	150	171	194
Utilidad Neta		-64	-5	177	228	281	332	388	449	512	581

6.4 Flujo de caja

Se asume cuentas por cobrar en 15%. Cobranzas puede mejor en el futuro pero en el modelamiento se ha asumido que esto se mantiene a lo largo del período de evaluación de 10 años.

El flujo de caja muestra un saldo de caja negativo hasta el año 3, en que el flujo pasa a números positivos (\$88 millones), terminando con un flujo de caja de \$547 millones al décimo año.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	valor residual
MÉTODO 1. FLUJO DE CAJA DE LA FIRMA A PARTIR UTILIDAD NETA FCFE												
Utilidad Neta		-64	-5	177	228	281	332	388	449	512	581	
Más Depreciación		9	10	11	11	12	14	15	16	19	21	
Más Costos financieros (después de Impuestos)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FLUJO DE CAJA BRUTO		-54	4	188	239	294	346	403	464	531	602	
+o - Cambio en el capital de trabajo		0	-36	-91	-26	-28	-27	-29	-31	-34	-36	
+o - Cambio en los activos fijos		-4	-5	-10	-6	-10	-17	-9	-10	-29	-19	
+o - Cambio en otros activos												
FLUJO DE CAJA LIBRE FCF		-489	-58	-36	88	207	256	302	365	423	469	547
* + o - Amortización o aumento de deuda bancaria o financiera		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Intereses netos de tax		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Diferencial impuestos												
Aumentos de capital		-489	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
flujo del EQUITY		-489	-58	-36	88	207	256	302	365	423	469	547

6.5 Balance

El balance al año 1 muestra ratios de 12,2:1,0:11,2 entre Activos:Pasivos:Patrimonio. El ratio al año 5 es 1,4:0,4:1,0 y 1,3:0,3:1,0 al año 10, reflejando una situación financiera con un nivel de deuda sano correspondiente a cuentas por pagar. En términos absolutos, el total de activos incrementa de \$489 millones en el año 1 y llega hasta \$2,382 millones al año 10.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$	MM\$
BALANCE											
Activos:											
Activos Circulantes:											
Caja e Inversiones	404	317	281	280	373	488	624	796	995	1207	1464
Cuentas por Cobrar Clientes	0	28	64	155	181	209	236	265	297	330	366
Inventarios	0	38	86	207	242	279	315	354	396	441	488
Total Activos Circulantes	404	383	431	642	796	977	1176	1415	1687	1978	2318
Activos Fijos:											
Tecnología	5	5	5	9	9	9	18	18	18	36	36
Mobiliario	3	3	3	3	3	6	6	6	6	6	13
Equipo (Ecógrafo)	31	35	40	45	51	58	65	74	84	95	107
CRM	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
nuevas inversión	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Periodo de Deprec Años											
Depreciación	10	-4	-13	-23	-34	-45	-57	-71	-86	-102	-121
Total Activos Fijos	85	80	75	74	68	66	68	62	56	66	64
Total Activos	489	463	506	715	864	1042	1244	1477	1743	2044	2382
Pasivo											
Cuentas por Pagar proveedores	0	38	86	207	242	279	315	354	396	441	488
Deuda Bancaria Corto Plazo	0										
Pasivo Exigible Corto Plazo	0	38	86	207	242	279	315	354	396	441	488
Deuda Largo Plazo(crecimiento F % ventas)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Pasivos Exigible	0	38	86	207	242	279	315	354	396	441	488
Capital o Patrimonio inicial	0	489	425	420	509	623	763	929	1123	1348	1604
Aumento de Capital (financiar inversiones s)	0										
Disminución de Capital o Dividendos	0	0	0	89	114	141	166	194	224	256	291
Utilidades	0	-64	-5	177	228	281	332	388	449	512	581
Total Patrimonio final	nota 1 "	489	425	420	509	623	763	929	1123	1348	1604
Total Pasivo		489	463	506	715	864	1042	1244	1477	1743	2044
capital extra	400										

6.6 Requerimientos de capital

6.6.1 Inversión en activo fijo

En cuanto a la inversión requerida en activo fijo, la mayor parte de ella se destinará a la habilitación de la Clínica, incluyendo sillas y escritorios, mesa de reuniones, muebles sala de espera, máquina de ecografía. Necesitaremos algunos estantes para guardar insumos y carpetas físicas.

El total de la inversión por este concepto suma \$35 millones desglosado como se muestra en la tabla 10 a continuación.

Tabla 10 – Detalle de Inversión en Activo Fijo

Activo Fijo	
Escritorios (7) + Silla (7) + Silla Visita (7)	1.824.270
Mesa reuniones (2) con Sillas (10)	497.420
Sofá recepción (2) + mesa recepción (1)	700.000
Máquina de Ecografía (1)	31.250.000
Estantes (5)	175.000
TOTAL	34.446.690

El flujo de inversión requerida en cada año del proyecto se encuentra a continuación:

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversión	Inicial										
Tecnología	5	5	5	9	9	9	18	18	18	36	36
Mobiliario	3	3	3	3	3	6	6	6	6	6	13
Equipo (Ecógrafo)	31	35	40	45	51	58	65	74	84	95	107
CRM	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Flujo de nuevas inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Inversión	89	93	98	107	113	123	140	148	158	187	206

6.6.2 Capital de trabajo

Los requerimientos de capital son dados por la diferencia entre activo circulante sin caja y el pasivo circulante sin deuda, que se encuentra dentro de un rango entre \$28 millones y \$366 millones que son incorporados como el incremental desde un período a otro, entre rangos de \$26 y \$36 millones con la excepción del año 3 en que se observa un requerimiento de este tipo de \$91 millones.

6.7 Evaluación financiera del proyecto

El proyecto asume financiamiento con capital propio y excluye cualquier financiamiento vía deuda.

6.7.1 Tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada es de 20%. El desglose de la composición se encuentra en la Tabla 11, que incluye la tasa de libre de riesgo de 4,7%, el premio riesgo de mercado de

8,0%, un ajuste adicional del 3% y el beta de merla de la industria de 1,05. La utilización directa de estos factores entrega una tasa de descuento de 14,9%, pero para efectos de este plan de negocio hemos optado por utilizar una tasa de 20% para tomar una perspectiva más conservadora. Para tener certeza respecto de la rentabilidad del proyecto, hemos realizado múltiples sensibilizaciones que se mostrarán en la última parte de esta sección.

Tabla 11 – Desglose de Composición de Tasa de Descuento Proyecto

Tasa de Descuento Proyecto	Valor
Beta MERLA de la Industria ²²	1,05
Tasa Libre de Riesgo ²³	4,7%
Premio Riesgo de Mercado ²⁴	6,65%
Premio por Liquidez del Negocio	3,0%
Tasa de Descuento CAPM	14,7%
Ajuste Tasa de Descuento	5,3%
Tasa de Descuento Proyecto	20%

6.7.2 Valor residual o terminal

El valor residual de la operación se ha calculado en \$5,105 millones que equivale al cociente entre el flujo del año 10 y la tasa calculada con CAPM de 10,7% que excluye premio por iliquidez.

6.7.3 VAN, TIR, PAYBACK, ROI

El retorno del proyecto se mide en términos de VAN (Valor Actual Neto), Tasa Interna de Retorno (TIR), años que toma balancear flujos de manera de salir de flujos negativos de los primeros años (Payback Years) y Retorno sobre la inversión (ROI por siglas en inglés).

Específicamente, estos índices de retorno son los siguientes para Clínica Padres Hoy con la evaluación realizada a 10 años plazo.

Indice	Valor
VAN (\$MM)	715
TIR (%)	34%
Payback	5 a 6 años

²² Fuente: Damodaran para Healthcare and Support Services - <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

²³ Fuente: Banco Central. Promedio de tasa emisiones 2014 y 2015 para Bono de Tesorería a 10 años.

²⁴ Fuente: Damodaran – Country ERP <http://aswathdamodaran.blogspot.com/2015/01/country-risk-return-and-pricing-global.html>

6.7.4 Punto de equilibrio

Salvo por los dos primeros años en que las ventas mínimas para obtener una utilidad neta de \$0 son 147 y 105% de las ventas estimadas, las ventas de equilibrio se encuentran dentro de un rango de 73 a 79% respecto de las ventas estimadas, promediando 76% para el período comprendido entre los años 3 y 10.

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
supuesto 1 ; tasa crecimiento en Ventas		0%	130%	130%	11%	10%	8%	7%	7%	6%	6%
precio	0,473	0,473	0,465	0,488	0,513	0,538	0,565	0,593	0,623	0,654	0,687
cantidad vendida	400	400	920	2116	2357	2593	2787	2983	3176	3367	3552
ventas de equilibrio MMS	268	278	448	820	939	1066	1190	1324	1467	1622	1786
ventas de equilibrio Q o cantidad	568	588	964	1679	1831	1980	2106	2231	2355	2479	2600

6.7.5 Ratios financieros relevantes

Los ratios financieros más relevantes para cada año se resumen en la Tabla 12 de más abajo:

Tabla 12 – Ratios Financieros de Proyecto

Año		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rentabilidad												
Rentabilidad patrimonio	utilidad neta / capital contable	-12%	-15%	-1%	35%	37%	37%	36%	35%	33%	32%	31%
Margen neto sobre ventas	utilidad neta / ventas netas	-31%	-34%	-1%	17%	19%	20%	21%	22%	23%	23%	24%
rentabilidad / activos		-11%	-14%	-1%	25%	26%	27%	27%	26%	26%	25%	24%
margen bruto		50%	50%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%	46%
ebitda		-75	-75	3	247	315	387	457	532	614	702	796
ebitda / vtas		-40%	-40%	1%	24%	26%	28%	29%	30%	31%	32%	33%
Endeudamiento/solvencia												
Razón de Endeudamiento	deuda total / patrimonio	0,1	0,1	0,2	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Razón Deuda / Activos	deuda total / activo total	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3	0,3	0,3	0,2	0,2	0,2	0,2
Deuda / EBITDA		-0,5	-0,5	32,2	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6	0,6
EBITDA / Gasto Intereses		n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Liquidez												
Razón Corriente	activo corriente / pasivo corrien	11,7	10,1	5,0	3,1	3,3	3,5	3,7	4,0	4,3	4,5	4,7
Capital de Trabajo	Activo Circulante - Pasivo Circul	404,4	345,5	345,3	435,0	554,3	697,4	860,8	1061,1	1291,5	1537,4	1829,9
Prueba de ácido	(Activo Circulante - Inventarios)	10,7	9,1	4,0	2,1	2,3	2,5	2,7	3,0	3,3	3,5	3,7
Crecimiento												
crecimiento ventas Q			0%	130%	130%	11%	10%	8%	7%	6%	6%	5%
crecimiento ventas S	(Ventas del año / ventas año an	n/a	0%	126%	142%	17%	16%	13%	12%	12%	11%	11%
Crecimiento activo	(Act del año / Act año anterior)	n/a	-12%	9%	41%	21%	21%	19%	19%	18%	17%	17%
crecim utilidades	(Ut del año / Ut año anterior)-1		7%	-92%	-3426%	28%	24%	18%	17%	16%	14%	13%
Eficiencia y productividad												
Costos totales /ventas	Costos+ gastos vtas +gasto admi	140%	140%	99%	76%	74%	72%	71%	70%	69%	68%	67%
Costos Total / utilidades	Costos+ gastos vtas +gasto admi	-444%	-416%	-7969%	443%	393%	358%	337%	319%	304%	293%	283%
Actividad												
Período Promedio Cobro		55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55
Período Promedio Pago		52	52	73	96	99	101	103	104	106	107	108
Días Inventarios		52	52	73	96	99	101	103	104	106	107	108

6.7.6 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad indica que el proyecto se ve financieramente factible en todos excepto tres escenarios revisados. Para este caso, el peor escenario revela un VAN mínimo de -\$179 millones y 7 a 8 años para recuperar la inversión obteniendo 23% de TIR. El escenario más optimista revela un VAN de \$2.216 millones y 4 a 5 años para recuperar la inversión obteniendo 43% de TIR.

	Tasa de Descuento	ESCENARIO PESIMISTA			ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA		
		Supuestos de Variación en las Ventas Proyectadas						
		-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%
VAN (M\$)	15%	407	709	1.010	1.312	1.613	1.914	2.216
TIR (%)		23%	27%	31%	34%	38%	41%	43%
Payback (Años)		7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años	4 a 5 años	4 a 5 años
VAN (M\$)	20%	104	308	512	715	919	1.123	1.327
TIR (%)		23%	27%	31%	34%	38%	41%	43%
Payback (Años)		7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años	4 a 5 años	4 a 5 años
VAN (M\$)	25%	-74	69	211	353	496	638	780
TIR (%)		23%	27%	31%	34%	38%	41%	43%
Payback (Años)		7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años	4 a 5 años	4 a 5 años
VAN (M\$)	30%	-179	-76	26	129	231	334	437
TIR (%)		23%	27%	31%	34%	38%	41%	43%
Payback (Años)		7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años	4 a 5 años	4 a 5 años

El análisis anterior puede completarse con una sensibilización de la participación de mercado bajo las condiciones básicas de esta evaluación. La sensibilización de más abajo asume 5% de participación de mercado para los años 1 y 2, totalizando 10% para ese período. El crecimiento del año 3 se adapta para mostrar el total de participación se aprecia a continuación.

Escenario Participación de Mercado	Participación de Mercado Año 1	Participación de Mercado Año 2	Participación de Mercado Año 3	VAN (M\$)	TIR (%)	Payback (Años)
Base 20% Total Año 3	5%	5%	10%	715	34	5 a 6
Sens #1 15% Total Año 3	5%	5%	5%	250	26	6 a 7
Sens #2 12% Total Año 3	5%	5%	2%	0	20	8 a 9

VII. RSE y Sustentabilidad

7.1 Mapa de stakeholders

Hemos separado a los stakeholders de esta industria en tres grandes grupos que interactúan entre sí y en cuya intersección se encuentra la paciente con su pareja:

Grupo de Apoyo: En términos emocionales este el grupo de mayor impacto personal para las pacientes. Incluye a la familia directa (padres, hermanos, tíos, abuelos, sobrinos), círculos de amistades, otras personas también en tratamiento, grupos de apoyo específicos (desde círculos pequeños a fundaciones como Queremos Ser Padres). Todos quienes se encuentran en este grupo sienten una fuerte vinculación con la paciente y su apoyo emana desde una perspectiva de realización personal de la paciente.

Equipo Médico/Prestador de Servicio: El prestador de servicio tiene una relevancia particular pues es la viva imagen de un proceso que puede culminar como una gran alegría o una decepción con fuertes consecuencias en la vida futura de las pacientes y sus seres queridos. Por esta razón es que su involucramiento tiene un aspecto de relaciones humanas que no puede ser obviado. La manera en que acogen a las pacientes y sus círculos cercanos también tendrá un impacto en la disposición general de las personas que acuden al tratamiento. La relación que establezca con la paciente influirá en su evaluación de los servicios prestados y puede tener un impacto de proporciones en la reputación tanto del médico como del centro.

Laboratorios/Farmacéuticas: La industria médica convencional (diferenciando de medicina complementaria) existirá sólo en la medida que los medicamentos den una solución eficaz a los síntomas de la enfermedad tratada. En la medida que los tratamientos tengan altas tasas de éxito evidenciadas en embarazos, las farmacéuticas continuarán teniendo un lugar privilegiado en la industria de la fertilidad.



7.2 Valores éticos del negocio

Los valores que regirán las operaciones de Clínica Padres Hoy se resumen en SER, cuyo detalle se muestra a continuación:

Sinceridad: Todos quienes trabajan para la Clínica deben llevar sus interacciones con sinceridad. El impacto en la psiquis de las personas que tiene la infertilidad deja a las personas afectadas en un estado de alta vulnerabilidad que las puede llevar a crear falsas expectativas respecto a procesos y resultados esperados de tratamiento. Los prestadores de servicio de la Clínica presentarán los hechos a las pacientes de manera transparente, honesta y sincera, independiente de la naturaleza de la información.

Empatía: Todos quienes trabajan para la Clínica deben mostrar empatía hacia las pacientes, reconociendo la sensibilidad del momento que se encuentran viviendo. Manejarán situaciones teniendo en mente la fragilidad emocional de las personas y el acompañamiento se realizará desde una perspectiva positiva.

Respeto: Todos quienes trabajan para la Clínica mostrarán los estándares más altos de respeto hacia las pacientes y proveedores. Lo anterior se materializará en la calidad de las interacciones con los involucrados, que incluye pagos en los tiempos acordados a proveedores, atender a las pacientes en los horarios según lo agendado, trato amable tanto a las pacientes como a los empleados, responder a consultas telefónicas y que se realicen vía la página web dentro de un máximo de 24 horas.

7.3 Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

Sociales: atención a grupos socio económicos que, previamente, no podían acceder a estos tratamientos.

Fomentar la planificación familiar responsable que permita un sano balance entre las decisiones de hacer familia y de mantener un sistema social saludable que vele por la previsión a lo largo plazo de las personas

Ambientales: El utilizar sistemas menos complejos de tratamientos de infertilidad implica un uso más reducido de electrónicos y por ende, el uso de electricidad en sus operaciones.

Económicos: El crecimiento orgánico de la población trae consigo un crecimiento sostenible de la actividad económica.

VIII. Riesgos críticos

8.1 Riesgos internos y plan de mitigación

Riesgo	Impacto	Acción Preventiva
Incapacidad de plana directiva de la clínica Padres Hoy de permear la cultura, misión, y elementos diferenciadores entre el equipo	Ser un proveedor más de tratamiento de fertilidad en lugar de proveer el acompañamiento integral	Exigir a plana directiva ser ejemplo constante del sello de la Clínica
Subutilización de recursos	Gasto inútil con impacto en flujo de caja	Planificar minuciosamente y preparar adecuadamente implementación de sistemas, procesos, campañas. Revisar constantemente que los KPIs sean eficaces y el grado de cumplimiento
Errores en proyección de la demanda	Pérdida de ingresos, mayores costos, alto costo de inventario, complejo escenario de caja y P/L	Revisión semanal de cumplimiento versus presupuesto con input de representantes de ventas
Selección de personal inadecuado	Personal sin adecuada preparación o disposición para prestar servicio tiene impacto negativo directo frente a pacientes y potenciales pacientes	Revisión exhaustiva de experiencia y reputación laboral de los profesionales previo a contratación y enfatizar habilidades blandas
Demanda por malpractice	Reputación malograda lleva a pérdida de pacientes y, en consecuencia, ingresos	Creación de comité interno de revisión de decisiones y prácticas y compliance

8.2 Riesgos externos y plan de mitigación

Riesgo	Impacto	Acción Preventiva/Correctiva
Aparición de nuevos competidores	Complejo escenario competitivo reduce participación de mercado	Mantener estrategia de diferenciación y realizar levantamiento constante de competidores en el mercado
Alza en precio de insumo medicamento	Reducción de márgenes en FONASA y posiblemente en planes de Isapre	Profundizar relaciones comerciales con farmacéuticas de manera de conocer poder anticipar cambios
Falta de disposición de entidades gubernamentales para apoyar campaña de planificación familiar responsable	Mensaje solamente de la Clínica pierde fuerza y credibilidad a la vez de aumentar costos de publicidad	Establecer relación con Gobierno (MINSAL) prontamente para asegurar una alianza
Agudizamiento de	Reduce probabilidad de	Invertir en campañas

maternidad postergada	éxito de tratamientos de Baja Complejidad	nacionales de planificación familiar
Inclusión de enfermedad en plan AUGE ²⁵	Dilución de pacientes entre mayor número de prestadores	Mantener relación con Gobierno (MINSAL) para estar informado desarrollo de cambios al AUGE

Respecto del riesgo asociado a la inclusión de la enfermedad al PLAN AUGE, actualmente, dentro de las 80 patologías que acoge el programa de Garantías Explícitas en Salud (AUGE) no se encuentra la Fertilidad. La próxima actualización de AUGE se realizará en Junio de 2016 y el Gobierno ha manifestado que para esa ocasión se privilegiará enfermedades crónicas y de alta morbilidad y mortalidad. Asimismo, han declarado que más que adicionar otras enfermedades, se profundizará la cobertura de las 80 patologías incluidas²⁶.

IX. Conclusiones

9.1 Conclusiones

Este es un proyecto ambicioso que comienza a pequeña escala pero proyectado para tener

²⁵ Plan de Acceso Universal a Garantías Explícitas (AUGE), que actualmente garantiza la cobertura de 80 enfermedades (Garantías Explícitas en Salud, GES) por parte del Fondo Nacional de Salud (FONASA) y las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRE)

²⁶ Conversaciones con Secretaria Ejecutiva AUGE

ventas explosivas de los servicios que lo llevan a ser ampliamente rentable, incluso en los escenarios sensibilizados con las condiciones más pesimistas.

El proyecto posee un gran atractivo pero su éxito depende en su mayor parte de que las personas que estarán involucradas puedan realizar la entrega de los servicios bajo los valores de la organización de manera de cumplir con la misión planteada. La estrategia genérica de diferenciación mediante el tratamiento integral será la que permitirá lograr los ingresos estimados asociados a las ventas. Debido a la dificultad de estimar cuánto será el crecimiento no orgánico del mercado, estamos conscientes de que la participación de mercado buscada puede ser inferior al 20% por la dilución propia de una expansión explosiva por factores no medidos.

9.2 Escalabilidad del Proyecto

La escalabilidad del proyecto también genera un atractivo adicional puesto que hay dos líneas por las cuales pensamos concretarla:

- Expandir los servicios de acompañamiento (psicológico, nutricional, de orientación familiar, medicinas complementarias) hasta el nacimiento del bebé con posibilidad de acompañar durante el primer año de vida.
- Ampliar el scope de las medicinas complementarias. Mencionamos el espectro de ellas en la sección 1.1, pero en el proyecto hemos optado por limitar la oferta a sesiones de Reiki y Acupuntura. En la medida que estas medicinas se vuelvan más relevante en la población y reciban el reconocimiento oficial por parte del Ministerio de Salud, se espera evidenciar una demanda mayor por ellas.

9.3 Resumen del Proyecto

La implementación del proyecto de Clínica Padres Hoy para el tratamiento de la infertilidad en mujeres entre 28 y 43 años de edad pertenecientes a los grupos socioeconómicos C1 y C2 presenta una rentabilidad atractiva (34% de TIR y \$714 millones), con un período de payback de entre 5 y 6 años.

Indice	Valor
VAN (\$MM)	715
TIR (%)	34%
Payback	5 a 6 años

La propuesta se centra fuertemente en abordar la necesidad de 250.000 parejas que hoy

sufren de infertilidad que buscan lograr un embarazo en la etapa temprana de diagnóstico que permite dar un tratamiento de Baja Complejidad con 80% de probabilidad de éxito y un costo para las pacientes que es significativamente inferior a la alternativa de tratamiento de Alta Complejidad. El aspecto diferenciador respecto de los 3 centros y ginecólogos no especializados en infertilidad que actualmente ofrecen este tratamiento de manera exclusiva (excluye tratamiento de Alta Complejidad) es el acompañamiento a la paciente y su pareja con un equipo multidisciplinario preocupado por el bienestar general de cada persona que solicita nuestros servicios.

9.4 Recomendación Final

Considerando los factores financieros, análisis y atractivo del mercado, recomendamos la inversión en el proyecto y su puesta en marcha debido a que presenta una atractiva rentabilidad y un nivel de riesgo razonables, incluso en escenarios más pesimistas explicitados en el análisis de sensibilidades.

X. Bibliografía

Publicación de libros, briefings, estudios

- Red de Salud UC – Christus. (2015 - 15 de enero 2015), Arancel de Prestaciones 2015 Pacientes Privados e Isapres, Santiago, Chile: Red de Salud UC – Christus
- Bravo Méndez, R., (2014 - Octubre 2014), Alerta sobre promoción y publicidad

de *producto farmacéutico hormona Gonadotrofina Coriónica en internet para bajar de peso*, Santiago, Chile: Agencia Nacional de Medicamentos Sub Departamento de Inspecciones, Ministerio de Salud Pública

- OECD. (2015), *Estadísticas de la OCDE sobre la salud 2014 Chile en Comparación: OECD*
- Programa Nacional Salud de la Mujer. (2013 - 19 de Noviembre 2013), *Orientaciones Técnicas para el Manejo de la Infertilidad de Baja Complejidad*, Santiago de Chile: Ministerio de Salud de Chile
- Schwarze, J.E., Crosby, J., Zegers-Hoschild, F. (2012), *20 años de reproducción asistida en Chile 1990-2009*, Santiago de Chile: Sociedad Chilena de Medicina Reproductiva

Publicación de Artículos

- Gabriela Sandoval Páez (2013 - 23 de Diciembre de 2013), Fonasa dará cobertura a tratamientos fertilidad asistida a más de 350 mil parejas, *Diario La Tercera*, página 8

Publicación en Página Web e Internet

- Angela Tapia Fariña (2015 - 22 de febrero 2015), *¿No quedas embarazada? Las señales que indican problemas de fertilidad*, Obtenido Marzo 11, 2015, El Mercurio On Line página web <http://www.emol.com/tendenciasymujer/Noticias/2015/02/22/26703/No-quedas-embarazada-Las-senales-que-indican-problemas-de-fertilidad.aspx>
- Carla Dannemann (2011 - 3 de Junio de 2011), *Cirugía bariátrica y fertilidad_ ¿Puedo tener un embarazo normal si me he realizado un bypass gástrico*, Obtenido Marzo 11, 2015, El Mercurio On Line página web <http://www.emol.com/tendenciasymujer/Noticias/2011/06/03/21267/Cirugia-bariatrica-y-fertilidad-Puedo-tener-un-embarazo-normal-si-me-he-realizado-un-bypass-gastrico.aspx>
- Dr. Ricardo Pommer (2012 - 9 de Agosto de 2012), *Infertilidad_ Cuándo consultar y con qué partir*, Obtenido Marzo 11, 2015, El Mercurio On Line página web <http://www.emol.com/tendenciasymujer/Noticias/2012/08/09/23091/Infertilidad->

[Cuando-consultar-y-con-que-partir.aspx](#)

- Dr. Ricardo Pommer (2012 - 28 de Septiembre del 2012), *Cómo viven las parejas el proceso de infertilidad*, Obtenido Marzo 11, 2015, El Mercurio On Line página web <http://www.emol.com/tendenciasymujer/Noticias/2012/09/28/23292/Como-viven-las-parejas-el-proceso-de-infertilidad.aspx>
- FONASA (2014 – 21 de Junio 2014), PAD FONASA, *Listado de 62 prestaciones "PAD" y sus Valores*, Obtenido Abril 9, 2015, FONASA página web https://www.fonasa.cl/portal_fonasa/site/artic/20140621/pags/20140621182908.html

XI. Anexos

Anexo I – Entrevistas realizadas

Entrevistados: Gisella Billia y Ezequiel Occhipinti

Fecha de encuentro: Marzo 20, 2015

Ubicación: Casa de entrevistados, Lo Barnechea

Objetivos del encuentro: Conocer su experiencia en tratamiento de infertilidad que no tuvo como resultado un embarazo

Entrevistado: Paz Domínguez

Cargo: Matrona jefe Fertilidad Hospital Clínico Universidad Católica

Fecha de encuentro: Abril 15, 2015

Ubicación: Starbucks Coffee Avenida La Dehesa esquina El Rodeo, Lo Barnechea

Objetivos del encuentro: Entender oferta actual del mercado de la Fertilidad, comprender aspecto médico y emocional de los tratamientos y sondear productos Clínica Padres Hoy.

Entrevistado: Candelaria Navarro

Cargo: Especialista

Fecha de encuentro: Abril 15, 2015

Ubicación: Starbucks Coffee Avenida Isidora de Goyenechea esquina San Sebastián, Las Condes

Objetivos del encuentro: Conocer las alternativas de medicina complementaria y la compatibilidad de estas en el marco del proyecto de la clínica tratamiento de la infertilidad.

Entrevistado: Doctor Claudio Méndez Brieres

Cargo: Doctor en Fundación Pinal

Fecha de encuentro: Abril 28, 2015

Ubicación: Fundación Pindal en Enrique Delpiano 2102

Objetivos del encuentro: Explicar el proyecto para conocer en mayor profundidad medicina sintérgica y dilucidar compatibilidad.

Entrevistado: Christian Morales

Cargo: Gerente Negocio Fertilidad Merck, Sharp & Dohme (MSD)

Fecha de encuentro: Varios encuentros durante primer semestre

Ubicación: MSD

Objetivos del encuentro: Entender el mercado de la fertilidad en cuanto a competencia, productos, crecimiento.

Entrevistado: Gerente de Producto

Cargo: Gerente Producto Ferring

Fecha de encuentro: Varios encuentros durante primer semestre

Ubicación:

Objetivos del encuentro: Entender el mercado de la fertilidad en cuanto a competencia, productos, crecimiento.

Anexo II – Descripción de GSE (Grupo Socio Económico) utilizado en la República de Chile

Estrato "AB (Alto- Alto)"

PORCENTAJE DEL GSE : 03%

NUM. DE HOGARES GSE: AB :

INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE UN HOGAR "AB" :

COMUNAS - GSE: AB

Se encuentran ubicadas principalmente en:

Las Condes (San Damián, Los Dominicos), Vitacura (Sta. Ma. de Manquehue), La Reina, Lo Barnechea (La Dehesa-Arrayán), muy excepcionalmente en otras Comunas por Ejemplo: Huechuraba (Sector Pirámide), Colina (Sector Chicureo), La Florida (Sector Lo Cañas, y Precordillera), Pirque.

VALOR VIVIENDA - GSE: AB

Desde : USD\$400.000

Este valor "no" corresponde a un límite inicial preciso, dada la flexibilidad de precios del mercado nacional

BARRIO - GSE: AB

Generalmente homogéneas, con grandes áreas verdes, espaciosos y de muy baja densidad de casas.

DESCRIPCIÓN VIVIENDA - GSE: AB

Mansiones de gran tamaño, con amplios jardines y/o parques. Pueden ocupar hasta una manzana (de más de una hectárea). Finas terminaciones. Excelente construcción y mantención. Rejas muy altas y cubiertas que no permiten mirar hacia adentro. Cancha Tenis, Piscina de gran dimensión, Murallas altas. Portero eléctrico, citófonos, piscina.

DISTRIBUCIÓN VIVIENDA - GSE: AB

Bastantes habitaciones, espaciosas de uso específico, biblioteca, sala de juegos, sala de estar, escritorio, uno o más salones, recibidor, etc.

MOBILIARIO Y DECORACIÓN - GSE: AB

Muebles exclusivos, finos de estilo. Decoración artística, cuadros originales (muchos de colección), porcelanas finas, cristales. Lámparas finas, exclusivas, alfombras importadas, cortinajes de diseños propios.

POSESIONES DEL HOGAR - GSE: AB

Todo tipo de artefactos electrodomésticos y electrónicos de uso corriente, lo más sofisticado del mercado.

AUTOMÓVIL - GSE: AB

La totalidad (100%) poseen más de un automóvil, modernos, de marcas de alto costo, Mercedes Benz, BMW, Volvo, Audi, Jaguar, o bien otras marcas importadas exclusivamente para su uso. La mayoría tiene chofer profesional.

TELÉFONO - GSE : AB

La totalidad (100%) poseen teléfono residencial, en muchos casos con una segunda línea para uso internet y/o fax. Poseen planta o central telefónica. Todos los miembros de la familia mayores de edad poseen aparatos celulares de última generación.

DESCRIPCIÓN PERSONA - GSE : AB

De aspecto muy distinguido, su vestuario es elegante de buena calidad, tienen modelos selectivos y exclusivos, usan telas de origen natural.

EDUCACIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : AB

Profesional Universitario. con 18 o más años de estudios.

PROFESIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : AB

Grandes empresarios, Inmobiliario, Industriales, Agricultores, Profesionales con varios años en el ejercicio de la profesión, Ejecutivos de gran nivel, Grandes Comerciantes, Funcionarios de organismos Internacionales.

VACACIONES - GSE : AB

Generalmente las realizan fuera del país, principalmente en Europa, Asia y el Caribe. Poseen una segunda y/o tercera propiedad en balnearios del gse: Zapallar, algunos sectores de Cachagua, Pucón, Puerto Velero.

Estrato "C1 (Alto- Bajo)"

PORCENTAJE DEL GSE C1 : 07%

NUM. DE HOGARES GSE: C1 :

INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE UN HOGAR "C1" :

COMUNAS - GSE: C1

Principalmente en Providencia, Las Condes, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, Ñuñoa, La Florida (LO Cañas).

VALOR VIVIENDA - GSE: C1

Desde : USD\$120.000

Este valor "no" corresponde a un limite inicial preciso, dada la flexibilidad de precios del mercado nacional

BARRIO - GSE: C1

Generalmente homogéneas, con áreas verdes muy bien cuidadas, tales como: Martín de Zamora, Estoril, Vitacura

DESCRIPCIÓN VIVIENDA - GSE: C1

Viviendas amplias, o Departamentos en Edificios de lujo o de construcciones nuevas, rodeadas de jardines bien mantenidos, estacionamientos privados, citófonos. La pintura siempre en buen estado, detalles de terminaciones son de buen gusto y calidad. En general son viviendas de más de 150 m2.

DISTRIBUCIÓN VIVIENDA - GSE: C1

Varias habitaciones, algunas de uso específico, recibidor, biblioteca, comedor, etc. Por lo general más de dos baños, pieza de servicio completa.

MOBILIARIO Y DECORACIÓN - GSE: C1

Muebles de buena calidad, algunas antigüedades, alfombras finas, cortinas de buena calidad, adornos de muy buen gusto no industriales o en serie o reproducciones, bastantes plantas de interior.

POSESIONES DEL HOGAR - GSE: C1

Poseen todos los electrodomésticos de uso corriente, equipos electrónicos de marcas de prestigio.

AUTOMÓVIL - GSE: C1

El 100% posee automóvil de los últimos tres años de marcas: Mercedes Benz, BMW, Volvo, Peugeot, Toyota, Honda, Alfa Romeo, Chevrolet, Subaru, Mazda, Ford, Volkswagen, en muchos (casi todos) casos poseen más de un vehículo por hogar. Modelos Jeep, Van

TELÉFONO - GSE : C1

El 100% posee teléfono residencial, todos los miembros de la familia poseen teléfono celular.

DESCRIPCIÓN PERSONA - GSE : C1

Aspecto distinguido, modales y lenguaje reflejan una buena educación, cultura, tienen buen gusto para vestirse y su vestuario es de buena calidad.

EDUCACIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : C1

18 años promedio

PROFESIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : C1

Profesionales Universitarios, ejecutivos, industriales, empresarios, comerciantes, agricultores.

VACACIONES - GSE : C1

En Norteamérica y el Caribe.

En el país toman vacaciones en casa propia en Zapallar, Cachagua, Reñaca, Pucón, Las Tacas-Serena, Rocas de Santo Domingo.

Estrato "C2 (Media - Alta)"

PORCENTAJE DEL GSE C2 : 20 %

NUM. DE HOGARES GSE: C2 :

INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE UN HOGAR "C2" :

COMUNAS - GSE: C2

Principalmente en Sectores de Comuna de Santiago (Town City) , Barrios Antiguos-clásicos y Grandes edificios del Centro, La Florida, Ñuñoa, Macul, Providencia, Sectores de Las Condes, La Reina y Lo Barnechea.

VALOR VIVIENDA - GSE: C2

Desde : USD\$40.000.-

Este valor "no" corresponde a un limite inicial preciso, dada la flexibilidad de precios del mercado nacional

BARRIO - GSE: C2

Sectores tradicionales de la ciudad o en caso de ser construcciones nuevas, normalmente son conjuntos de muchas viviendas, se ubican a gran distancia del centro, hay preocupación por el aseo y ornato de calles y veredas.

DESCRIPCIÓN VIVIENDA - GSE: C2

En caso de ser vivienda nueva pareada, esta es de muy buena calidad tanto el primer piso como el segundo, amplio ante jardín, cómoda entrada de auto con capacidad para dos automóviles.

Lo usual es que correspondan a viviendas aisladas. Vivienda de regular tamaño, bien mantenida, con vigilancia tipo ronda o portería.

DISTRIBUCIÓN VIVIENDA - GSE: C2

Generalmente living comedor en un solo ambiente, dos, tres y cuatro dormitorios, pueden tener dos o más baños.

MOBILIARIO Y DECORACIÓN - GSE: C2

Muebles modernos de producción industrial, o de importación masiva en los Mall (Grandes

Centros Comerciales), de buena calidad, decoración sobria, ambiente acogedor, se advierte orden, bien aseado, artefactos de cocina y baño modernos, plantas de interior.

POSESIONES DEL HOGAR - GSE: C2

Poseen electrodomésticos de uso corriente, equipos modulares con CD, Lavadora automática, Secadora de Ropa, Centro de cocina, etc., Marcas de buena calidad sin ser las de más alto precio.

AUTOMÓVIL - GSE: C2

Poseen modelos relativamente modernos, como: Chevrolet, Ford, Suzuki, Renault, Fiat, Toyota, Nissan, todos años 1993 (modelos catalíticos) en adelante, de cilindrada hasta 1.600 cc.

TELÉFONO - GSE : C2

El 92% posee.

DESCRIPCIÓN PERSONA - GSE : C2

Apariencia sobria no ostentosa, sobriedad en el vestuario, (elegancia moderna), lenguaje y modales revelan educación y cultura.

EDUCACIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : C2

15 años promedio.

PROFESIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : C2

Algunos profesionales jóvenes, Ejecutivos de nivel medio, pequeños industriales, comerciantes, contadores, profesores, técnicos, empleados de nivel medio.

VACACIONES - GSE : C2

En los principales balnearios del país, como: El Quisco, El Tabo, Mirasol, Papudo, Chiloe, Zona Norte del País, etc.

Estrato "C3 (Media - Baja)"

PORCENTAJE DEL GSE "C3" : 25 %

NUM. DE HOGARES GSE: C3 :

INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE UN HOGAR "C3" :

COMUNAS - GSE: C3

Se ubican en: Ñuñoa, Macul, Peñalolén, La Florida, San Joaquín, Estación Central, Recoleta, Independencia, Puente Alto (sectores en dirección a la Florida), San Bernardo.

VALOR VIVIENDA - GSE: C3

Desde : USD\$18.000.-

Este valor "no" corresponde a un limite inicial preciso, dada la flexibilidad de precios del mercado nacional

BARRIO - GSE: C3

Sectores habitacionales denominados como de clase media, mezclados con algunos "C2" como también con algunos "D". Generalmente se agrupan en poblaciones de alta densidad habitacional. Relativa preocupación por el ornato, áreas verdes. Son las típicas villas de casas pareadas en ladrillo princesa sin o con segundo piso de material ligero. Para barrios

de edificios estos son los clásicos Block de cuatro pisos sin balcones. Si este barrio esta ubicado en medio de la ciudad corresponde a sectores antiguos de la ciudad que muestran una declinación en la mantención de las vivienda y barrios.

DESCRIPCIÓN VIVIENDA - GSE: C3

En villas de casa pareadas, estas son de material sólido (generalmente ladrillo princesa) en paredes exteriores del primer piso y las divisiones interiores son de tabiques, al igual que el segundo piso en caso de poseerlo. Tienen antejardín y pequeña entrada de autos. Para las vivienda ubicadas en medio de la ciudad (barrios antiguos) denotan deterioro en la pintura y materiales de la pared de fachada.

DISTRIBUCIÓN VIVIENDA - GSE: C3

Pocas habitaciones. Generalmente dos dormitorios, un baño. Piso de flexit, cerámica roja, Máximo 60 m2.

MOBILIARIO Y DECORACIÓN - GSE: C3

Muebles de tipo económico o pasados de moda. Decoración modesta, sin estilo determinado. En poco espacio distribuyen Living-Comedor y otros. Artefactos de cocina y baño, antiguos o económicos en regular estado.

POSESIONES DEL HOGAR - GSE: C3

Poseen electrodomésticos de tipo económicos o antiguos. refrigerador, lavadora tradicional y automáticas, enceradora, juguera, etc.

AUTOMÓVIL - GSE: C3

El 65% posee automóvil mediano o con varios años de uso o un vehículo utilitario, por lo general anterior a 1.993 y si son más recientes son de cilindrada hasta 1.300 cc.

TELÉFONO - GSE : C3

El 73% posee .-

DESCRIPCIÓN PERSONA - GSE : C3

Apariencia modesta-común, destaca su sencillez y limpieza, vestuario simple, tradicional, de materiales sintéticos e industriales, Vocabulario y lenguajes simples.

EDUCACIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : C3

13 años promedio.

PROFESIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : C3

Son Empleados públicos y Privados, Profesores, Técnicos-Obreros especializados, Artesanos, Comerciantes menores, vendedores, vendedores de AFP Isapres.

VACACIONES - GSE : C3

Usan balnearios del Litoral Central y IV Región.

Estrato "D (Clase Baja)"

PORCENTAJE DEL GSE "D" : 35 %

NUM. DE HOGARES GSE: "D" :

INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE UN HOGAR "D" :

COMUNAS - GSE: D

Se encuentran principalmente ubicadas en: Recoleta, Huechuraba, Renca, Quinta Normal, Estación Central, Pudahuel, La Granja, la Pintana, Cerro Navia, Puente Alto y San Bernardo. (sin embargo encontramos la presencia de este estrato socioeconómico en zonas y sectores-barrios al interior de otras comunas del "Gran Santiago")

VALOR VIVIENDA - GSE: D

Desde : USD\$12.000.-

Este valor "no" corresponde a un límite inicial preciso, dada la flexibilidad de precios del mercado nacional. Máximo 60 m².

BARRIO - GSE: D

Grandes poblaciones de tipo popular, de gran densidad poblacional, con pocas áreas verdes, una muy gran cantidad de perros callejeros. Muchos almacenes tipo boliche. Bloques de edificios denominados "Edificios del tipo Básico".

DESCRIPCIÓN VIVIENDA - GSE: D

Son pequeñas de tipo muy económicas, con ampliaciones y agregados de temporada.

DISTRIBUCIÓN VIVIENDA - GSE: D

Muy pocas habitaciones, no tienen uso específico.

MOBILIARIO Y DECORACIÓN - GSE: D

Incompleto o mínimo equipamiento. Decoración y orden sin gusto por el poco espacio de que disponen, exceso de adornos en muros, muebles modestos, de segunda mano a veces o con muchos años de uso.

POSESIONES DEL HOGAR - GSE: D

Tienen algunos artefactos de uso corriente en su mayoría antiguos o con desperfectos, licuadora, televisor, refrigerador, etc.

AUTOMÓVIL - GSE: D

No tienen y si tienen corresponde a camionetas viejas que usan para el trabajo, o bien automóviles de años muy antiguos con deterioros evidentes.

TELÉFONO - GSE : D

El 35 % posee.

DESCRIPCIÓN PERSONA - GSE : D

Apariencia modesta, vestuario de mala calidad, tienen mal gusto para combinar su vestuario. Se preocupan del aseo personal, sin embargo igual se nota algún deterioro en sus cabellos, piel y dentadura.

EDUCACIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : D

11 años promedio.

PROFESIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : D

Obreros, Trabajadores manuales, algunos empleados de bajo nivel, junior, mensajeros, aseadores.

VACACIONES - GSE : D

En ocasiones en balnearios del litoral central tales como: Cartagena, San Sebastián, Costa Azul, Quinteros.

Estrato "E (Extrema Pobreza)"

PORCENTAJE DEL GSE "E" : 10 %

NUM. DE HOGARES GSE: "E" :

INGRESO MENSUAL PROMEDIO DE UN HOGAR "E" :

COMUNAS - GSE: E

Principalmente comunas periféricas del "Gran Santiago", tales como Renca, Quinta Normal, Pudahuel, La Granja, La Pintana, El Bosque, Lo Espejo, San Ramón, Cerro, Navia, Conchalí, Pedro Aguirre Cerda.

VALOR VIVIENDA - GSE: E

Por las características no se valoran.

BARRIO - GSE: E

Comunas de alta densidad de población, Zonas residenciales con ninguna (o excepcionalmente alguna) calle con pavimento. No existen áreas verdes, barrios pobres sin urbanización.

Son los típicos campamentos de nuestras ciudades.

DESCRIPCIÓN VIVIENDA - GSE: E

Para los campamentos las paredes son de material ligero, tablas, cartón o plástico. El techo idem.

En caso de estar ubicada en medio de la ciudad, esta vivienda se encuentra en extremo estado de deterioro, tanto sus paredes como puertas y ventanas.

DISTRIBUCIÓN VIVIENDA - GSE: E

Generalmente de una o dos habitaciones, funcionan como comedor, cocina, etc. Casi siempre viven dos o más familias en calidad de allegados.

A pesar de los extensos planes habitacionales del Estado, la situación de los allegados no ha sido posible de solucionar.

MOBILIARIO Y DECORACIÓN - GSE: E

El mobiliario se improvisa, prácticamente no tienen. Viven en hacinamiento, desorden, pobreza, separan los ambientes con cortinas de frazadas-sábanas-manteles-cartones.

POSESIONES DEL HOGAR - GSE: E

Solo lo necesario y en pésimas condiciones, cocina a parafina-carbón-leña. Muchos utensilios de comer son de plástico.

Están colgados de la Electricidad. (Uso Ilegal)

AUTOMÓVIL - GSE: E

No tienen Automóvil.

TELÉFONO - GSE : E

No poseen teléfono. Excepcionalmente alguien miembro de la familia tiene celular.

DESCRIPCIÓN PERSONA - GSE : E

Su apariencia es muy pobre, Cabellera descuidada, Vestimenta en deterioro y de mucho esfuerzo. Salud dental precaria. Mala dicción. Muy baja escolaridad.

EDUCACIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : E
Menos de ocho años de escolaridad.

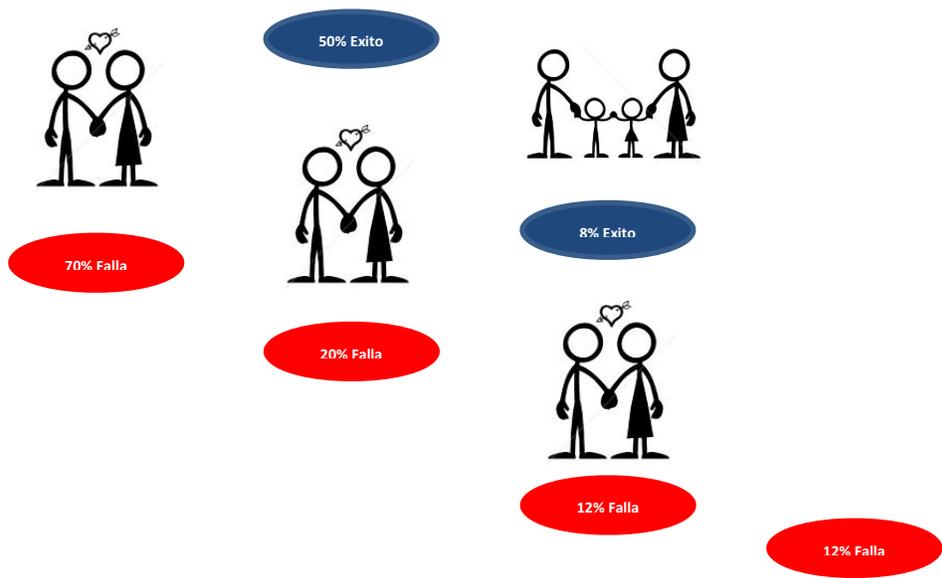
PROFESIÓN JEFE DE FAMILIA - GSE : E
Trabajos ocasionales, pololos, comercio en persas, similares,

VACACIONES - GSE : E
No realizan viajes fuera de la Ciudad, No tienen asimilado el concepto de vacaciones.

Anexo III - Tasa de éxito de tratamientos de Baja y Alta Complejidad



--	--	--	--	--

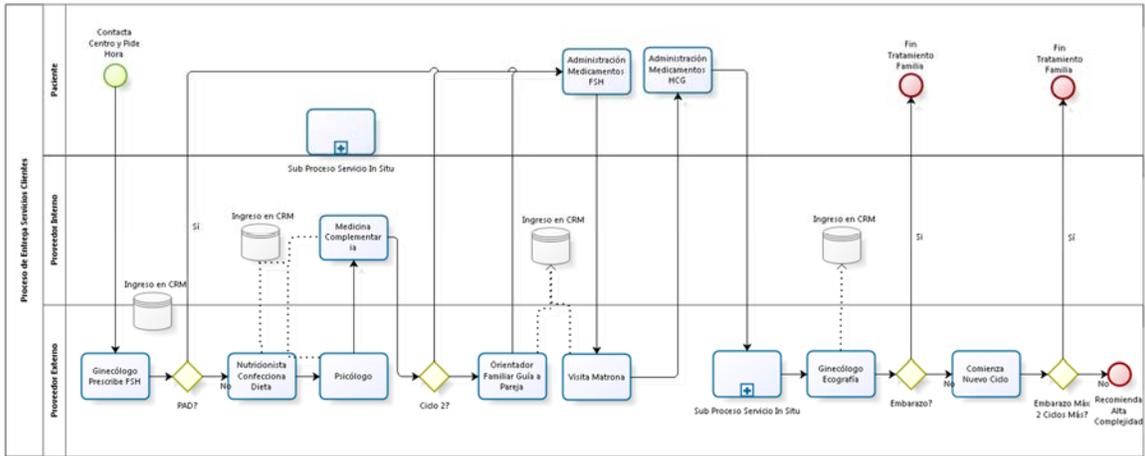


BC: Baja Complejidad

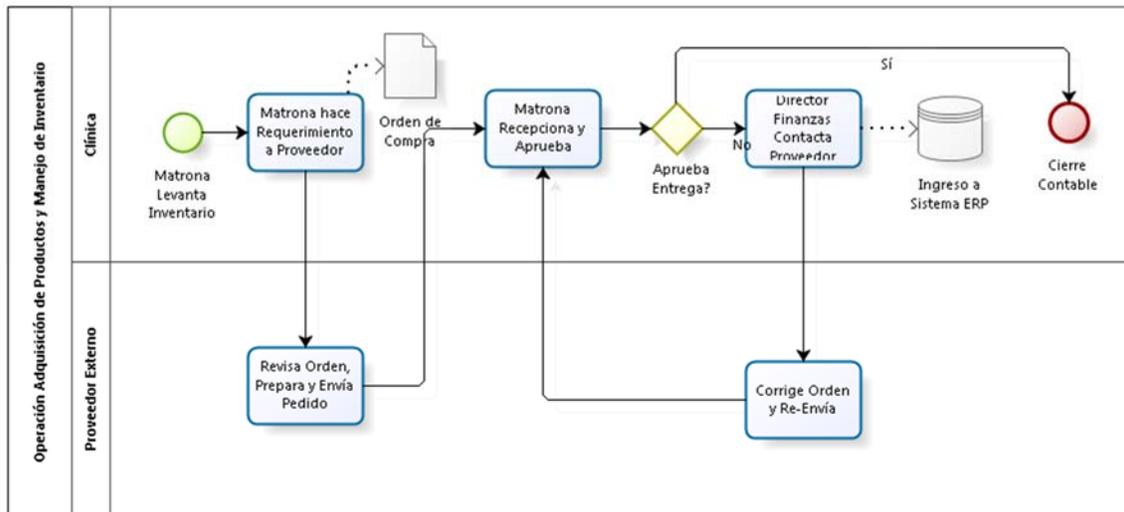
AC: Alta Complejidad

Anexo IV – Procesos

Anexo IV.a – Proceso de Entrega Servicios Clientes



Anexo IV.b – Operación Adquisición de Productos y Manejo de Inventario



Anexo V – Carta Gantt / Detalle y Actividades

Detalle de Actividades

Actividad	Descripción	Predecesor	Duración (semanas)
A	Formalizar empresa (Iniciación de actividades y permisos)		4
B	Buscar espacio de oficinas		4
C	Contactar y Entrevistar a candidatos	A	4
D	Contactar proveedores medicamentos y negociar precios	A	4
E	Cerrar contrato con proveedores de medicamentos	D	2
F	Contactar proveedores de insumos médicos y de oficina y cerrar contrato	E	4
G	Contactar proveedores de Ecógrafo y realizar pedido de unidad	F	3
H	Cerrar contrato de arriendo de oficinas	F	2
I	Habilitar oficinas	H	2
J	Implementar sistema tecnológico y capacitar a futuros empleados	I	12
K	Creación de Página Web	I	4
L	Recepción e instalación de Ecógrafo	I	1
M	Publicidad Masiva de próxima apertura	K	1
N	Gran Inauguración	M	

Carta Gantt

