



**Consulta médica:  
“POSITIVAMENTE COMPROMETIDOS”  
Parte I**

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

**Alumno: Claudio Lobos Aguila  
Profesor Guía: Máximo Errázuriz de Solminihac**

**Santiago, Noviembre 2019**

## **Tabla de contenidos**

|  |    |
|--|----|
| Resumen Ejecutivo  | 3  |
| I. Oportunidad de negocio  | 5  |
| II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado | 8  |
| III. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias                               | 23 |
| IV. Plan de Marketing  | 31 |
| V. Plan de Operaciones   | 40 |
| VI. Equipo del Proyecto  | 41 |
| VII. Plan Financiero   | 42 |
| VIII. Riesgos Críticos   | 43 |
| IX. Propuesta del Inversionista  | 44 |
| X. Conclusiones  | 45 |
| XI. Anexos   | 49 |

## Resumen Ejecutivo

“Positivamente Comprometidos” será un centro médico especialista en VIH/SIDA, con una gran diferenciación con respecto a los actuales prestadores de salud o competidores, ya que ninguno se especializa al 100% en pacientes vivo positivos. Los pacientes necesitan al menos 12 consultas por año y son crónicos de por vida.

Tendremos tres tipos de tratamiento: Médico Especialista, Médico Integral y Psicológico/Nutricional.

Nuestro centro médico Positivamente Comprometidos tendrá una fuerte orientación a los pacientes en los siguientes aspectos: diseño de consultas médicas, modelo de atención centrado en el tratamiento integral y no sólo en la condición del VIH si no en todo lo referente a las comorbilidades que se asocian al deterioro del paciente, problemas psicológicos, hipertensión, hiperlipidemia, problemas gástricos, problemas para dormir, entre otros.

Las consultas médicas asociadas al VIH son cubiertas en su totalidad por las Isapres en cuanto a costos directos e indirectos, los pacientes activan su seguro catastrófico GES/CAEC, por lo que no tienen problemas de pago a los prestadores de salud en lo que se refiere a consultas médicas, medicamentos y exámenes de laboratorios.

Nos enfocaremos en el mercado de pacientes con Isapre de Santiago, de un mercado actual de 6.000 pacientes aprox., con tasa de crecimiento de 2 dígitos (15% prom.) por los próximos 5 años, de los cuales, tenemos como objetivo atacar el primer año un máximo del 2%, con un piso de 94 pacientes que representa un 1,6%, con esto, tendremos ventas de MM\$40.-, llegando a tener al décimo año un mercado objetivo del 14%, equivalente a 1.654 pacientes aprox. y una venta de MM\$ 705.-

El objetivo de “Positivamente Comprometidos” es ser la mejor alternativa de consulta médica especialista en pacientes que viven con VIH/SIDA y su entorno.

En lo referente a evaluación económica, es un proyecto rentable para el mercado de la salud ya que al tercer año tendremos cifras positivas y rentabilidades del orden del 40% en su madurez. Se recupera la inversión a los 6-7 años de funcionamiento, con su punto de equilibrio al 2do año con 7.373 consultas. El proyecto presenta una TIR del 33,3% y con tasa de descuento sin deuda de un 15,02%, con un VAN de MM\$500.-

| <b>Resultados</b>    |       |
|----------------------|-------|
| Inv. Inicial (MM\$)  | -132  |
| Tasa de dscto. (%)   | 15%   |
| VPN (MM\$)           | 500   |
| TIR (%)              | 33%   |
| Paybak (años)        | 6 - 7 |
| Ventas año 10 (MM\$) | 705   |
| Part. de mercado (%) | 14%   |

## I. Oportunidad de negocio

### Identificación de la empresa y la oportunidad

#### Misión, visión y objetivo

##### **Misión:**

La misión de “Positivamente Comprometidos” es entregar el mejor acompañamiento integral (médico y emocional) a los pacientes que viven con la condición de VIH/SIDA a través de su vida.

##### **Visión:**

“Positivamente Comprometidos” será el mejor centro médico integral del país dedicado al tratamiento de pacientes que viven con la condición del VIH/SIDA.

##### **Objetivo:**

El objetivo de “Positivamente Comprometidos” es ser la mejor alternativa especialista en pacientes que viven con VIH/SIDA y su entorno. Junto con la mejor atención médica pensada en la salud integral de los pacientes que día a día tienen nuevas patologías asociadas a su condición por lo que deben tener un tratamiento integral de su salud a lo largo de su vida, ya son pacientes crónicos.

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

“Positivamente Comprometidos” será un centro médico especialista en VIH/SIDA, esto genera una gran diferencial con los actuales prestadores de salud competidores, ninguno se especializa al 100% en pacientes vivo positivos. Estará ubicado en la Región Metropolitana en la comuna de Providencia / Las Condes y estará compuesto por profesionales de la salud (médicos, nutricionista) y por profesionales de apoyo emocional (psicólogos, medicina complementaria).

El equipo ofrecerá tres tipos de tratamiento:

1. Especialistas
  - a. Visita al inmunólogo
  - b. Seguimiento por exámenes de laboratorio
  - c. Seguimiento por consultas médicas normales
2. Medicina Integral
  - a. Análisis de exámenes de laboratorio para otras patologías asociadas al VIH
  - b. Consejería de profesional
  - c. Seguimiento por consultas médicas normales
3. Apoyo psicológico y nutricionista
  - a. Tratamiento Ciclo Integral de hábitos alimenticios
  - b. Acompañamiento Orientador Familiar

Las consultas médicas asociadas al VIH son cubiertas en su totalidad por la Isapres en cuanto los pacientes activan su seguro catastrófico GES/CAEC por lo que no tienen problemas de pago a los prestadores de salud en lo que se refiere a consultas médicas, medicamentos y exámenes de laboratorios.

A continuación, explicaremos que significa GES/CAEC:

La Cobertura Adicional para Enfermedades Catastróficas (CAEC) es un beneficio adicional al plan de salud otorgado por algunas Isapres que permite financiar, cumplidos ciertos requisitos, hasta el 100% de los gastos derivados de atenciones de alto costo, tanto hospitalarias como algunas ambulatorias, realizadas en el país y cubiertas por el plan de salud. La CAEC se debe activar cuando un diagnóstico puede transformarse en una enfermedad catastrófica por el costo de las prestaciones que requerirá. El afiliado o beneficiario debe concurrir a su Isapre y solicitar la activación de la CAEC. Esta cobertura opera una vez que el monto de los copagos supera el deducible.

## **Mercado al que apuntará dicho producto o servicio**

Nuestro segmento serán pacientes de Isapres sector socioeconómico ABC1, que vivan en la Región Metropolitana o sus alrededores.

Para mayores detalles de este capítulo favor revisar pto. 1 del apartado de Anexos:

- Descripción de la oportunidad
- Concepto de negocio
- Descripción general de la industria de tratamiento de la VIH/SIDA
- Descripción general de la detección y tratamiento del VIH/SIDA
- Mercado objetivo
- Ventaja competitiva de Positivamente Comprometidos
- Estrategia de Diferenciación
- Modelo de negocio
- Equipo Gestor

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes y Tamaño de Mercado

### 2.1 Industria.

| <b>Consultas Médicas</b>                 | <b>M. Sh.%</b> |
|--|----------------|
| BUPA Servicios Clínicos                  | 2%             |
| Centro Médico Vida Integra               | 2%             |
| Clínica Alemana                          | 22%            |
| Clínica Dávila                           | 10%            |
| Clínica Santa María                      | 13%            |
| Clínica Vespucio                         | 2%             |
| <b>GESMED</b>                            | <b>14%</b>     |
| Hospital Clínico U de Chile              | 10%            |
| Pontificia Universidad Católica de Chile | 25%            |
|  | 100%           |

En amarillo destacamos GESMED que será nuestro objetivo a competir, ellos tienen un modelo de negocio similar al nuestro, pero no son exclusivos en la atención de pacientes con VIH ya que tienen atención a otras enfermedades de contagio, como hepatitis C, también ven pacientes oncológicos, ellos son un actor nuevo en el mercado, su dueño es el médico oncólogo Gastón Cerda y han tomado rápidamente una importante participación de mercado. Otro target serán BUPA, Vida Integra, Dávila, Vespucio, Univ. de Chile, atienden el mismo target de pacientes nuestro pero sus locaciones no son las mejores para el nivel socio económico ABC1.

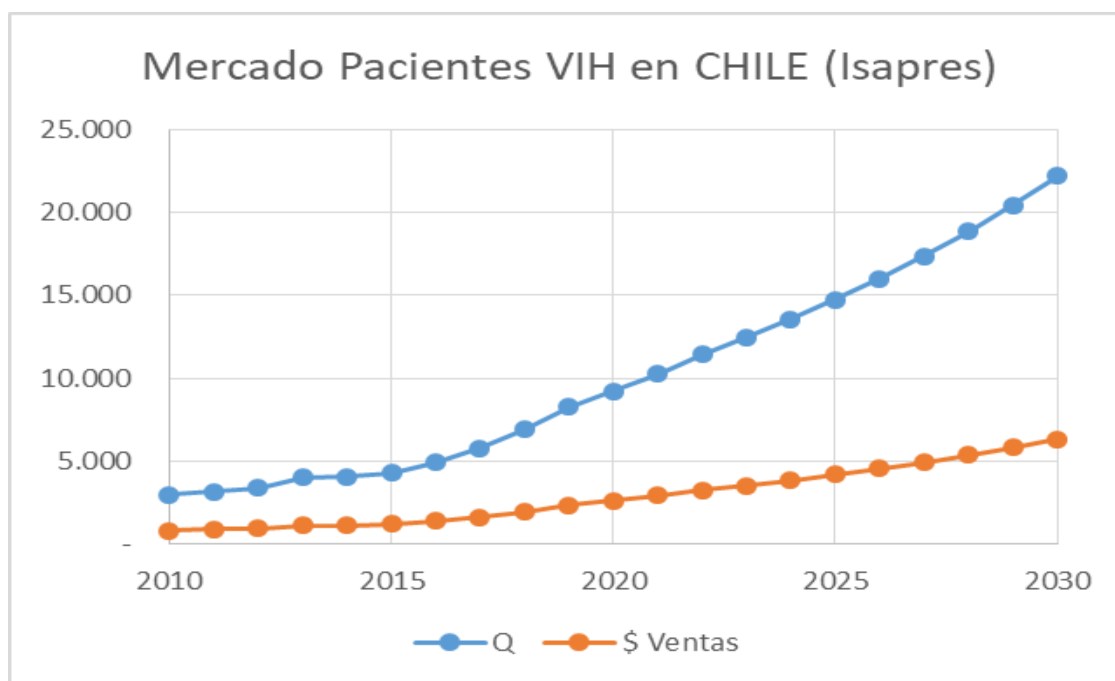
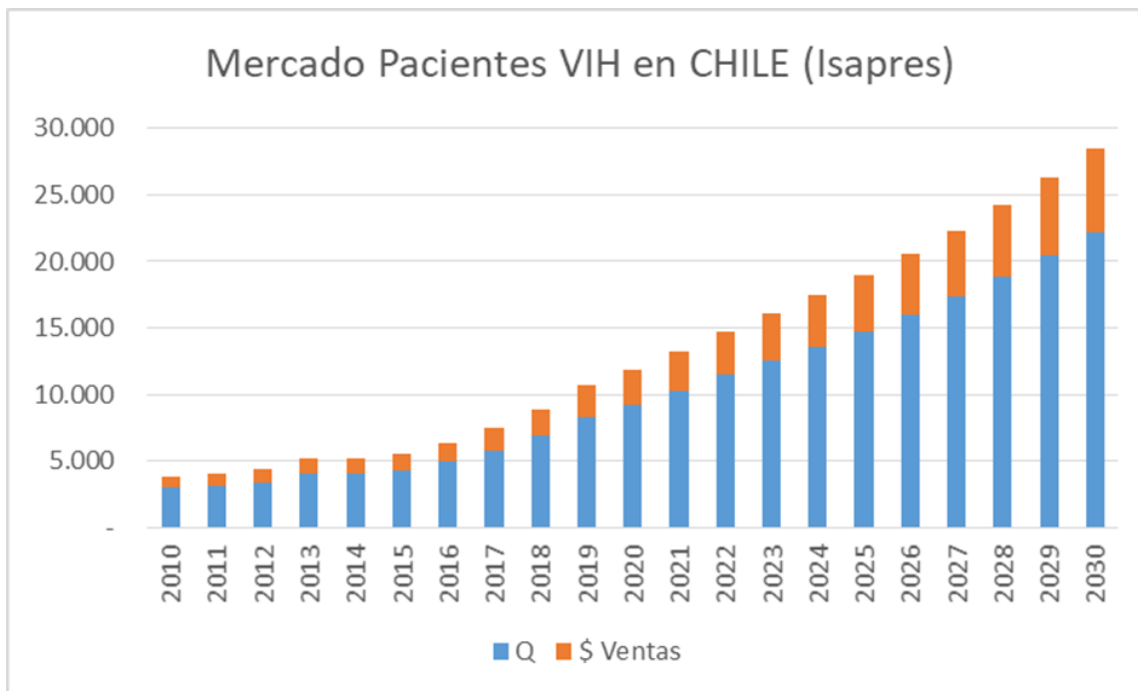


| <b>Consultas Médicas</b>                 | <b>M. Sh.%</b> | <b>Especialistas</b> | <b>Integral</b> | <b>psicología</b> | <b>nutrición</b> |
|--|----------------|----------------------|-----------------|-------------------|------------------|
| BUPA Servicios Clínicos                  | 2%             | si                   | no              | no                | no               |
| Centro Médico Vida Integra               | 2%             | si                   | no              | no                | no               |
| Clínica Alemana                          | 22%            | si                   | si              | no                | no               |
| Clínica Dávila                           | 10%            | si                   | no              | no                | no               |
| Clínica Santa María                      | 13%            | si                   | no              | no                | no               |
| Clínica Vespucio                         | 2%             | si                   | no              | no                | no               |
| <b>GESMED</b>                            | <b>14%</b>     | <b>si</b>            | <b>no</b>       | <b>si</b>         | <b>si</b>        |
| Hospital Clínico U de Chile              | 10%            | si                   | no              | si                | si               |
| Pontificia Universidad Católica de Chile | 25%            | si                   | si              | si                | si               |
|  | 100%           |                      |                 |                   |                  |

En esta tabla podemos observar las prestaciones que ofrece cada actor del mercado, ninguno tiene disponible una atención integral como la que ofreceremos nosotros y menos ser 100% dedicados a atender pacientes con VIH, esto nos generará una buena diferenciación. Sólo UC y GESMED tienen disponibles psicólogo y nutrición disponibles.

Ya hemos resaltado que es un mercado que posee aproximadamente 40.000 pacientes detectados hoy viviendo con la enfermedad, de los cuales se encuentran 10.000 en Isapres y nuestro target es Santiago que tiene casi el 60% del total de los pacientes del total. Se espera que sigan creciendo los pacientes a tasas de doble dígito por los siguientes 5 años, esto se debe a la inmigración y a las campañas de detección que son más masivas en el último tiempo. Se espera que el gobierno siga invirtiendo en detección temprana y tratamientos, ya lo hemos mencionado, se estima que el número de pacientes sea al menos el doble, es decir, 80.000, pero según Sida Chile podrían ser cerca de 100.000, esto nos asegura volumen creciente de pacientes en nuestro centro.

Adjuntamos algunos gráficos con las tendencias de los pacientes de VIH históricos y proyectados.



Esta tabla muestra los médicos y sus especialidades que trabajan en cada centro médico, sólo los inmunólogos se dedican a ver pacientes en exclusividad de VIH, los medicina interna y los infectólogos ven además otro tipo de pacientes, aquí también tendremos diferenciación con nuestros competidores directos.

| ACC NAME(Nombre Medico)                | BUSS ACC NAME(Nombre Institución)                   | ACC PRIMARY SPECIALTY | COMUNA           | UBICACION | DEDICADOS | IMAGE |
|--|---|-----------------------|------------------|-----------|-----------|-------|
| FRANCISCO SALVADOR SAGUEZ              | CLINICA.ALEMANA DE SANTIAGO                         | Infectología          | Las Condes       | Buena     | NO        | Buena |
| LUIS ADALBERTO THOMPSON MOYA           | CLINICA.ALEMANA DE SANTIAGO                         | Medicina Intema       | Las Condes       | Buena     | NO        | Buena |
| MARIA.ALEJANDRA MARCOTTI SUAREZ        | CLINICA.ALEMANA DE SANTIAGO                         | Infectología          | Las Condes       | Buena     | NO        | Buena |
| RAFAEL IGNACIO ARAOS BRALIC            | CLINICA.ALEMANA DE SANTIAGO                         | Infectología          | Las Condes       | Buena     | NO        | Buena |
| JORGE MANUEL PEREZ GODOY               | CLINICA.ALEMANA DE SANTIAGO                         | Infectología          | Las Condes       | Buena     | NO        | Buena |
| LUIS MIGUEL NORIEGARI CALDE            | CLINICA.ALEMANA DE SANTIAGO                         | Infectología          | Las Condes       | Buena     | NO        | Buena |
| CARLOS MIGUEL PEREZ CORTES             | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Infectología          | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| CATALINA CECILIA GUTIERREZ RUIZ        | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Infectología          | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| BEATRIZ DE LOURDES MARINCOVICH LIZAMA  | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Medicina Intema       | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| MACARENA BONACI ALMARZA                | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Infectología          | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| MACARENA PAZ SILVA CRUZ                | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Infectología          | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| MARIA FERNANDA RODRIGUEZ MUNOZ         | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Medicina Intema       | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| MARIA PILAR GAMBRA ACLE                | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Infectología          | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| ALVARO MIGUEL ROJAS GONZALEZ           | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Infectología          | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| IGNACIO RODRIGUEZ RAMMSY               | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Infectología          | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| INES MARIA CERON ARAYA                 | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Infectología          | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| JAIME ALEJANDRO LABARCA LABARCA        | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Infectología          | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| MARIA ELENA CEBALLOS VALDIMELSO        | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Medicina Intema       | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| YASNA ALARCON VADULLI                  | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD CATOLICA               | Medicina General      | Santiago Centro  | Regular   | NO        | Buena |
| ALEJANDRO ELIAS AFANI SAUD             | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE (J.J.AGUIRRE) | Medicina Intema       | Recoleta         | Regular   | NO        | Buena |
| FELIPE IGNACIO VALDES ABARCA           | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE (J.J.AGUIRRE) | Inmunología           | Recoleta         | Regular   | SI        | Buena |
| FRANCISCO IGNACIO SIDGMAN GALLEGUILLOS | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE (J.J.AGUIRRE) | Inmunología           | Recoleta         | Regular   | SI        | Buena |
| MARIA ISABEL GALAZ LETELIER            | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE (J.J.AGUIRRE) | Pediatría             | Recoleta         | Regular   | NO        | Buena |
| PABLO ANDRES HERRERA MORGADO           | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE (J.J.AGUIRRE) | Inmunología           | Recoleta         | Regular   | SI        | Buena |
| PABLO ANTONIO GAETE GUTIERREZ          | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE (J.J.AGUIRRE) | Infectología          | Recoleta         | Regular   | SI        | Buena |
| ROBERTO JAVIER OLIVARES CASTILLO       | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE (J.J.AGUIRRE) | Infectología          | Recoleta         | Regular   | SI        | Buena |
| ROCIO TORDECILLA FERNANDEZ             | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE (J.J.AGUIRRE) | Inmunología           | Recoleta         | Regular   | SI        | Buena |
| ROLANDO ALCIDES CAMPILAY SARMIENTO     | HOSPITAL CLINICO UNIVERSIDAD DE CHILE (J.J.AGUIRRE) | Inmunología           | Recoleta         | Regular   | SI        | Buena |
| CLAUDIA PAZ CORTE S MONCADA            | GESMED  | Inmunología           | Providencia      | Buena     | SI        | Buena |
| ANA MARIA ALVAREZ PALMA                | GESMED  | Inmunología           | Providencia      | Buena     | SI        | Buena |
| JULIA DEL ROSARIO MLLARROEL BARRERA    | GESMED  | Inmunología           | Providencia      | Buena     | SI        | Buena |
| SHEYLA JIMENEZ ROCHA                   | GESMED  | Inmunología           | Providencia      | Buena     | SI        | Buena |
| TANIA LORENA LOPEZ QUIZHPI             | BUFA  | Inmunología           | La Florida       | Mala      | NO        | Mala  |
| REINALDO ROSAS BENITO                  | CLINICA VESPUCCIO                                   | Infectología          | La Florida       | Mala      | NO        | Mala  |
| PATRICIA ALEJANDRA VASQUEZ TORIELLO    | CLINICA DAMLA                                       | Infectología          | Recoleta         | Mala      | NO        | Mala  |
| CARLOS JOSE BELTRAN BUENDIA            | CLINICA SANTA MARIA                                 | Infectología          | Providencia      | Buena     | SI        | Buena |
| TANIA LORENA LOPEZ QUIZHPI             | CLINICA SANTA MARIA                                 | Infectología          | Providencia      | Buena     | NO        | Buena |
| TERESA ISABEL BIDART HERNANDEZ         | CLINICA SANTA MARIA                                 | Infectología          | Providencia      | Buena     | NO        | Buena |
| JOSE MANUEL ALARCON GARCIA             | MDA INTEGRAL  | Medicina Intema       | Estación Central | Mala      | NO        | Mala  |

## Analizar el entorno de la industria

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

### **Economía**

El crecimiento esperado es entre un 2,5-3% para el 2019 y para los próximos 10 años de 3,25-75%, esto implica un crecimiento de 0,25 puntos porcentuales a los entregados hace 2 años. Chile se afecta mayoritariamente por el precio de los commodities como el cobre y su precio por libra, la tasa bancaria está en 2,5% y posiblemente se espera otra baja desde el banco central para dinamizar la economía, las personas viven endeudadas y la distribución de la riqueza no es equitativa.

### **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) y el proyecto de Ley Ricarte Soto que cubre algunas enfermedades catastróficas. VIH/SIDA es una patología cubierta 100% por gobierno por ser una clase protegida y esto obliga a las Isapres a cubrirlo también.

Político: Chile se considera un país estable en lo que refiere a lo político, actualmente es gobernado por centro derecha, el presidente es Sebastián Piñera. Cámara alta y baja está más o menos en equilibrio lo que asegura que no tendremos grandes cambios legislativos en el corto y mediano plazo.

### **Sociocultural**

El pueblo está luchando por mejores pensiones, educación gratis y de calidad y salud con mejores precios y calidad, tener mejor acceso y menos gasto de bolsillo. Hemos tenido un alto crecimiento de inmigrantes, especialmente Haitianos (24%) y Venezolanos (43%) siendo esta última más educada en promedio que la población Chilena, tomando muchos puestos de trabajo de mano de obra, tomando labores que el Chileno no quiere realizar o en otras bajando los salarios.

Chile hoy es un país menos conservador, donde la Iglesia Católica ha ido perdiendo influencia, a pesar de esto los pacientes siguen siendo discriminados por la sociedad y las religiones.

### **Tecnología**

Chile es un país de alto acceso a la modernidad, muchas empresas eligen nuestro país como lugar de prueba para después implementar en otros países de la región, esto se debe por la estabilidad que tenemos.

### **Ecología**

Tema candente en los últimos años, muchos proyectos de minería y de hidroeléctricas se han paralizado por temas ecológicos, llegamos a un momento histórico que todo el crecimiento debe ser sustentable.

### **Legal**

En este aspecto se está estable, pocos cambios y los que hay están protegiendo más a las personas que a las empresas, esto ayuda a que no tengamos más abusos en el futuro. Chile plantea bajos impedimentos legales para la entrada de inmigrantes, el gobierno ahora está haciendo cambios legislativos para tratar de aumentar los requisitos de ingreso a nuestro país y ordenar el proceso.

## **Análisis del sector de salud en lo referente a la atención médica**

- Chile está entre los 10 países del mundo que registran mayor aumento de VIH.
- El 2018 se registraron 6.948 nuevos casos de pacientes viviendo con la enfermedad, creciendo en un 19% versus el 2017. Se estima que las tasas sigan en los mismos rangos por los siguientes 5 años.
- Desde el 2010 al 2018 se han registrado casi 40 mil casos, el aumento de la migración ha traído más contagios al país, especialmente por los haitianos que en su país no tienen el sistema de salud robusto.
- Se estima que la población que tiene VIH debe llegar a 100 mil casos, de los cuales sólo se trata a menos del 50%, esto provoca que se sigan contagiando personas.

- Las mayores tasas de contagio están en el grupo etario de 19 a 29 años, este grupo le perdió el miedo a la enfermedad ya que no vieron en carne propia lo que causó esta enfermedad en los años 80's.
- Chile está suscrito al acuerdo con la Organización Mundial de la Salud para cumplir la cascada de 90/90/90, es decir, 90% diagnosticados, 90% tratados y 90% indetectables.

Todos los datos entregados en los puntos anteriores validan la oportunidad de tener un centro médico dedicado a los pacientes con VIH, sabemos que todavía existen muchos tabús que por ignorancia continúan, siguen siendo discriminados por la sociedad, se mantienen en secreto por miedo al rechazo y la marginación.

Hoy existen prestadores de consultas médicas NO exclusivas en el sector privado de la salud sin una orientación clara al segmento socio económico que quieren atacar, esto nos da la oportunidad de diferenciarnos de ellos y generar una cercanía única con los pacientes.

### **Analizar las fuerzas competitivas del sector (Análisis de Porter)**

Las **barreras de entrada** son bajas en lo referente al espacio físico que se debe tener, no existen barreras del Ministerio de Salud para haber más consultas médicas, los especialistas son pocos para la cantidad de pacientes y nosotros contaremos con dos de ellos, es aquí donde se produce la real barrera de entrada al mercado de las consultas médicas para pacientes de VIH.

Las **barreras de salida** son bajas y permiten una rápida liquidación de activos en caso de cerrar operaciones, los costos asociados para funcionar son bajos.

Los **compradores** son los pacientes de VIH que hoy están insatisfechos con el servicio que reciben hoy en día, aquí es dónde queremos tener nuestra diferenciación en servicios integrales y alta calidad de atención.

## **Proveedores**

Existen 9 actores en el mercado pero ninguno de ellos es exclusivo en la atención de pacientes que viven con la condición del VIH, hay actores que tienen un prestigio como la Universidad Católica y de Chile, al ser centros formadores de educación generan un buen nombre en la sociedad.

## **Descripciones de los actores que tratan a los pacientes con VIH**

### **Inmunólogos:**

En Chile existen cerca de 102 inmunólogos agrupados en la Sociedad Chilena de Inmunología. De este grupo una porción menor se dedica oficialmente a la atención de pacientes con VIH, la mayoría se dedica al tratamiento de enfermedad del sistema auto-inmune como por ejemplo las alergias.

### **Infectólogos:**

En Chile existen cerca de 214 infectólogos agrupados en la Sociedad Chilena de Infectología. Son pocos los que se dedican al tratamiento de pacientes con VIH y no existe ninguno que sea exclusivo tratando estos pacientes, adicionalmente trabajan con vacunas y antibióticos dentro de los centros médicos, hospitales y clínicas en donde trabajan.

### **Medicina complementaria integral:**

Es una especialidad nueva que está tomando gran auge ya se preocupa del paciente en su integralidad, esto nos permitirá un gran diferencial ya que ningún centro médico cuenta con uno.

Desde un punto de vista de **rentabilidad**, podemos tener una ganancia del 30% del costo de la consulta médica en los especialistas y de un 40% en los médicos generales. Al ser esto variable no es un costo fijo, dependerá de la cantidad de consultas que podamos generar mensualmente, los costos fijos son bajos, lo más alto será el arriendo del lugar físico del centro médico.

El atractivo de la industria se refleja no sólo en el análisis de la industria sino también en el

hecho de que los competidores 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.

### **Análisis de las fuerzas competitivas del sector (5 fuerzas de Porter)**

| <b>Nuevos Entrantes</b>                 |            |
|---|------------|
| Economías de escala                     | 1          |
| Disponibilidad de especialistas         | 5          |
| Identidad de marca                      | 3          |
| Curva de aprendizaje                    | 4          |
| Reacción de los competidores            | 2          |
| Barreras políticas / gubernamentales    | 1          |
| Protección y regulación de la industria | 1          |
|   | <b>2.4</b> |

| <b>Proveedores</b>                |            |
|-----------------------------------|------------|
| Saturación de horas de consultas  | 5          |
| Niveles de concentración          | 3          |
| Importancia de los especialistas  | 5          |
| Costos de cambio de los pacientes | 3          |
| Lugar físico de las consultas     | 5          |
|                                   | <b>4.2</b> |

| <b>Rivalidad de la Industria</b>       |            |
|--|------------|
| Alto crecimiento de los pacientes      | 5          |
| Nivel de costos elevados (Isapres)     | 2          |
| Baja capacidad disponible de consultas | 5          |
| Identidad de la marca                  | 2          |
| Concentración de los actores           | 3          |
| Barreras de salida                     | 1          |
| Guerra de precios (no existe)          | 1          |
|  | <b>2.7</b> |

| <b>Productos Sustitutos</b>               |            |
|---|------------|
| Saturación de los servicios               | 5          |
| Diferenciación de los servicios           | 2          |
| Poca disponibilidad de consultas para VIH | 5          |
| Calidad comparativa                       | 5          |
| Costos de las consultas (no existe)       | 1          |
|   | <b>3.6</b> |

| <b>Poder de los Compradores</b>            |            |
|--|------------|
| Los PACIENTES son los que deciden          | 5          |
| Impacto en la calidad                      | 5          |
| Al ser discriminados buscarán exclusividad | 5          |
| Variable precio (no existe)                | 1          |
|  | <b>4.0</b> |



## 2.2 Competidores

En la actualidad, en Chile, existen 9 centros médicos que dan atención a personas con VIH, atienden pacientes de todas las Isapres.

Las tasas de contagio de Chile permiten confirmar que es un mercado que no alcanza a satisfacer las necesidades actuales y las que vendrán, se espera seguir creciendo en contagios durante los próximos 5 años, si bien el gobierno tiene campañas de screening y de educación, se estima que los pacientes ya contagiados sean al menos el doble de lo que se conoce actualmente, según SIDA Chile, son 100.000 y según el Ministerio de Salud son 80.000, no importa la cifra que sea, hoy sólo se atienden a casi 40.000 pacientes.

| <b>Consultas Médicas</b>                 | <b>M. Sh.%</b> |
|--|----------------|
| BUPA Servicios Clínicos                  | 2%             |
| Centro Médico Vida Integra               | 2%             |
| Clínica Alemana                          | 22%            |
| Clínica Dávila                           | 10%            |
| Clínica Santa María                      | 13%            |
| Clínica Vespucio                         | 2%             |
| <b>GESMED</b>                            | <b>14%</b>     |
| Hospital Clínico U de Chile              | 10%            |
| Pontificia Universidad Católica de Chile | 25%            |
|  | 100%           |

Los hospitales públicos no constituyen hoy un competidor, ya que nuestro segmento de negocio serán pacientes de Isapres y de alto nivel socio-económico ABC1, esto no descarta que podamos ser prestador para el gobierno ya que sus redes de atención se encuentran saturadas, es algo que evaluaremos en el futuro y los atenderemos con médicos generales, por ahora no es target.

## **Análisis de fortalezas y debilidades de los competidores**

### **Hospital Pontificia Universidad Católica ([www.redsalud.uc.cl](http://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.
- 13 profesionales de la salud trabajando en VIH.
- Apoyo de una de los principales clínicas del país.

#### Debilidades:

- Temas valóricos juegan en contra de los pacientes de VIH, no se sienten bien en sus centros por esta razón.
- 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.
- Médicos no están dedicados 100% a los pacientes de VIH.

### **Clínica Dávila**

#### Fortalezas:

- Sólo 1 especialista trabajando con pacientes de VIH.
- Posicionamiento de bajos precios y abordabilidad.

#### Debilidades:

- Ubicación en Santiago no acorde al estrato socioeconómico que se atiende en las Isapres.
- Pocas horas disponibles.

- Médico no está dedicado 100% a los pacientes de VIH

### **Clínica Alemana**

#### Fortalezas:

- Buen prestigio de la marca de la Clínica
- Buenas y modernas instalaciones, ubicadas en el sector alto de la capital.
- 6 médicos tratando pacientes de VIH

#### Debilidades:

- Médicos no están dedicados 100% a los pacientes de VIH

### **Hospital Clínico de la Universidad de Chile**

#### Fortalezas:

- Buen posicionamiento de imagen de formación médica
- Atiende pacientes del sector público y privado
- Tienen médicos 100% dedicados a tratar pacientes de VIH

#### Debilidades:

- Lugar físico no está acorde al nivel socio económico de las Isapres.
- Espacio físico viejo y mal mantenido.

### **GESMED**

#### Fortalezas:

- Especialistas dedicados al tratamiento exclusivo de pacientes con VIH
- Buena locación y de fácil acceso en Providencia
- Consultas médicas modernas

Debilidades:

- No son 100% consultas de VIH, atienden otras especialidades de alto contagio
- Nuevo actor en el mercado

## **BUPA**

Fortalezas:

- Pertenece a un holding importante como es Cruz Blanca (Inglaterra).

Debilidades:

- Sus pacientes los atiende en la Florida, no acorde a los pacientes de Isapres.
- Sólo 1 especialista para VIH pero no dedicado a la patología.
- Muy complicado obtener horas de atención.

## **Clínica Santa María**

Fortalezas:

- Buena ubicación en Santiago y de fácil acceso.
- Muchos años de existencia en el mercado de la salud.

Debilidades:

- Pocos especialistas.

## **Vida Integra**

Fortalezas:

- No encontramos una real fortaleza.

Debilidades:

- Lugar físico no está acorde al nivel socio económico de las Isapres, atiende sus pacientes en Estación Central.
- Espacio físico no muy bien mantenido.

### Matriz de perfiles competitivos

| Consultas Médicas                        | M. Sh.%    | Especialistas | Integral  | psicología | nutrición |
|--|------------|---------------|-----------|------------|-----------|
| BUPA Servicios Clínicos                  | 2%         | si            | no        | no         | no        |
| Centro Médico Vida Integra               | 2%         | si            | no        | no         | no        |
| Clínica Alemana                          | 22%        | si            | si        | no         | no        |
| Clínica Dávila                           | 10%        | si            | no        | no         | no        |
| Clínica Santa María                      | 13%        | si            | no        | no         | no        |
| Clínica Vespucio                         | 2%         | si            | no        | no         | no        |
| <b>GESMED</b>                            | <b>14%</b> | <b>si</b>     | <b>no</b> | <b>si</b>  | <b>si</b> |
| Hospital Clínico U de Chile              | 10%        | si            | no        | si         | si        |
| Pontificia Universidad Católica de Chile | 25%        | si            | si        | si         | si        |
|  | 100%       |               |           |            |           |

Podemos observar un análisis de los actores del mercado, nuestro foco estará en GESMED como competidor a seguir pero BUPA, Vida Integra, Dávila y Vespucio son a los que queremos quitarle los pacientes en la primera etapa, ya que sus ubicaciones físicas no están en los mejores lugares de Santiago.

### Cuadro de Precios

Esta variable que para todos los negocios es una de las más importantes, acá al ser una patología GES tiene cobertura de gobierno e Isapres al 100% con precios estándares por lo que no podemos generar diferenciación en esta variable.

## 2.3 Clientes

### Caracterización de los consumidores

Los clientes serán los pacientes de VIH actuales y nuevos (siguientes años creciendo a doble dígito) que viven en Santiago y se atienden por Isapres. Son niños, mujeres y hombres de todos los rangos etarios, el foco será Santiago ya que aquí está el 60% de los pacientes de todo Chile.

Desde el punto de vista económico, esta enfermedad cruza todos los segmentos socioeconómicos pero al tratar sólo los pacientes de Isapres nuestros segmentos target serán ABC1.

Sabemos que el segmento público se encuentra aún más saturado por lo que en un futuro podemos evaluar tener alguna alianza con gobierno para ayudarlos a atender pacientes, por ahora no será nuestro foco.

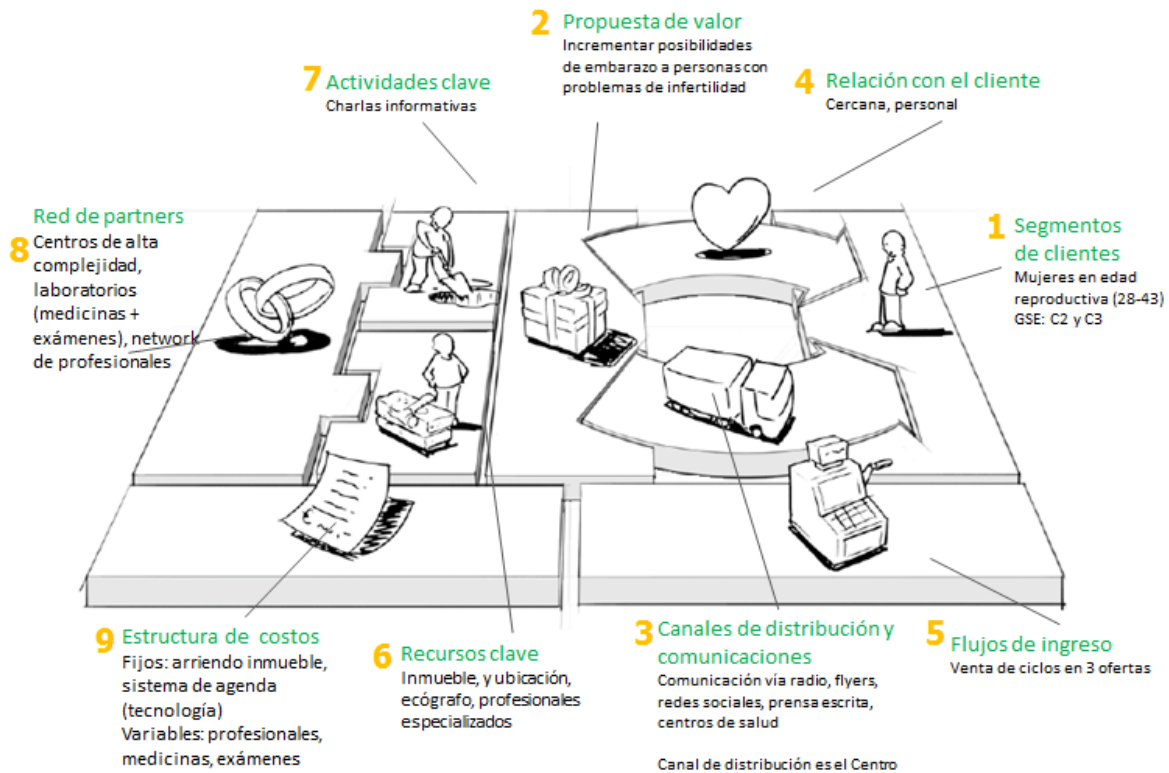
### Identificación de macro y micro segmentos

El Macro segmento en que se moverá “Positivamente Comprometidos” serán niños, mujeres y hombres del segmento de Isapres que viven en la Región Metropolitana.

Asimismo, como micro segmento no tendremos discriminación por comunas, ya la realizamos por Isapres y Santiago.

### III. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias

#### 3.1 Modelo de negocios



#### Segmento de clientes

- Hombres y mujeres que tengan VIH positivo
- Pacientes de Isapres
- Nivel socio económico ABC1
- Asociaciones de pacientes VIH
- Personas de alto riesgo de contagio (conductas de riesgo)

### **Propuesta de valor**

- 100% dedicados a pacientes con VIH.
- Atención por expertos en la condición.
- Lugar exclusivo donde no se sentirán discriminados.
- Tiempos de atención necesarios para tener mejores resultados en las terapias.

### **Canales de distribución y comunicaciones**

- Web
- Telefónica
- Social networks
- Consultas médicas

### **Relación con el cliente**

- Atención personalizada
- On-line
- Telefónica
- Programas clínicos integrales para los pacientes

### **Flujo de ingresos**

- Consultas médicas
- Venta de espacios publicitarios a los laboratorios y empresas afines



## Recursos clave

- Excelencia en el servicio
- Consulta médica en Santiago.
- Calidad de las instalaciones físicas para dar atención de calidad.

## Actividades clave

- Servicio de consultas médicas de alta calidad
- Networking con asociaciones de pacientes de VIH.
- Educación a pacientes y la comunidad.

## Red de partners

- Laboratorios farmacéuticos
- ISAPRES
- Comunidad médica
- Asociaciones de Pacientes, por ejemplo: Iguales, Vivo Positivo, otros.

## Estructura de costos

- Salarios de los empleados: Médicos, recepcionistas, personal de aseo, otros.
- Capacitación
- Locación y gastos para la consulta médica
- Impuestos
- IT, costos de implementación, mantención y administración de la plataforma

### 3.2 Descripción de la Empresa: “Positivamente Comprometidos”

#### Análisis FODA y sus estrategias

|         | Fortalezas  | Debilidades  |
|---------|---|--|
| INTERNO | <ul style="list-style-type: none"><li>- Conocimiento del mercado</li><li>- Contacto con proveedores (laboratorios, médicos, Isapres)</li><li>- Bajos costos fijos</li><li>- Entrega de apoyo integral (Psicólogo, integral y nutricionista)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Nuevo actor en el mercado</li></ul>  |
| EXTERNO | Oportunidades   | Amenazas   |
|         | <ul style="list-style-type: none"><li>- Hay actores que atienden pacientes de Isapres pero su ubicación no está acorde con el target socioeconómico</li><li>- Podemos diferenciarnos rápido por ser 100% dedicados a pacientes con VIH</li></ul>      | <ul style="list-style-type: none"><li>- Reacción agresiva de los actuales actores del mercado</li><li>- Posible copia del modelo del negocio</li></ul> |

Creemos que podemos diferenciarnos en el mercado y crear una identidad única asociada a los pacientes de VIH, es algo muy mediático y para aprovecharlo a través del marketing.

## Cadena de Valor

|  |  |   |   |  |  |
|--|--|---|---|--|--|
| <b>Infraestructura:</b> la arquitectura será reflejando modernidad pero con calidez manteniendo incluso la privacidad de los pacientes   |  |   |   |  | ESLABONES<br>SECUNDARIOS   |
| <b>Recursos Humanos:</b> Reclutamiento con altos estándares en servicio al cliente, los socios muy presentes para asegurar nuestra misión  |  |   |   |  |  |
| <b>Tecnología:</b> inversión en un CRM para darle seguimiento a los pacientes y mejor atención en sus protocolos médicos   |  |   |   |  |  |
| <b>Marketing y Ventas</b>  | <b>Personal de contacto</b>  | <b>Soporte físico y Habilidades</b>   | <b>Prestación</b>   | <b>Clientes</b>  | <b>Otros Clientes</b>  |
| Las comunicaciones serán directas a los pacientes a través de medios digitales, Facebook, Instagram. También buscaremos apoyar asociaciones de pacientes y la sociedad de Infectología para darnos a conocer a través de ellos. Comunicación cálida, frontal, con respeto a los pacientes con VIH. | Vamos a tener protocolos de atención a pacientes, tal como lo tienen empresas como Disney, asegurando calidez y atención de alta calidad, esto será desde la recepcionista hasta los profesionales de salud. | Muy importante es este punto, ofreceremos un lugar cómodo para el paciente con VIH, entregando comodidad pero no dando la impresión de ser un lugar de lujo, que no se note que estamos lucrando con ellos pero si los tratamos bien. | Nuestra diferenciación será la oferta de la atención integral del paciente y si quieren de su entorno cercano. Es donde nos queremos diferenciar de las otras consultas médicas que ya existen en el mercado. | Nuestros clientes son los pacientes con VIH que existen y los que están por venir, como ya hemos visto las tasas de contagios siguen altas y no bajarán por algunos años. El paciente es el decidor de dónde y con quién se quiere atender, aquí es donde generaremos la diferenciación. | En el futuro podremos tener la oferta de poder hacer estudios clínicos por lo que podemos sumar de clientes a los laboratorios farmacéuticos. También podemos ser una alternativa para FONASA ya que su red de atención se encuentra muy saturada. |
| <b>ESLABONES PRIMARIOS</b>   |  |   |   |  |  |

### 3.3 Estrategia de Crecimiento y Visión Global

Tendremos un crecimiento orgánico basado en el aumento del volumen de pacientes con VIH, se mantendrán creciendo doble dígito por los siguientes 5 años según el Sida Chile, además capturaremos pacientes de otros centros que dan mala atención y/o tienen malos lugares físicos de sus consultas y mal ubicados en Santiago, comunas no afines al target.

#### Estrategia de Entrada

Será con contacto a través de las asociaciones de pacientes, Isapres y medios digitales para que los pacientes conozcan nuestros servicios y puedan probarlos, estamos seguros que podremos crear una diferenciación con los actuales players del mercado que dan menos tiempo de atención y no son 100% dedicados.

## Estrategia de Salida

Eventualmente, si en algún momento todos los socios deciden abandonar el negocio y vender su participación en acciones, se tendrá como estrategia principal la venta de las acciones de acuerdo al valor del momento y la calidad de SpA. Si esto no tuviese éxito, se procederá al cierre de negocio con el despido de los colaboradores y la liquidación de los activos.

## Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva de Positivamente Comprometidos será de diferenciación, marcada fuertemente por el acompañamiento cercano de cada paciente y la preocupación de todos los factores que involucran a los pacientes con VIH. Los actuales proveedores de este servicio no son 100% dedicados y no tienen todos los servicios que ofreceremos nosotros, como por ejemplo: medicina integral.

### 3.4 RSE y Sustentabilidad

#### Mapa de Stakeholders

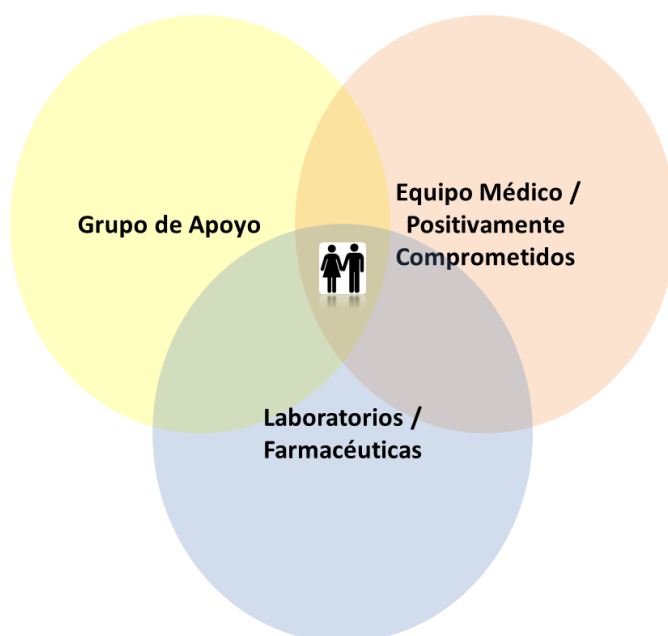
Hemos separado a los stakeholders de esta industria en tres grandes grupos que interactúan entre sí y en cuya intersección se encuentra el paciente, si bien los laboratorios son los proveedores de medicamentos de terapias antirretrovirales, tendremos una asociación directa para tener disponibles las terapias de vanguardia para favorecer a nuestros pacientes:

**Equipo Médico / Positivamente Comprometidos:** Positivamente Comprometidos, como prestador del 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 del paciente 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 los pacientes y sus círculos cercanos también tendrá un impacto en la disposición general de las

personas que acuden a nuestras consultas médicas. La relación que se establezca con el paciente influirá en la evaluación de los servicios prestados y puede tener un impacto de proporciones en la reputación, tanto del médico como de Positivamente Comprometidos.

**Grupo de Apoyo:** En términos emocionales este es el grupo de mayor impacto personal para los pacientes. Incluye a la familia directa/indirecta (padres, hermanos, tíos, abuelos, sobrinos, amigos), círculos de amistades, otras personas también en tratamiento, grupos de apoyo específicos (desde círculos pequeños a fundaciones que combaten el VIH). Todos quienes se encuentran en este grupo sienten una fuerte vinculación con el paciente y su apoyo emana desde una perspectiva de realización personal del paciente.

**Laboratorios / Farmacéuticas:** 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 el tratamiento efectivo del VIH, las farmacéuticas continuarán teniendo un lugar privilegiado en nuestro quehacer diario en las consultas médicas, nosotros seremos los responsables de evaluar constantemente la calidad y respuesta de los fármacos, a través de experiencia clínica y estudios clínicos publicados en sitios médicos con prestigio mundial.



## Valores éticos del negocio

Los valores que regirán las operaciones de Positivamente Comprometidos se muestran a continuación:

**Respeto:** por los pacientes y su condición, todos estaremos preocupados de ellos y su bienestar, atención de calidad y sin discriminación.

**Empatía:** Todos quienes trabajan para el centro médico deben mostrar empatía hacia los pacientes, actitud positiva y entendiéndolos en sus problemas y preocupaciones para que nos prefieran a lo largo del tiempo.

**Profesionalismo,** ante todo, no permitiremos dar un servicio a medias o a la ligera, siempre prevalecerá la atención y el servicio de alta calidad, en esto no vamos a tranzar.

## Determinación de impactos sociales, ambientales y económicos

**Sociales:** darle atención de calidad a pacientes que son hasta el día de hoy discriminados, dándoles un lugar protegido con buena atención, actualizado en lo que se refiere a las terapias disponibles.

**Ambientales:** no tenemos un gran impacto, pero en todo lo que se pueda cooperar con el medio ambiente lo haremos.

**Económicos:** El crecimiento orgánico de los contagiados trae consigo un crecimiento sostenible de la actividad económica del proyecto.

## **IV. Plan de Marketing**

### **4.1 Objetivos de marketing**

Nuestro objetivo es posicionar a Positivamente Comprometidos como el único centro médico 100% dedicado a los pacientes con VIH, esto nos dará una diferenciación con el resto de los actuales actores que existen en el mercado y que por sus características no podrán copiarnos este posicionamiento.

Debemos ser muy cuidadosos en la comunicación de nuestra promoción, es un grupo de personas que aún son discriminados y existen grupos conservadores en la población que rechazan a los contagiados.

Debemos publicitar que tendremos en nuestra organización a uno de los más reconocidos especialistas que tratan hoy el VIH en Chile, totalmente actualizado en las nuevas tendencias de tratamientos y una vasta experiencia.

### **4.2 Estrategia de segmentación**

Es súper clara, pacientes de Isapres que viven en la región metropolitana.

Estrategia de Canal: todas nuestras atenciones serán en nuestras dependencias en la Comuna de Providencia / Las Condes en Positivamente Comprometidos.

## Objetivo de Participación de Mercado:

| Consultas Médicas                        | M. Sh.% | Target 1 | Target 2 | Target 3 | Target 4 | Target 5 | Target 6 | Target 7 | Target 8 | Target 9 | Target 10 | Target 11 |
|--|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|
| BUPA Servicios Clínicos                  | 2,0%    | 2,0%     | 2,0%     | 2,0%     | 1,5%     | 1,5%     | 1,5%     | 1,5%     | 1,5%     | 1,0%     | 1,0%      | 1,0%      |
| Centro Médico Vida Integra               | 2,0%    | 2,0%     | 2,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%      | 1,0%      |
| Clínica Alemana                          | 22,0%   | 21,0%    | 21,0%    | 21,0%    | 21,0%    | 20,5%    | 20,0%    | 19,5%    | 19,5%    | 19,5%    | 19,0%     | 18,5%     |
| Clínica Dávila                           | 10,0%   | 9,0%     | 8,0%     | 8,0%     | 8,0%     | 7,0%     | 6,0%     | 6,0%     | 6,0%     | 6,0%     | 6,0%      | 5,5%      |
| Clínica Santa María                      | 13,0%   | 13,0%    | 12,5%    | 12,5%    | 12,5%    | 12,5%    | 12,5%    | 12,5%    | 12,0%    | 12,0%    | 11,5%     | 11,5%     |
| Clínica Vespucio                         | 2,0%    | 2,0%     | 2,0%     | 2,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%     | 1,0%      | 1,0%      |
| GESMED                                   | 14,0%   | 15,0%    | 15,0%    | 14,5%    | 14,5%    | 14,5%    | 14,5%    | 14,5%    | 13,5%    | 12,5%    | 12,5%     | 12,0%     |
| Hospital Clínico U de Chile              | 10,0%   | 10,0%    | 10,0%    | 10,0%    | 10,0%    | 10,0%    | 10,0%    | 10,0%    | 10,0%    | 10,0%    | 10,0%     | 10,0%     |
| Pontificia Universidad Católica de Chile | 25,0%   | 24,0%    | 24,0%    | 24,0%    | 24,0%    | 24,0%    | 24,0%    | 23,0%    | 23,0%    | 23,0%    | 22,5%     | 22,5%     |
| Positivamente Comprometidos              | 0,0%    | 2,0%     | 3,5%     | 5,0%     | 6,5%     | 8,0%     | 9,5%     | 11,0%    | 12,5%    | 14,0%    | 15,5%     | 17,0%     |
| Total                                    | 100,0%  | 100,0%   | 100,0%   | 100,0%   | 100,0%   | 100,0%   | 100,0%   | 100,0%   | 100,0%   | 100,0%   | 100,0%    | 100,0%    |

| Consultas Médicas                        | Año 0 | año 1 | año 2 | año 3 | año 4 | año 5 | año 6 | año 7 | año 8 | año 9 | año 10 | año 11 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| BUPA Servicios Clínicos                  | 79    | 94    | 105   | 117   | 97    | 106   | 115   | 125   | 136   | 98    | 107    | 116    |
| Centro Médico Vida Integra               | 79    | 94    | 105   | 58    | 65    | 71    | 77    | 83    | 91    | 98    | 107    | 116    |
| Clínica Alemana                          | 866   | 987   | 1.099 | 1.224 | 1.363 | 1.452 | 1.538 | 1.628 | 1.767 | 1.918 | 2.028  | 2.143  |
| Clínica Dávila                           | 394   | 423   | 419   | 466   | 519   | 496   | 462   | 501   | 544   | 590   | 640    | 637    |
| Clínica Santa María                      | 512   | 611   | 654   | 729   | 811   | 885   | 961   | 1.044 | 1.087 | 1.180 | 1.227  | 1.332  |
| Clínica Vespucio                         | 79    | 94    | 105   | 117   | 65    | 71    | 77    | 83    | 91    | 98    | 107    | 116    |
| GESMED                                   | 551   | 705   | 785   | 845   | 941   | 1.027 | 1.115 | 1.211 | 1.223 | 1.229 | 1.334  | 1.390  |
| Hospital Clínico U de Chile              | 394   | 470   | 523   | 583   | 649   | 708   | 769   | 835   | 906   | 983   | 1.067  | 1.158  |
| Pontificia Universidad Católica de Chile | 984   | 1.128 | 1.256 | 1.399 | 1.558 | 1.699 | 1.846 | 1.920 | 2.084 | 2.262 | 2.401  | 2.606  |
| Positivamente Comprometidos              | 0     | 94    | 183   | 291   | 422   | 566   | 731   | 918   | 1.133 | 1.377 | 1.654  | 1.969  |
| Total                                    | 3.936 | 4.702 | 5.235 | 5.829 | 6.490 | 7.081 | 7.692 | 8.349 | 9.061 | 9.833 | 10.672 | 11.581 |

### 4.3 Estrategia de Servicio/Producto

- Servicio de consultas médicas a pacientes con VIH.
- Atención de calidad.
- 100% dedicada a pacientes con VIH.
- Sin discriminación.
- Excelente ubicación en Providencia / Las Condes.



#### **4.4 Estrategia de Precio**

No es una variable relevante ya que al ser una patología GES tiene precios estándares por lo que no puedes diferenciarte por esta variable.

#### **4.5 Estrategia de Distribución**

Sólo tendremos atenciones médicas en nuestras dependencias de Positivamente Comprometidos.

##### **Sitio web y redes sociales**

Tendremos un sitio web que permita agendar horas con los profesionales de manera sencilla y realizar consultas que serán respondidas en un plazo no superior a 24 horas.

#### **4.6 Estrategia de Comunicaciones y Ventas**

La estrategia de comunicación se va a basar en medios masivos digitales que permitan la entrega de dos mensajes:

- 1) Crear consciencia de planificación del cuidado orientado al auto cuidado y la importancia de ser constante en el cuidado de la salud en el largo plazo.
- 2) Atención de calidad en un ambiente cálido sin discriminación.

## Mix de herramientas de promoción y presupuesto

El mix se detallará con la equivalencia de cada "P":

### **Producto-Concepto:**

Servicio de consultas médicas a pacientes con VIH.

Atención de calidad.

100% dedicada a pacientes con VIH.

Sin discriminación.

Excelente ubicación en Providencia / Las Condes.

### **Precio-Costo:**

Precios de consultas fijos por ley de atención GES

Promedio \$40.000 por cada atención.

Resto de las atenciones tendrán precios competitivos promedio de mercado.

### **Plaza-Conveniencia:**

Ubicación estratégica en comunas Providencia / Las Condes.

Fácil acceso vía transporte público / privado.

Espacios para estacionamientos.

## **Promoción-Comunicación:**

A través de medios electrónicos, más alcance a menor costo.

Sociedades con agrupaciones de pacientes, por ejemplo: iguales, Vivo Positivo, etc.

Asociación con ISAPRES.

Cajas de Compensación.

Eventos de diversidad.

Identificar herramientas específicas, medios, público objetivo.

Las herramientas comunicacionales incluyen: radio, blogs, Facebook, Linked In, twitter, Instagram, espacios temáticos específicos en la web, Fundaciones, organizaciones gubernamentales – Ministerio de Salud, gremio médico, publicaciones médicas. Se utilizará intensivamente el canal de RR.PP. ya que este es un tema que despierta interés periodístico.

## **Programa de publicidad**

Invertiremos en medios digitales que son más baratos y segmentados, con esto esperamos darnos a conocer el primer año que logre instalar un mercado “awareness”, después nuestro excelente servicio nos generará el boca a boca que necesitamos para seguir tomando participación de mercado.

Positivamente hace mención directa a los pacientes que son virus positivo y que estamos comprometidos con ellos, tenemos una buena marca para posicionarnos con los pacientes que son nuestros clientes.

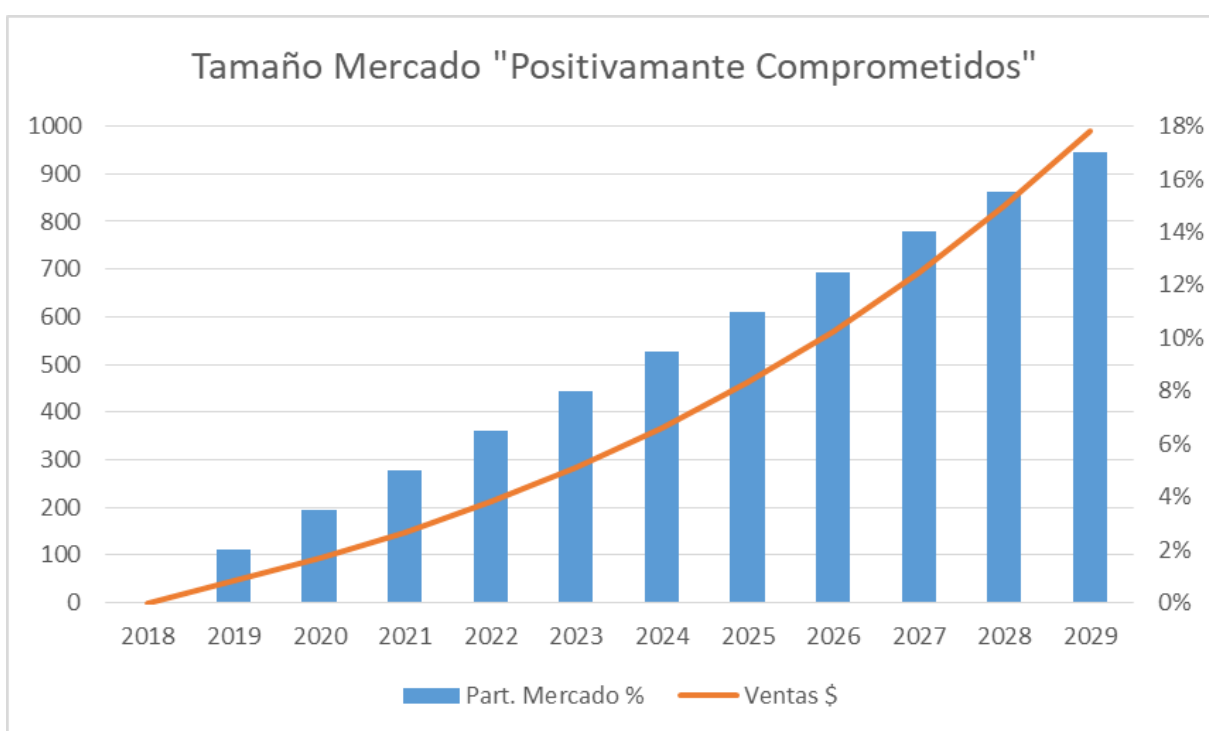
## **Estrategia de Ventas**

Las ventas de los servicios se realizarán mediante contacto telefónico, e-mailing masivo, vía la página web del Centro médico Positivamente Comprometidos, o directamente en la Centro.

## 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

### Estimación de participación de mercado

En el párrafo anterior se adjunta la cantidad de pacientes que tendremos y la participación esperada desde el comienzo hasta los primeros 5 años. Tenemos en el gráfico el market share que tendremos y la cantidad de pacientes.



## Participación de Mercado de Actores Baja Complejidad

Se adjunta tabla de participación de mercado actual de los actores del mercado que serán nuestros competidores directos.

| <b>Consultas Médicas</b>                 | <b>M. Sh. %</b> |
|--|-----------------|
| BUPA Servicios Clínicos                  | 2%              |
| Centro Médico Vida Integra               | 2%              |
| Clínica Alemana                          | 22%             |
| Clínica Dávila                           | 10%             |
| Clínica Santa María                      | 13%             |
| Clínica Vespucio                         | 2%              |
| <b>GESMED</b>                            | <b>14%</b>      |
| Hospital Clínico U de Chile              | 10%             |
| Pontificia Universidad Católica de Chile | 25%             |
|  | 100%            |

### Número de clientes

Nuestros clientes son los pacientes que tienen VIH y los nuevos que vendrán en los siguientes años, hemos destacado que las tasas de crecimientos continuarán a doble dígito, existen casi 6.000 pacientes que pertenecen a las Isapres y que están en la Región Metropolitana.

Es una patología GES por lo que se encuentra cubierta por el gobierno y las Isapres en lo que se refiere a todos los gastos que incurran los pacientes.

### Demanda y Ventas

| Estimación de demanda / Tamaño de mercado              | año  | -3    | -2    | -1    | 0     | 1     | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    |
|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ventas históricas y proyectadas                        | MM\$ | 1.226 | 1.403 | 1.656 | 1.978 | 2.363 | 2.631 | 2.930 | 3.262 | 3.559 | 3.866 | 4.200 | 4.558 | 4.947 | 5.369 |
| Tasa de crecimiento histórico y proyectada del mercado | %    |       | 14,4% | 18,0% | 19,5% | 19,5% | 11,3% | 11,3% | 11,3% | 9,1%  | 8,6%  | 8,5%  | 8,5%  | 8,5%  | 8,5%  |
| Participación de mercado proyectada de mi empresa      | %    |       |       |       | 0,0%  | 2,0%  | 3,5%  | 5,0%  | 6,5%  | 8,0%  | 9,5%  | 11,0% | 12,5% | 14,0% | 15,5% |
| Ventas de mi empresa                                   | MM\$ | -     | -     | -     | -     | 47    | 92    | 146   | 212   | 285   | 367   | 462   | 570   | 693   | 832   |
| Tasa de crecimiento ventas de mi empresa               | %    |       |       |       |       |       | 94,9% | 59,1% | 44,7% | 34,3% | 29,0% | 25,8% | 23,3% | 21,6% | 20,2% |

## Demanda anual por producto

|                  | MES      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Tipo de atención | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12       | Total     |
| Especialista     | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | 12        |
| Integral         | x        | x        | x        |          | x        |          | x        |          | x        |          | x        |          | 7         |
| Psicólogo        | x        | x        | x        | x        | x        |          | x        |          | x        |          | x        |          | 8         |
| Nutricionista    | x        | x        | x        |          | x        |          | x        |          | x        |          | x        |          | 7         |
| <b>Total</b>     | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>34</b> |

- Cada paciente VIH positivo necesita mínimo lo siguiente por año:
  - 12 consultas con un especialista
  - 7 consultas con un médico de salud integral
  - 8 consultas con un psicólogo
  - 7 consultas con un nutricionista
- Esto se establece por las características de los pacientes y su complejidad anexas asociadas a la condición del VIH/SIDA.
- Los pacientes que llegan tarde a las terapias incluso necesitan más seguimiento de consultas médicas y exámenes.

### 4.8 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

Se utilizará el siguiente esquema para medir el plan de marketing:

#### A. Plan de medios en publicidad masiva

- Aumento ventas durante campañas de publicidad.

B. Plan de redes sociales (Twitter, Facebook y Instagram)

- Número de seguidores en Twitter y Facebook.
- Número de visitas en ambas cuentas de la Clínica.
- Número de posteos y “Me Gusta” por artículos o comentarios publicados.

C. Plan de RRPP (CM/Columna)

- Apariciones en prensa escrita (sin costo).
- Minutos en Televisión y radio llevado a costo de publicidad (sin costo).

## V. Plan de Operaciones

El centro médico se encontrará en la céntrica comuna de Providencia / Las Condes, además tendremos estacionamientos disponibles para los pacientes (pagados por ellos).

Tendrá una capacidad instalada suficiente para prestar servicios de 3 pacientes por hora atendidos por nuestros médicos, el horario de atención que rige será de lunes a viernes entre 9:00 – 13:00 hrs. y 14:00 – 18:00 hrs. En la medida que tengamos más pacientes tendremos más médicos especialistas aumentando la capacidad instalada se evaluará incrementar la capacidad de atención mediante la expansión física para poder prestar los servicios.

El centro médico contará con Consultas para la atención integral de los pacientes, Sala de espera cómoda, recepción agradable, Bodegas, Sala coordinadoras y variados espacios comunes.

Nuestro modelo es muy sencillo, atenciones médicas, siempre dependerán de los pacientes disponibles, esta variable será la que nos guiará si debemos crecer o mantener lo que tenemos en capacidad instalada. Con esta capacidad instalada, creciendo dependiente de la demanda de cantidad de pacientes, atenderemos las consultas de especialidad, integral, psicología y nutrición.

La frecuencia de consultas se establecen por las características de los pacientes y sus complejidades anexas asociadas a la condición del VIH/SIDA. Los pacientes que llegan tarde a las terapias incluso necesitan más seguimiento de consultas médicas y exámenes.

Ya que estas son las necesidades de los pacientes serán los servicios que ofrecerá Positivamente Comprometidos.

**El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios “Positivamente Comprometidos”.**



## VI. Equipo del Proyecto

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

- Matías Bustamante como Gerente Financiero y de Administración, será el encargado de la administración de los recursos, encontrar y administrar las locaciones para las consultas médicas, equipo, cultura, principios, valores y los informes de gestión.

Amplia experiencia en administración de proyectos por sus farmacias de la cadena Cruz Verde, su formación de ingeniero civil industrial y alumno del MBA de la Universidad de Chile / Tulane University le permitirá tener buena gestión de recursos humanos, contratos y estados financieros

- Claudio Lobos será el Gerente Comercial, a cargo de las ventas, relación comercial, alianzas con las Isapres para convertirlos en socios estratégicos, promoción y publicidad del centro médico.

Amplia experiencia en área farmacéutica, 20 años de experiencia trabajando en posiciones gerenciales en laboratorios farmacéuticos chilenos e internacionales, experiencia laboral en el extranjero, alumno del MBA de la Universidad de Chile / Tulane University, sus funciones será promocionar y aumentar la cantidad de pacientes del centro a través del tiempo, generar bases de datos de seguimiento para darle la mejor atención a los pacientes del mercado

- Alejandro Afani será la Gerente Médico, a cargo de la educación médica continua para los profesionales del centro; además tendrá a cargo la Calidad en la Atención Médica, que incluye supervisión sobre la atención de medicina integral, psicología y de la nutricionista, nuestro objetivo es asegurar altos estándares de atención que tendremos.

Amplia experiencia en enfermedades del sistema inmune y de pacientes de VIH del sector público y privado, será uno de los dos especialistas que tendrá el centro médico, estará a cargo de la actualización de los avances de la medicina teniendo a la vanguardia a nuestros empleados.

La organización será una Sociedad por Acciones (SpA), dada la flexibilidad de salida o incorporación de socios y el aporte de capital bajo esta modalidad.

**El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios “Positivamente Comprometidos”.**

## VII. Plan Financiero

La tasa de crecimiento promedio 2010-2017 es de 10,18%, desde 2018 se espera tasas de 18-19% para los 5 primeros años.

Los ingresos operativos se componen, exclusivamente, de ingresos directos de la operación (servicios de atención de consulta prestados en la Clínica). Para efectos de proyección, el tratamiento base considera ingresos asociados Isapres en un margen promedio del 40% para la Clínica (y 60% para el Doctor Tratante).

Lo anterior lleva a proyectar ingresos ponderados por este concepto de \$40.057.500.- con un total de 94 pacientes (2% del mercado) para el primer año, llegando al año 10 a ventas de \$900.305.245.- con un total de 1.654 pacientes (15,5% del mercado).

Con esto podemos estimar una proyección de mercado para “Positivamente Comprometidos”, en donde tasa de crecimiento promedio de 14,59% los 5 primeros años, posteriormente tenemos crecimiento proyectado de un 8,63%.

Para el año 1 tenemos pérdidas de -\$28.000.000, con resultados anuales negativos hasta el año 2. A partir del año 3 el resultado operacional es positivo con \$9.000.000.- (8% de utilidad neta), llegando a promedios del 40% al año 10.

El proyecto asume financiamiento con capital propio y excluye cualquier financiamiento vía deuda de corto y largo plazo, y bancaria.

| Flujo de Caja                                       |          |       |
|---|----------|-------|
| Tir   | %        | 33%   |
| VPN   | \$       | 500   |
| Paybak  | años     | 6 - 7 |
| Ventas de equilibrio \$                             | \$       | 92    |
| Ventas de equilibrio Q                              | unidades | 7373  |
| Tasa de descuento del equity o patrimonio sin deuda | %        | 15%   |
| waac  | %        | 15%   |
| Inversión inicial                                   | \$       | -132  |
| valor residual                                      | \$       | 2126  |

**El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios “Positivamente Comprometidos”.**

## VIII. Riesgos Críticos

| Riesgo                                     | Mitigadores   |
|--|---|
| Nivel de Ventas Inferiores a las Previstas | + Aumento de la Inversión en Promoción y Publicidad.<br>- Reducción costos de Gastos Administrativos / Generales.<br>+ Balancear dotación de personal / doctores y demanda.<br>- Reducción de remuneración Gerentes por un período determinado.   |
| Imitación del Modelo de Negocios           | + Fidelización clientes.<br>+ Ser los primeros en Satisfacer todas las necesidades de tratamiento de los pacientes VIH en un mismo lugar.   |
| Aumento Inversión Inicial                  | + La simulación realizada demuestra bajo impacto en los resultados. (Aumento solo de Patrimonio y Sin Aumento de Utilidades si no cambian otras condiciones iniciales como mayor Participación de Mercado, Aumento G. Adm., etc.)<br>+ Incrementar la Inversión Inicial de cada Socio/a. Nuevos Socios. |
| Demanda por Mala Praxis                    | + Toma de seguros.<br>+ Firma parte de Doctor un "Hold Harmless Agreement".<br>+ Procedimentar actividades  |

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 incluidas.

**El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios “Positivamente Comprometidos”.**

## IX. Propuesta del Inversionista

### 40% Emprendedor y 60% Inversionista

|                       | Emprendedor | Inversionista | Total |
|-----------------------|-------------|---------------|-------|
| <b>Inversión %</b>    | 40%         | 60%           | 100%  |
| <b>Inversión MM\$</b> | 53          | 79            | 132   |
| <b>Acciones N°</b>    | 600         | 400           | 1000  |
| <b>Flujos</b>         | 60%         | 40%           | 100%  |

| <b>Flujos Emprendedor</b>   | 0           | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6          | 7         | 8          | 9          | 10         |      |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-----------|------------|------------|------------|------|
| Inversión de capital        | -53         |             |             |             |             |             |            |           |            |            |            |      |
| Flujos                      | -53         | -44         | -12         | 1           | 16          | 39          | 49         | 75        | 107        | 142        | 179        | 1275 |
| <b>Acumulado</b>            | <b>-53</b>  | <b>-97</b>  | <b>-109</b> | <b>-108</b> | <b>-91</b>  | <b>-53</b>  | <b>-4</b>  | <b>72</b> | <b>179</b> | <b>321</b> | <b>500</b> |      |
|                             |             |             |             |             |             |             |            |           |            |            |            |      |
| <b>Flujos Inversionista</b> | 0           | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6          | 7         | 8          | 9          | 10         |      |
| Inversión de capital        | -79         |             |             |             |             |             |            |           |            |            |            |      |
| Flujos                      | -79         | -29         | -8          | 1           | 11          | 26          | 33         | 50        | 72         | 95         | 119        | 850  |
| <b>Acumulado</b>            | <b>-79</b>  | <b>-108</b> | <b>-117</b> | <b>-116</b> | <b>-105</b> | <b>-79</b>  | <b>-46</b> | <b>4</b>  | <b>75</b>  | <b>170</b> | <b>289</b> |      |
|                             |             |             |             |             |             |             |            |           |            |            |            |      |
| <b>Flujos Total</b>         | 0           | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           | 6          | 7         | 8          | 9          | 10         |      |
| Inversión de capital        | -132        |             |             |             |             |             |            |           |            |            |            |      |
| Flujos                      | -132        | -73         | -21         | 2           | 27          | 64          | 82         | 126       | 179        | 236        | 298        | 2126 |
| <b>Acumulado</b>            | <b>-132</b> | <b>-205</b> | <b>-226</b> | <b>-223</b> | <b>-196</b> | <b>-132</b> | <b>-50</b> | <b>76</b> | <b>254</b> | <b>491</b> | <b>789</b> |      |

Se exige que la administración de la empresa sea asignada al Emprendedor por un plazo de 10 años para así asegurar una correcta implementación y continuidad de la estrategia planteada, y con esto los resultados esperados.

“Positivamente Comprometidos” será una SpA, sociedad por acciones, para hacer posible la incorporación de nuevos socios.

El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios “Positivamente Comprometidos”.

## X. Conclusiones

### 10.1 Conclusiones

Las cifras de mercado y el pronóstico de su crecimiento para los siguientes años aseguran que los clientes (pacientes) no van a disminuir, crecimientos de doble dígito por los siguientes 5 años según pronósticos del SIDA Chile, la cifra actual de pacientes en Santiago son aproximadamente 6.000. También se debe considerar la necesidad de la cantidad de consultas por año de los pacientes que son mínimo 12 por año y, que además son pacientes crónicos, todo nos asegura flujos de pacientes constantes.

Al no existir en el mercado una consulta médica 100% dedicados a pacientes con VIH nos entrega la oportunidad de ser los primeros, generando diferenciación y pertenencia con este target de clientes.

Los doctores especialistas generan la diferencia en el mercado, que al existir pocos se convierte en una barrera de entrada, y nosotros contaremos con 2 muy reconocidos en el mercado.

Es un proyecto rentable para el mercado de la salud ya que al 3er año tendremos cifras positivas y rentabilidades del orden del 40% en su madurez. Se recupera la inversión a los 6-7 años de funcionamiento, con su pto. de equilibrio al 2do año con 7.373 consultas. El proyecto presenta una TIR del 33,3% y con tasa de dscto. sin deuda de un 15,02%, con un VAN de MM\$500.-

| <b>Resultados</b>    |       |
|----------------------|-------|
| Inv. Inicial (MM\$)  | -132  |
| Tasa de dscto. (%)   | 15%   |
| VPN (MM\$)           | 500   |
| TIR (%)              | 33%   |
| Paybak (años)        | 6 - 7 |
| Ventas año 10 (MM\$) | 705   |
| Part. de mercado (%) | 14%   |

## 10.2 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 a realizar estudios clínicos con farmacéuticas ya que tendremos un experto como el Doctor Afani y los pacientes para tener los estudios, es un negocio muy rentable para el centro médico.
- El segundo es tener la dispensación de los antiretro virales, son los medicamentos para el tratamiento de los pacientes y son crónicos, anualmente se gastan más de \$40 millones de pesos al año, acá podemos tener un margen del 5% y sería muy atractivo para las Isapres que tienen que pagar los altos costos de los medicamentos de por vida ya que las farmacias normales tienen márgenes del 15% como mínimo. Esto es logable ya que uno de los socios posee farmacias propias por lo que ampliar nuestro servicio sería muy fácil.

## 10.3 Resumen del Proyecto

La implementación del proyecto de consultas Positivamente Comprometidos para el tratamiento de la enfermedad de VIH en hombres y mujeres de toda edad, que tengan Isapre y vivan en la región Metropolitana presenta una rentabilidad atractiva (33% de TIR y \$500 millones de VAN), con un período de payback de entre 6 y 7 años.

| <b>Flujo de Caja</b>                                |          |       |
|---|----------|-------|
| Tir   | %        | 33%   |
| VPN (MM\$)  | \$       | 500   |
| Paybak  | años     | 6 - 7 |
| Ventas de equilibrio (MM\$)                         | \$       | 92    |
| Ventas de equilibrio Q                              | unidades | 7373  |
| Tasa de descuento del equity o patrimonio sin deuda | %        | 15%   |
| waac  | %        | 15%   |
| Inversión inicial (MM\$)                            | \$       | -132  |
| valor residual (MM\$)                               | \$       | 2126  |

La propuesta se centra fuertemente en abordar la necesidad, actual y futura, de 10.000 pacientes que hoy sufren de VIH que buscan tener un mejor y adecuado tratamiento, aprovechando los beneficios que les otorga el estado de Chile a un costo razonable para este tipo de tratamientos de alta complejidad.

Nuestro diferencial respecto a los 9 prestadores que atienden hoy en día será entregar una atención diferenciada y personalizada a los pacientes, entregando el tiempo suficiente para tener un buen control y tratamiento, a través de un equipo multidisciplinario con espíritu de servicio, tendremos inmunólogos, medicina complementaria, psicólogos y nutricionista, cuya misión será asegurarse de entregar calidez, compañía, información y ser guía para las pacientes. Uno de los aspectos más diferenciadores y novedosos será el uso de medicina complementaria como coadyuvante del tratamiento médico. Los pacientes sufren un deterioro físico que puede derivar en otras enfermedades crónicas, como Diabetes, Hipertensión, problemas renales, lípidos altos, problemas gástricos asociado al uso de los medicamentos, sobrepeso, entre otros. Es por esto por lo que debemos entregar una atención integral para cuidar todos los aspectos de la salud de los pacientes. Al tener un desequilibrio físico, también se afecta el emocional, espiritual, social y ambiental. Por ende, debemos tener apoyo psicológico a ellos y su grupo de apoyo.

También estaremos asociados a las farmacéuticas proveedoras de medicamentos, para estar al día con los nuevos tratamientos disponibles y cuando tengamos la cantidad de pacientes también podremos ser proveedores de estudios clínicos teniendo otros ingresos por ese

concepto, este modelo de negocio es complementario y no se tomará en cuenta en este plan de negocios.

#### **10.4 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.

**El detalle de este capítulo se encuentra en la Parte II de este Plan de Negocios “Positivamente Comprometidos”.**



## **XI. Anexos**

### **I. Oportunidad de Negocio**

#### **Descripción de la oportunidad**

“Positivamente Comprometidos” será una consulta médica dedicada sólo a pacientes con VIH/SIDA.

Nuestro target serán los pacientes que se atienden por Isapre, en Santiago de Chile.

Los pacientes necesitan al menos 12 consultas por año y son crónicos de por vida.

Entregaremos una atención integral al paciente, ya que es él, el que elige a su prestador de consultas médicas.

Estaremos ubicados en Santiago donde está la mayor población de pacientes.

Nuestro modelo de negocio consta desde su génesis, con 1 especialista inmunólogo que actualmente está tratando pacientes con VIH, quien es Alejandro Afani, y cuenta con una vasta experiencia, experto en la condición, él será encargado de formar médicos generales como expertos en la atención de los pacientes, con esto podremos ser capaces de atender las demandas de cantidad de pacientes en el futuro.

Nuestro segmento será el ABC1, pacientes de Isapres (sector privado) que hoy están descontentos por la mala atención que tienen los actuales prestadores, listas de espera, sólo 15 minutos de atención, poco soporte emocional y discriminación.

Nosotros ofreceremos un centro dedicado a ellos, 20 minutos de atención, expertos en la condición, soporte emocional y medicina complementaria debido a que estos pacientes tienen problemas serios con los lípidos y comorbilidades por lo que se los debe ayudar en nutrición y otras enfermedades que pueden aparecer por los problemas en su sistema inmune.

De acuerdo al Centro de VIH del Hospital Clínico de la Universidad de Chile, cerca de 10.000 pacientes se encuentran actualmente en el sistema de Isapres, de las cuales se estima que

80% estaría recibiendo tratamiento, lo que ha impactado positivamente en la sobrevivencia de los portadores de VIH y en una reducción por las muertes por SIDA en nuestro país.

Desde el año 2005 se cubren los costos asociados al tratamiento del VIH/SIDA en Chile, esto incluye medicamentos, test, exámenes de laboratorios (necesarios para tener un mejor cumplimiento de los esquemas de medicamentos).

Por otra parte, hay que mencionar que en Chile las enfermedades causadas como consecuencia de la inmunodepresión, si bien no están garantizadas por GES, en el caso de las ISAPRES éstas son cubiertas a través de su plan de salud ya sea a través de la libre elección o de la modalidad en red GES/CAEC y en el caso de Fonasa en sus centros de atención.

El paciente sólo debe pagar un copago mensual de \$40.000 a su Isapre y con esto incluye los medicamentos, las consultas médicas y los exámenes, esto nos genera un flujo de pacientes continuo sin problemas de pago independiente de la cantidad de consultas que requieran en un mes o en el año.

### **Data adicional para soportar la idea de negocio**

De acuerdo a cifras de la ONG "SIDA Chile" y el Ministerio de Salud el VIH es una enfermedad que en Chile está lejos de ser controlada, al contrario de muchos países en Latino América, Europa o Estados Unidos.

A fines del 2011, 34 millones de personas vivían con VIH en todo el mundo, se calcula que 0,8% de los adultos de edades comprendidas entre los 15 y 49 años son seropositivos, por las características de la epidemia varían considerablemente entre regiones y países. África continúa siendo la región más afectada con cifras de 1 de cada 20 adultos (4,9%) vive con el VIH, lo que representa el 69% de todas las personas seropositivas de todo el mundo. Después África las regiones más afectadas son el Caribe, Europa oriental y Asia central donde el 2011 el 1% de los adultos vivía con VIH.

A nivel mundial las cifras de VIH están a la baja, el número de personas (adultas y niños) que se infectaron por VIH el 2011 (2,5 millones) las cifras han comenzado a disminuir en África y Europa oriental.

En Chile los primeros casos de VIH se notificaron en 1984, desde esa fecha se han registrado 39.628 casos, sólo el 2018 se registraron 6.948 casos nuevos, esto nos pone como líderes en nuevos casos a nivel de Latino América y se estima que esto seguirá creciendo en los próximos 5 años a las mismas tasas, se tuvieron 1.132 casos más que el 2017.

Según el Ministerio de Salud, tenemos 55.000 personas en Chile con VIH, sólo diagnosticadas son las 39.628 que mencionamos en el párrafo anterior, de éstas sólo están en control 34.476, en tratamiento con antirretrovirales 31.715 personas e indetectables o que ya no están contagiando porque por los medicamentos tienen su carga viral suprimida, son 24.106 pacientes. Esto que acabamos de describir se conoce como “cascada de atención”, según el SIDA Chile, los casos de VIH en Chile son mucho mayores que los que tiene el Ministerio de Salud, ellos estiman que las cifras son aproximadamente 100.000 personas viviendo con la condición, muchos de ellos no saben o no quieren tratarse, esto se transforma en un gran problema debido a que al no conocer su enfermedad o no querer tratarse siguen contagiando más personas cada día.

En una entrevista al ministro de salud, Emilio Santelices, el gobierno está comprometido a bajar las cifras de contagio del VIH en Chile, para esto hay campañas con test rápidos, se incorporó el uso del condón femenino y habrá tratamiento PrEP, esto es tomar un antirretroviral como profiláctico.

### **¿Qué es el VIH? Según InfoSida**

El VIH o Virus de la Inmunodeficiencia Humana es un retrovirus que ataca al sistema inmunitario de la persona infectada. El sistema inmunitario es la defensa natural de nuestro cuerpo frente a los microorganismos infecciosos, como las bacterias, virus y hongos capaces de invadir nuestro organismo.

En concreto, el VIH ataca y destruye los linfocitos CD4, que son un tipo de células que forman parte del sistema inmune y que se encargan de la fabricación de anticuerpos para combatir las infecciones causadas por estos agentes externos.

## **¿Cómo se manifiesta la infección?**

Una vez que el VIH entra en el organismo se producen una serie de fases:

### **Etapa 1: Infección aguda o precoz:**

Dentro de las 2 a 4 semanas al principio de la infección por el VIH, en algunos casos, las personas pueden sentirse enfermas como si tuvieran la gripe y esto puede durar algunas semanas. Esta es la respuesta natural del cuerpo a la infección. Cuando una persona tiene una infección aguda por el VIH, tiene una gran cantidad de virus en la sangre y se puede transmitir la infección con mucha facilidad. Pero las personas con infección aguda a menudo no saben que están infectadas porque podrían no sentirse mal de inmediato.

### **Etapa 2: Fase intermedia o crónica:**

Durante esta fase, el VIH sigue activo, pero se reproduce a niveles muy bajos, y las personas podrían no tener ningún síntoma ni sentirse enfermas. En las personas que no están tomando ningún medicamento para tratar el VIH, esta fase podría durar varios años; sin embargo, otras personas pueden pasar más rápido por esta etapa. Las personas que toman medicamentos para tratar el VIH, Tratamiento Antirretroviral de Gran Actividad, (TARGA) de la manera correcta, todos los días, pueden estar en esta etapa por varias décadas y no desarrollar sida. Es importante recordar que todavía se puede transmitir el VIH durante esta fase, aunque quienes que usan y mantienen una carga viral inhibida (o sea, que tienen un nivel de virus muy bajo en la sangre) tienen muchas menos probabilidades de transmitir el virus que aquellas que no tienen una carga viral controlada.

### **Etapa 3: Fase avanzada o de sida:**

En esta fase, como consecuencia del grave deterioro del sistema inmunológico, la CV es elevada, los CD4 están por debajo de 200 copias y surgen las enfermedades oportunistas y/o neoplasias. En esta fase el VIH está venciendo la batalla y si la persona no es tratada desarrollará enfermedades que le pueden provocar la muerte.

Para nuestro plan de negocio, al no existir una cura los pacientes, se convierten en pacientes

crónicos, si son ordenados, conscientes de su condición pueden vivir con casi normalidad, hoy existen medicamentos de última generación, más simples de tomar y con menos efectos adversos que años atrás. Esto ha causado que las nuevas generaciones hayan perdido el miedo a la enfermedad, ya que ahora no mata como en los años ochenta, por lo que el contagio en la población chilena de edades entre 19 y 29 años sea la más alta en contagios.

Existe una red de atención reducida para atender estos pacientes, según Alejandro Afani, médico inmunólogo experto en VIH, la gran cantidad de nuevos pacientes tiene saturada las redes de atención en el sector público y privado, siendo este último segmento el target de nuestro centro de atención llamado “Positivamente Comprometidos”.

Hoy existen pocos especialistas tratando el VIH, son aproximadamente 100 expertos trabajando en el sector público y privado, claramente estas cifras no alcanzan, se espera que los nuevos casos no bajen en los próximos 5 años, por lo que cada día se necesitarán más especialistas y lugares para tratar los pacientes.

El 2017 sólo en el sector privado se pagaron más de \$40 mil millones de pesos por parte de la Isapres por todo lo involucra a tratar de buena manera a los pacientes con VIH.

En resumen, en el sector privado existe una cantidad suficiente para formar un nuevo centro de atención especializado en pacientes con VIH, al ser crónicos nos asegura tener pacientes cautivos todos los meses, en el futuro también podremos ser una alternativa para el gobierno para atender los pacientes del sector público, hoy en día tienen su red saturada, con pocos especialistas y lo peor, es que sólo se atiende pacientes durante las mañanas.

Nuestro centro de atención estará en Santiago ya que representa casi el 60% de los pacientes contagiados del país.

Nuestra visión será entregar un acompañamiento integral a las personas que viven con esta compleja condición de salud, pondremos énfasis en el acompañamiento, mejor calidad de atención, salud vista desde un punto integral, no sólo preocupados por el VIH si no por todas las enfermedades que se pueden derivar de esta, buscaremos tener pacientes satisfechos y leales con nuestro centro ya que estaremos realmente “Positivamente Comprometidos”.

La administración Positivamente Comprometidos será realizada por Matías Bustamante en la parte de administración y finanzas, Claudio Lobos en marketing y ventas, Alejandro Afani a cargo de las atenciones a pacientes, formación de nuevos especialistas y educación médica

continua.

La estimación de inversión que se requerirá es de \$132 millones de pesos. El sueldo de los médicos es variable, siendo un porcentaje de las atenciones que realicen. Se tendrán receptionistas que organicen las agendas y llamen a los pacientes para darle seguimiento a su visita al médico y realizaremos publicidad por internet.

Como inversión, condiciones base y retorno asociado a este proyecto tenemos:

| <b>Ítem</b>           | <b>Valor</b> | <b>Unidad</b>     |
|-----------------------|--------------|-------------------|
| Período de Evaluación | 10           | Años              |
| Inversión Inicial     | 132          | Millones de Pesos |
| Tasa de Descuento     | 15%          | Porcentaje        |
| Retorno TIR           | 33%          | Porcentaje        |
| Retorno VAN           | 500          | Millones de Pesos |

### Concepto de negocio

El negocio busca satisfacer la necesidad de lograr una atención de calidad a los pacientes de VIH, hoy siguen siendo discriminados y maltratados por su condición, seremos un prestador de consultas médicas de altos estándares profesionales marcando una clara diferencia con los ya existentes. Iremos creciendo según la demanda de la cantidad de pacientes.

Estaremos ubicados en Providencia / Las Condes lugar ad hoc para el target de pacientes que tenemos, con fáciles accesos y estacionamientos disponibles. Tendremos un equipo multidisciplinario que acompañe a cada paciente durante toda la evolución de su enfermedad. 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 y cuidado de la salud como un todo.

El centro estará compuesto por profesionales de la salud (médicos especialistas, generales) y por profesionales de apoyo emocional (psicólogos, nutricionistas, medicina complementaria) que prestarán servicios de primera calidad, guiarán y acompañarán a cada paciente con un marcado énfasis las necesidades del componente humano.

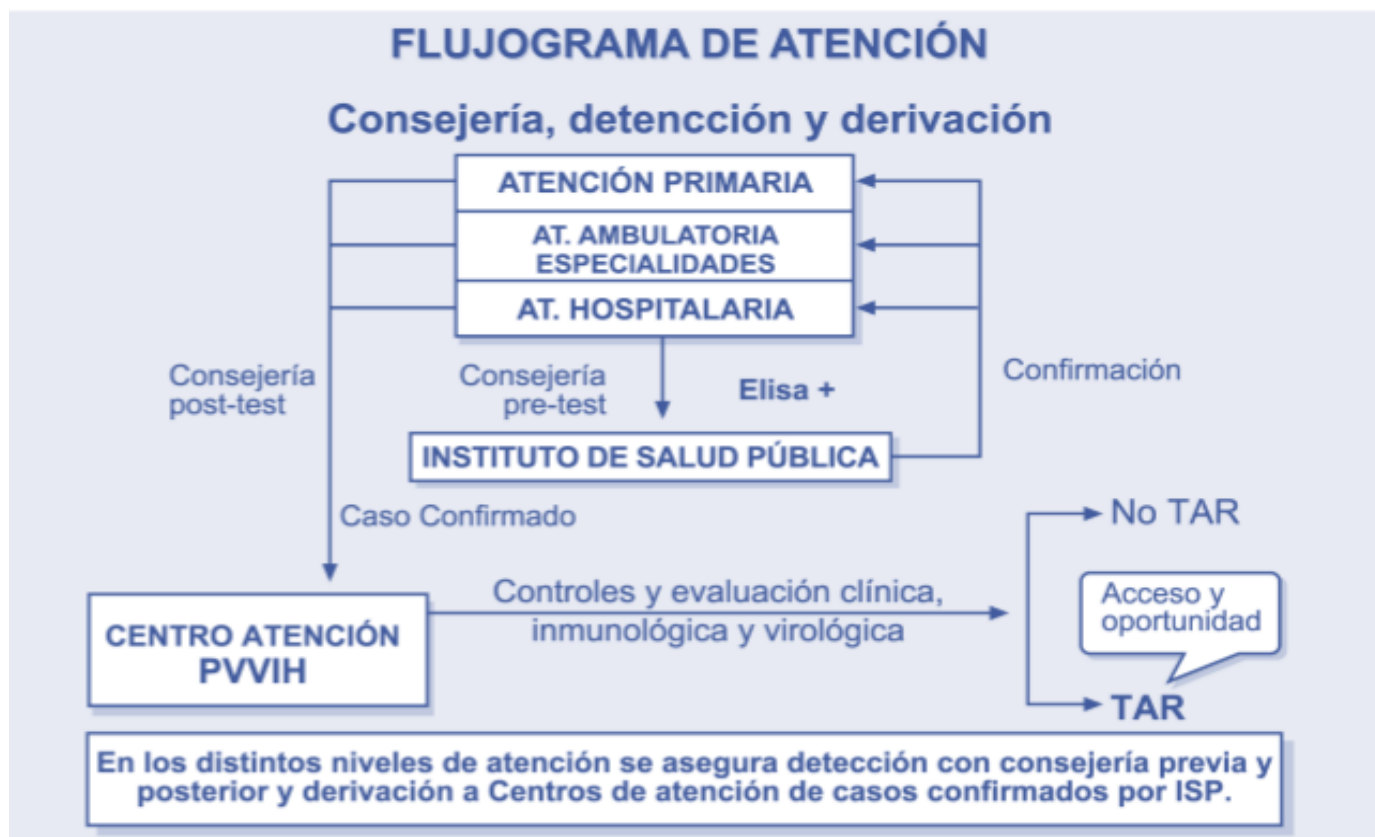
Para entregar un servicio médico del más alto nivel, estaremos asociados al SIDA Chile ya que Alejandro Afani es director de esta ONG, para compartir nuestras estadísticas y experiencia en la atención de los pacientes, esto nos permitirá estar siempre al día con los avances en la atención, medicamentos y cifras locales y regionales de la enfermedad.

### Descripción general de la industria de tratamiento de la VIH/SIDA

Localmente existen 6 Isapres con diferentes prestadores de servicios médicos para pacientes con VIH, 9 son los prestadores que atienden a más de una Isapre a la vez. Nosotros seremos el décimo actor en el mercado, lo importante es que existe la demanda suficiente para ser exitosos, también podemos ofrecer un diferencial en la atención, con una visión menos transaccional y más orientada en la calidad de vida.

| Prestadores de Servicio / Consultas Médicas |
|---|
| BUPA Servicios Clínicos                     |
| Centro Médico Vida Integra                  |
| Clínica Alemana                             |
| Clínica Dávila                              |
| Clínica Santa María                         |
| Clínica Vespucio                            |
| GESMED                                      |
| Hospital Clínico U de Chile                 |
| Pontificia Universidad Católica de Chile    |

## Descripción general de la detección y tratamiento del VIH/SIDA



Todos los exámenes y casos son reportados al ISP (Instituto de Salud Pública) sin importar que sean del sistema público o privado, con esto se asegura de que llevar un registro de todos los casos y su evolución en la enfermedad.

En el caso de los pacientes del sector privado que son nuestro target, ellos deben activar su seguro catastrófico GES/CAEC para que su Isapre le cubra todo lo referente al tratamiento de la condición.



## **Mercado objetivo**

El mercado objetivo de Positivamente Comprometidos será los segmentos socioeconómicos ABC1, pacientes que se atienden en el sector de Isapres, niños, hombres y mujeres sin importar el rango etario y estado de la enfermedad.

El 18% de la población en Chile se atienden en Isapres.

Aspiramos a tener el primer año una participación de mercado del 2%, aproximadamente 94 pacientes como target e ir subiendo los pacientes en los siguientes años.

Iremos creciendo en pacientes en la misma relación que van creciendo los contagios, se espera que en los próximos 5 años se mantengan las altas tasas (doble dígito de 15% prom.) de contagios.

## **Ventaja competitiva de Positivamente Comprometidos**

Nuestro diferencial será entregar una atención diferenciada y personalizada a los pacientes, entregando el tiempo suficiente para tener un buen control y tratamiento, a través de un equipo multidisciplinario con espíritu de servicio, tendremos inmunólogos, medicina complementaria, psicólogos y nutricionista, cuya misión será asegurarse de entregar calidez, compañía, información y ser guía para las pacientes.

Uno de los aspectos más diferenciadores y novedosos será el uso de medicina complementaria como coadyuvante del tratamiento médico. Los pacientes sufren un deterioro físico que puede derivar en otras enfermedades crónicas, como Diabetes, Hipertensión, problemas renales, lípidos altos, problemas gástricos asociado al uso de los medicamentos, sobrepeso, entre otros. Es por esto por lo que debemos entregar una atención integral para cuidar todos los aspectos de la salud de los pacientes. Al tener un desequilibrio físico, también se afecta el emocional, espiritual, social y ambiental. Por ende, debemos tener apoyo psicológico a ellos y su grupo de apoyo.

También estaremos asociados a las farmacéuticas proveedoras de medicamentos, para estar al día con los nuevos tratamientos disponibles y cuando tengamos la cantidad de pacientes

también podremos ser proveedores de estudios clínicos teniendo otros ingresos por ese concepto, este modelo de negocio es complementario y no se tomará en cuenta en este plan de negocios.

### **Estrategia de Diferenciación**

Seremos un centro de atención exclusivo del tratamiento del VIH, esto ya es un diferencial frente a todos los actores que existen en el mercado, ninguno es exclusivo para estos pacientes, no debemos olvidar que siguen teniendo un estigma social y de discriminación.

Tendremos expertos al cuidado de la salud y seremos un centro formador de nuevos especialistas, nuestros dos especialistas tienen una amplia experiencia en el tratamiento, cuentan con una red de apoyo con otros médicos especialistas, esto nos permitirá reaccionar si tenemos casos extremadamente complicados.

Nuestras dependencias serán diseñadas en torno a entregar una excelente atención, un lugar cálido y un alto nivel de atención y servicio.

Hoy existen clínicas que dan atención a pacientes con VIH, pero no cumplen con el segmento de pacientes que queremos atender, por ejemplo: Clínica Dávila, Clínica Vespuccio, Centro médico Vida Integra, están ubicadas en lugares populares de no fácil acceso y serán el primer foco nuestro será quitarle los pacientes que tienen estos centros.

### **Modelo de negocio**

Nuestro centro médico Positivamente Comprometidos tendrá una fuerte orientación a los pacientes en los siguientes aspectos: diseño de consultas médicas, modelo de atención centrado en el tratamiento integral y no sólo en la condición del VIH si no en todo lo referente a las comorbilidades que se asocian al deterioro del paciente, problemas psicológicos, hipertensión, hiperlipidemia, problemas gástricos, problemas para dormir, entre otros.

El segmento de clientes, niños, mujeres y hombres de toda edad del nivel socioeconómico ABC1, que tengan su sistema de salud en Isapres, que vivan en Santiago y lugares cercanos que deban atender su enfermedad crónica VIH/SIDA a lo largo de su vida.

Tendremos una relación con las pacientes muy cercana y personal desde el primer momento de encuentro con nuestra Centro Médico, son pacientes vulnerables que necesitan un buen trato y comprensión, la enfermedad se sigue siendo oculta a la mayoría de las personas y su entorno.

Comenzaremos con 1 especialista inmunólogo, 1 médico integral, 1 nutricionista y 1 psicólogo. A medida que aumente la demanda de pacientes iremos sumando más médicos al centro médico.

A continuación, anexamos la tabla de necesidad de los pacientes en lo que se refiere a la cantidad de consultas que debe tener en el período de 1 año.

| Tipo de atención | MES      |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | Total     |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
|                  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        | 8        | 9        | 10       | 11       | 12       |           |
| Especialista     | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | x        | 12        |
| Integral         | x        | x        | x        |          | x        |          | x        |          | x        |          | x        |          | 7         |
| Psicólogo        | x        | x        | x        | x        | x        |          | x        |          | x        |          | x        |          | 8         |
| Nutricionista    | x        | x        | x        |          | x        |          | x        |          | x        |          | x        |          | 7         |
| <b>Total</b>     | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>4</b> | <b>1</b> | <b>34</b> |

Tendremos un sistema CRM que apoye en la entrega del servicio con el nivel de personalización que buscamos, seguimiento de pacientes, tratamientos, envío de dietas para mejorar la salud y disminuir las otras complicaciones de salud que trae el VIH con el paso del tiempo.

Queremos ser un socio activo del Ministerio de Salud en lo que se refiere a educación y prevención. Debemos todos trabajar en bajar el contagio y lograr que Chile sea parte de los países que ya están bajando sus tasas de contagios.

Los ingresos de la Centro médico serán por las consultas médicas para los pacientes de VIH, serán consultas con todos nuestros servicios, por ejemplo, nutrición, psicología, medicina integral y la atención directa del VIH.

Otro factor de diferenciación es el equipo gestor que se detalla a continuación en el siguiente punto.

### Equipo gestor

El equipo gestor está compuesto por cuatro socios fundadores que aportarán desde su experiencia laboral que cubrirán las tres áreas más críticas: médica, comercial, administrativa y financiera.

El área médica tendrá 2 áreas en las que tendremos foco, la primera es educación médica continua y la segunda será mantener excelencia en el servicio médico y será supervisada por Alejandro Afani, médico inmunólogo de la Universidad Católica con una gran experiencia en la atención de pacientes con VIH y enfermedades asociadas al sistema inmune.

El área comercial y ventas será supervisada por Claudio Lobos, actual Director de Unidad de Negocios de Oncología y Especialidades en Merck Puerto Rico, desde el 2014 hasta el 2018 fue director en Chile de Especialidades y Vacunas, dentro de su responsabilidad tenía a cargo la venta y marketing de productos para tratar el VIH por lo que conoce sus necesidades y los médicos tratantes y lugares que existen hoy. Ha participado en negociaciones con gobierno, con su producto de VIH llamado Isentress, logró en 2016 el crecimiento más alto a nivel mundial y el 2017 el market share más alto del mundo.

El área de administración y finanzas será supervisada por Matías Bustamante, actual dueño de 4 farmacias de la cadena Cruz Verde por lo que tiene conocimiento del sector de la salud desde el punto de vista de la venta de fármacos, además es superintendente de control y gestión mina en Codelco Chile, cuenta con una vasta experiencia en administración de negocios y negociación con proveedores de salud.

Tenemos la certeza que con la suma de las experiencias de los socios tendremos más cercanía en la atención de los pacientes, mejor entendimiento de las necesidades de los

pacientes (clientes) y esto será nuestro diferencial, nos seguirá trayendo más pacientes cada día.