



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

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

**Alumno: Matías Bustamante Moltedo  
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	6
III. Modelo de Negocio, FODA y Estrategias	8
IV. Plan de Marketing	9
V. Plan de Operaciones	10
VI. Equipo del Proyecto	14
VII. Plan Financiero	17
VIII. Riesgos Críticos	37
IX. Propuesta del Inversionista	38
X. Conclusiones	43
XI. Anexos	47

## Resumen Ejecutivo

“Positivamente Comprometidos” será un centro médico especialista en VIH/SIDA, con una gran diferenciación con respecto a los actuales competidores, ya que ninguno se especializa al 100% en pacientes vivo positivos.

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.

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

“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: Especialistas, Medicina Integral y Apoyo psicológico y nutricionista.

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.

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

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

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

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.

Tenemos 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.

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.

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.

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.

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.

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

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

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. 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.

Como propuesta de valor tenemos que somos 100% dedicados a pacientes con VIH, tendremos una atención por expertos en la condición, en lugar exclusivo donde no se sentirán discriminados, con tiempos de atención necesarios para tener mejores resultados en las terapias.

Nuestra relación con los clientes/pacientes será de una atención personalizada otorgándoles programas clínicos integrales para los pacientes.

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.

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.

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

#### IV. Plan 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 copiarlos este posicionamiento.

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.

Nuestra estrategia de segmentación son los pacientes de Isapres que viven en la región metropolitana.

Todas nuestras atenciones serán en nuestras dependencias en la Comuna de Providencia / Las Condes en Positivamente Comprometidos, de fácil acceso vía transporte público / privado y con espacios para estacionamientos.

Precios de consultas fijos por ley de atención GES a un promedio \$40.000 por cada atención.

Nuestra promoción será a través de medios electrónicos, así tendremos más alcance a menor costo, enfocándonos a sociedades con agrupaciones de pacientes, asociación con ISAPRES, cajas de compensación y eventos de diversidad.

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.

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

## 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.

A continuación, se puede ver el detalle de los espacios físicos que tendremos disponibles, modelo de expansión y los costos asociados.

	mts2	Cantidad Espacios										
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Consulta atención paciente	10	3	4	4	7	8	10	12	14	17	20	23
Sala espera + Recepcionista	40	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3
Bodegas Aseo	10	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3
Sala Coordinadoras	10	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4
Espacios comunes / pasillos	40	1	1	2	2	3	3	4	5	6	7	9

	mts2	Cantidad Metros Cuadrados (mts2)										
		2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Sala atención paciente	10	28	38	44	67	83	98	121	143	165	203	231
Sala espera + Recepcionista	40	45	45	45	45	50	50	50	55	55	55	60
Bodegas Aseo	10	10	10	10	20	20	20	20	20	30	30	30
Sala Coordinadoras	10	10	10	10	10	10	20	20	20	30	30	40
Espacios comunes / pasillos	40	40	48	80	96	115	138	166	199	239	287	344
<b>Total mts2</b>		133	151	189	238	278	327	377	437	519	604	705
<b>Total \$ UF</b>		95,8	109	136	171	200	235	271	314	373	434	507

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

## 5.1 Estrategia de Operaciones

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.

### Proceso de Entrega Servicios Clientes:

A continuación mostramos en la tabla todas las necesidades de los pacientes y los servicios que ofreceremos.

Base común de operaciones para tres productos:

	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 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.

## **5.2 Flujo de operaciones**

Proveedores:

Necesitamos sólo insumos médicos mensualmente, por ejemplo guantes, gel desinfectante entre otros insumos menores, lo más caro es tener camillas y tecnología para administrar la base de datos de los pacientes.

## **5.3 Plan de Desarrollo e Implementación**

### **Estrategia de Desarrollo**

Nuestro posicionamiento será la cercanía con los pacientes que viven con la condición del VIH, esto será la clave para nuestra expansión en lo que se refiere al volumen de pacientes o clientes, esta variable conducirá nuestro modelo de crecimiento en lo que se refiere a cantidad de médicos y personal asociado a dar una excelente atención médica.

### **Avances y requerimientos de recursos**

Director Médico, tendrá a cargo modelos de atención de calidad y el contacto con la comunidad médica a través del Sida Chile. Además, buscar nuevos especialistas cuando lo requiramos.

Director Comercial encargado de la promoción del centro y su publicidad para aumentar el volumen de pacientes y hacer viable el negocio.

Administración y Finanzas, encargado de la correcta administración y los costos para tener un negocio rentable y que subsista en el largo plazo

### **Tecnología:**

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

## **5.4 Dotación**

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

<b>N° Pacientes Centro Medico</b>	<b>0</b>	<b>94</b>	<b>183</b>	<b>291</b>	<b>422</b>	<b>566</b>	<b>731</b>	<b>918</b>	<b>1.133</b>	<b>1.377</b>	<b>1.654</b>	<b>1.969</b>
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>
Recepcionista	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	3	4
Coordinadora (seg. tratam.)	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4
Personal de aseo	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5	5
Gerente Operaciones & Adm.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente Marketing & Ventas	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerente Tratamientos Med.	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Médico especialista	0	1	2	2	3	4	5	6	7	8	10	11
Médico integral	0	1	1	2	3	3	4	5	6	7	9	10
Nutricionista	0	1	1	1	1	2	2	2	3	3	4	5
Psicologo	0	1	1	1	2	2	2	3	3	4	4	5
<b>TOTAL Dotacion</b>	<b>3</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>35</b>	<b>41</b>	<b>47</b>

## **VI. Equipo del Proyecto**

### **6.1 Equipo Gestor**

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

#### **Definir estructura y funciones**

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.

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.

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.

#### **Describir las competencias distintivas y experiencia relevante del equipo**

Gerente Financiero y de Administración: 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.

Gerente Comercial: 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.

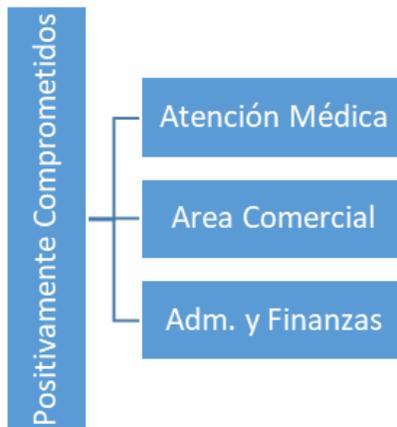
Gerente Médico: amplia experiencia en enfermedades del sistema inmune y de pacientes de VIH del sector público y privado, será uno de los dos especialistas que tendrá el centro médico, estará a cargo de la actualización de los avances de la medicina teniendo a la vanguardia a nuestros empleados.

Gerente de Calidad de Atención a pacientes, amplia experiencia en enfermedades del sistema inmune y de pacientes de VIH del sector público y privado, su función será mantener altos estándares de calidad en la atención y estar al día con los avances en esta materia para estar siempre a la vanguardia nacional e internacional del buen tratamiento a los pacientes que viven con la condición del VIH.

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. En principio la sociedad contará con tres socios cuya participación se divide de acuerdo al número de acciones, en principio será del 33-34% por cada socio. La compensación estará dada de la misma forma en base a los dividendos que entrega la propiedad de las acciones.

## **6.2 Estructura organizacional**

Tenemos 3 áreas funcionales en Positivamente Comprometidos, Médica dirigida por Alejandro Afani, Comercial dirigida por Claudio Lobos y Adm. y Finanzas dirigida por Matías Bustamante.



### 6.3 Incentivos y Compensaciones

#### Compensación de Staff por Remuneración de Carácter Fijo o Variable

En esta tabla tenemos los costos de remuneración de los empleados de nuestro centro médico.

Los médicos tratantes, nutricionistas y psicólogos reciben remuneración variable por % dependiendo del servicio/consulta que prestan (70% a 50%).

N° Pacientes Centro Medico	0	94	183	291	422	566	731	918	1.133	1.377	1.654	1.969
año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Remuneraciones (MM\$)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Recepcionista	1,1	4,3	4,4	4,6	4,7	9,6	9,9	10,2	10,4	10,7	13,2	13,6
Coordinadora (seg. tratam.)	1,1	4,3	4,4	4,6	4,7	4,8	9,9	10,2	10,4	10,7	11,0	13,6
Personal de aseo	0,8	6,9	7,1	10,9	11,2	11,5	15,8	16,3	16,7	17,2	20,6	21,2
Gerente Operaciones & Adm.	0	0	6,0	6,0	6,0	6,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Gerente Marketing & Ventas	0	0	6,0	6,0	6,0	6,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Gerente Tratamientos Med.	0	0	6,0	6,0	6,0	6,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Médico especialista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Médico integral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nutricionista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Psicologo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Remuneraciones</b>	<b>2,9</b>	<b>15,5</b>	<b>34,0</b>	<b>38,1</b>	<b>38,6</b>	<b>44,0</b>	<b>71,6</b>	<b>72,6</b>	<b>73,6</b>	<b>74,6</b>	<b>80,8</b>	<b>84,4</b>

## VII. Plan Financiero

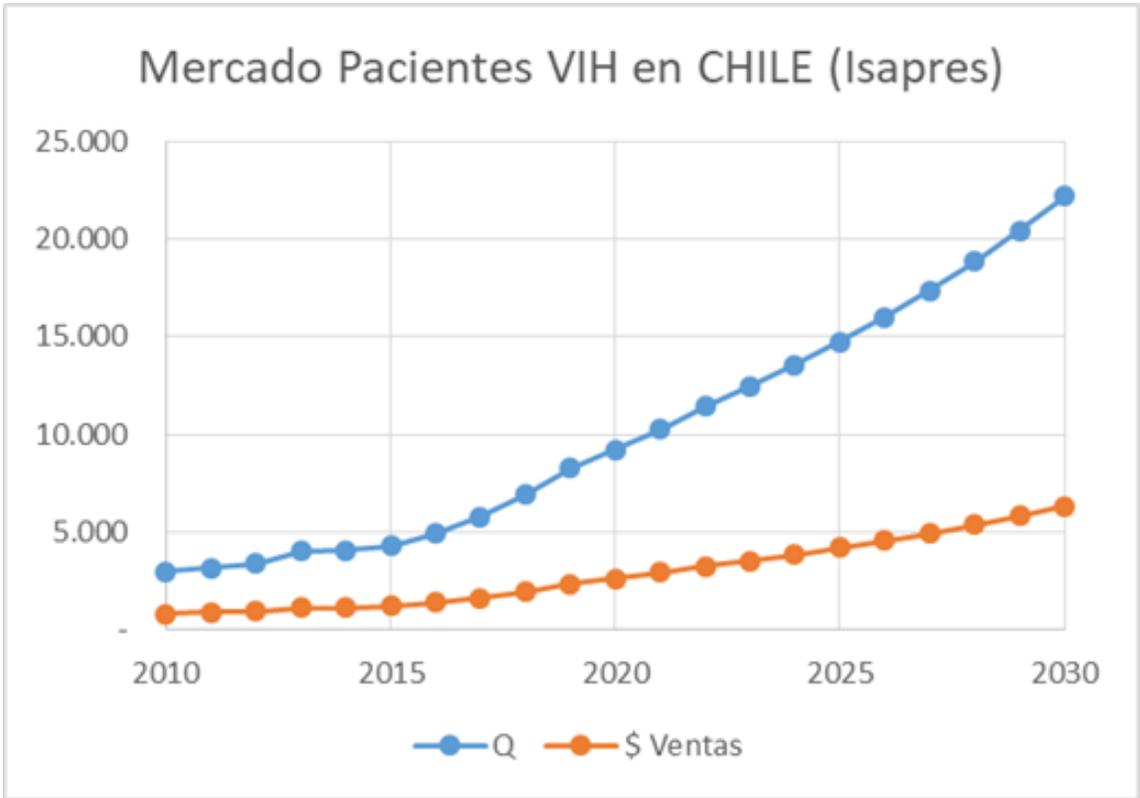
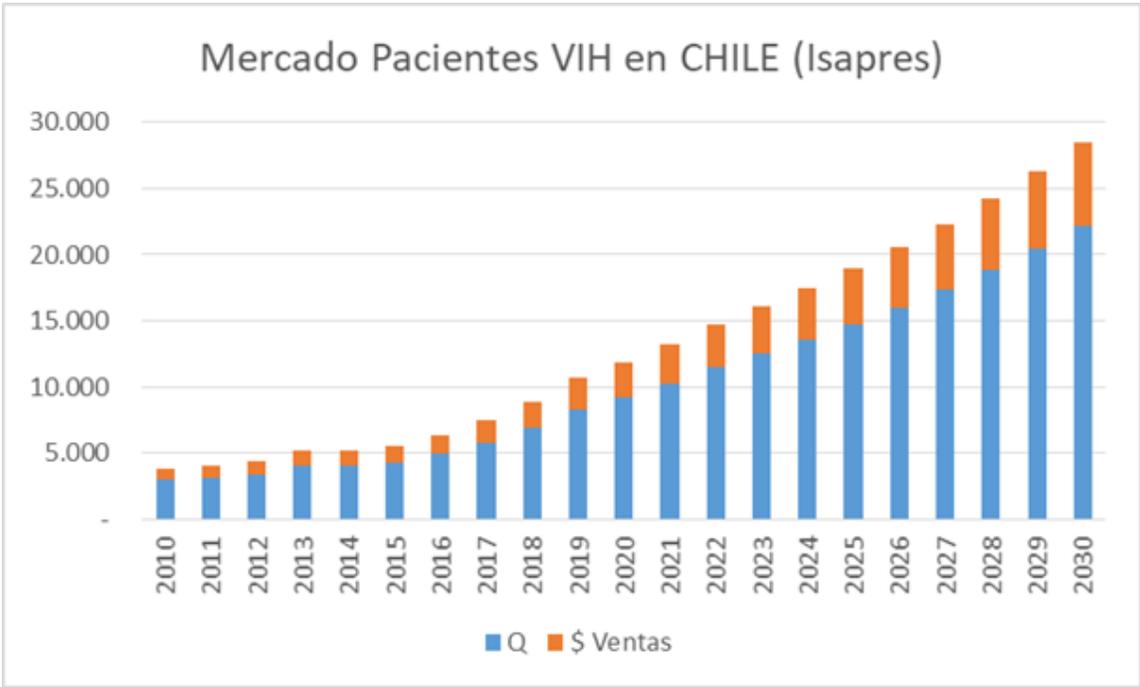
### 7.1 Tamaño y Proyección de Mercado

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

#### Supuestos de Crecimiento 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%	

La tasa de crecimiento promedio 2010-2017 es de 10,18% (partiendo con un tímido 5% y escalando meteóricamente desde el 2016 con la llegada masiva de inmigrantes a Chile). Desde 2018 se espera tasas de 18-19% para los 5 primeros años.



Revisando los resultados claves tenemos:

	año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Mercado</b>												
Tamaño mercado	\$	1.978	2.363	2.631	2.930	3.262	3.559	3.866	4.200	4.558	4.947	5.369
crecimiento de mercado	%	19%	19%	11%	11%	11%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
participación de mercado	%	0,00%	2,00%	3,50%	5,00%	6,50%	8,00%	9,50%	11,00%	12,50%	14,00%	15,50%
crecimiento de participación de mercado	%			75%	43%	30%	23%	19%	16%	14%	12%	11%
<b>estado de resultados</b>												
ventas en Cantidad Q	unidad	3197	6230	9909	14343	19260	24845	31249	38544	46851	56293	56855
crecimiento del Q	%		95%	59%	45%	34%	29%	26%	23%	22%	20%	1%
precio unitario	\$	0,01253	0,01253	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125
crecimiento del P	%		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
ventas en \$	\$	40	78	124	180	241	311	392	483	587	705	818
crecimiento en las ventas	%		95%	59%	45%	34%	29%	26%	23%	22%	20%	1%
venta promedio consulta	\$	0,01253	0,01253	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125
numero de consultas	unidad	3197	6230	9909	14343	19260	24845	31249	38544	46851	56293	56855
margen bruto %	%	61%	56%	69%	79%	82%	77%	81%	85%	87%	89%	76%
costos total / ventas		159%	112%	85%	67%	57%	58%	51%	46%	42%	39%	38%
<b>Balance</b>												
política de dividendos	%		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
activos fijos totales antes de depreciación	\$	42	48	60	78	92	108	127	146	167	190	215
crecimiento de activos fijos antes de depreciación	%		15%	24%	30%	18%	18%	18%	15%	14%	14%	13%
nivel de deuda de Plazo	\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nivel de deuda de L .plazo	\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Inicial año 0		97	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial A Fijos año 0		38	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

<b>Flujo de Caja</b>		
Tasa de descuento del equity o patrimonio sin deuda	%	15%
waac	%	15%

Junto con su verificación:

<b>estado de resultados</b>												
crecimiento en las ventas	%		95%	59%	45%	34%	29%	26%	23%	22%	20%	1%
margen neto % ( ut / vta. )	%	-69%	-18%	8%	22%	29%	29%	34%	39%	41%	43%	37%
<b>Balance</b>												
Leverage ( pasivo exigible / patrimonio)	veces	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0
caja	\$	58	41	41	58	105	165	257	389	565	786	1007
patrimonio final	\$	97	83	90	119	172	239	340	480	662	892	1120
Razón Corriente (activo corriente / pasivo corriente)		30,5	12,2	8,2	8,1	10,3	12,2	14,7	17,7	20,8	23,9	26,2
Crecimiento activo	%		-12%	11%	33%	44%	38%	41%	40%	37%	34%	25%
Costos Total / ventas	%	159%	112%	85%	67%	57%	58%	51%	46%	42%	39%	38%
capital inicial	\$	125	97	83	90	119	172	239	340	480	662	892
aumento de capital	\$		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
utilidades	\$		-14	9	39	71	89	135	186	243	306	304
capital Final	\$	97	83	90	119	172	239	340	480	662	892	1120

<b>Flujo de Caja</b>		
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

Las inversiones requeridas para nuestro proyecto, tales como Inversión Inicial, Capital de Trabajo, Gastos e Inversiones Anuales, tendrán frecuencias para el reemplazo de activos de 5 años dependiendo del activo, cuyo desglose se muestra a continuación:

<b>N° Pacientes Centro Medico</b>	<b>0</b>	<b>94</b>	<b>183</b>	<b>291</b>	<b>422</b>	<b>566</b>	<b>731</b>	<b>918</b>	<b>1.133</b>	<b>1.377</b>	<b>1.654</b>	<b>1.969</b>
año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Gastos / Inversiones (MM\$)</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Internet + telefono + alarma	0,6	2,4	2,5	2,5	2,6	2,7	2,7	2,8	2,9	3,0	3,1	3,1
Arriendo	8,0	32,1	36,5	45,6	57,3	66,9	78,7	92,0	107,5	125,6	146,7	171,5
Gtos comunes (LUZ, agua, gas)	2,1	8,4	9,5	11,9	15,0	17,5	20,6	24,0	28,1	32,8	38,3	44,8
Gastos Adm. / Generales	5,9	5,1	5,1	7,6	6,3	6,6	7,8	7,7	8,3	9,7	9,5	10,3
Inv. Remodelación Consultas	33,3	5,0	10,4	13,3	11,0	13,4	14,6	15,8	17,2	18,6	20,2	22,0
Inv. Muebles/Equipos Consul.	8,4	1,4	1,3	4,8	2,6	2,9	4,7	3,2	3,4	4,7	4,4	4,8
Recepcionista	1,1	4,3	4,4	4,6	4,7	9,6	9,9	10,2	10,4	10,7	13,2	13,6
Coordinadora (seg. tratam.)	1,1	4,3	4,4	4,6	4,7	4,8	9,9	10,2	10,4	10,7	11,0	13,6
Personal de aseo	0,8	6,9	7,1	10,9	11,2	11,5	15,8	16,3	16,7	17,2	20,6	21,2
Gerente Operaciones & Adm.	0	0	6,0	6,0	6,0	6,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Gerente Marketing & Ventas	0	0	6,0	6,0	6,0	6,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Gerente Tratamientos Med.	0	0	6,0	6,0	6,0	6,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
Médico especialista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Médico integral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nutricionista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Psicologo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Gastos</b>	<b>0,0</b>	<b>63,5</b>	<b>87,6</b>	<b>105,7</b>	<b>119,7</b>	<b>137,7</b>	<b>181,5</b>	<b>199,2</b>	<b>220,4</b>	<b>245,7</b>	<b>278,5</b>	<b>314,1</b>
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>19,6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Inversion</b>	<b>41,7</b>	<b>48,1</b>	<b>59,8</b>	<b>78,0</b>	<b>91,6</b>	<b>108,0</b>	<b>127,3</b>	<b>146,3</b>	<b>166,9</b>	<b>190,3</b>	<b>214,9</b>	<b>241,6</b>
<b>Inversion Inicial</b>	<b>61,3</b>											

## 7.2 Estimación de ingresos

En este momento 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). Ingresos indirectos de la operación (referral fee por servicios prestados por terceros a través de alianzas y acuerdos) no han sido considerados pero podrán ser incorporados en la medida que el negocio desarrolle la escalabilidad en esa dirección.

La tabla siguiente incluye los valores de venta y cantidades vendidas de tipo de Consulta (tratamiento).

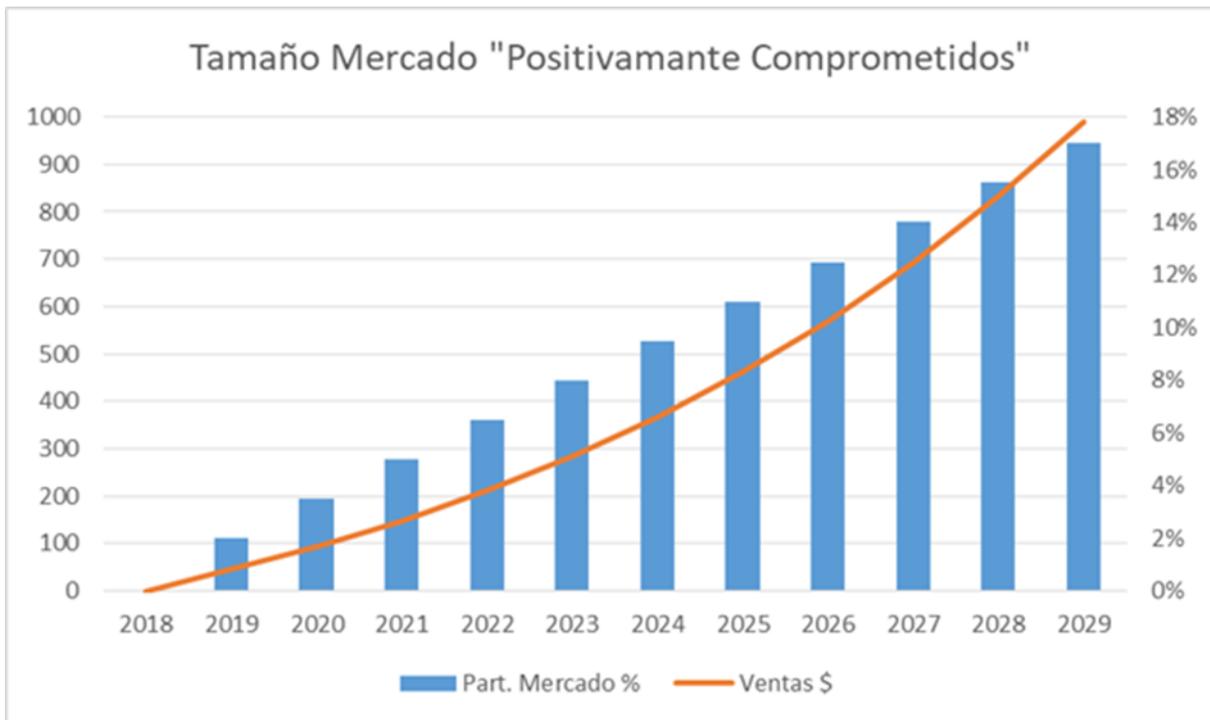
Referente a los servicios prestados en la Clínica, los ingresos base se corresponden con la proyección del número de atenciones anuales por paciente. Adicionalmente, la estimación de venta de los 4 tipos de consultas asume, que durante el año por paciente, son 12 atenciones del tipo Especialista, 7 de Integral, 8 de Psicólogo y 7 de Nutricionista. 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). El detalle del valor de cada tipo de consulta se muestra en el Tabla 9 de más abajo.

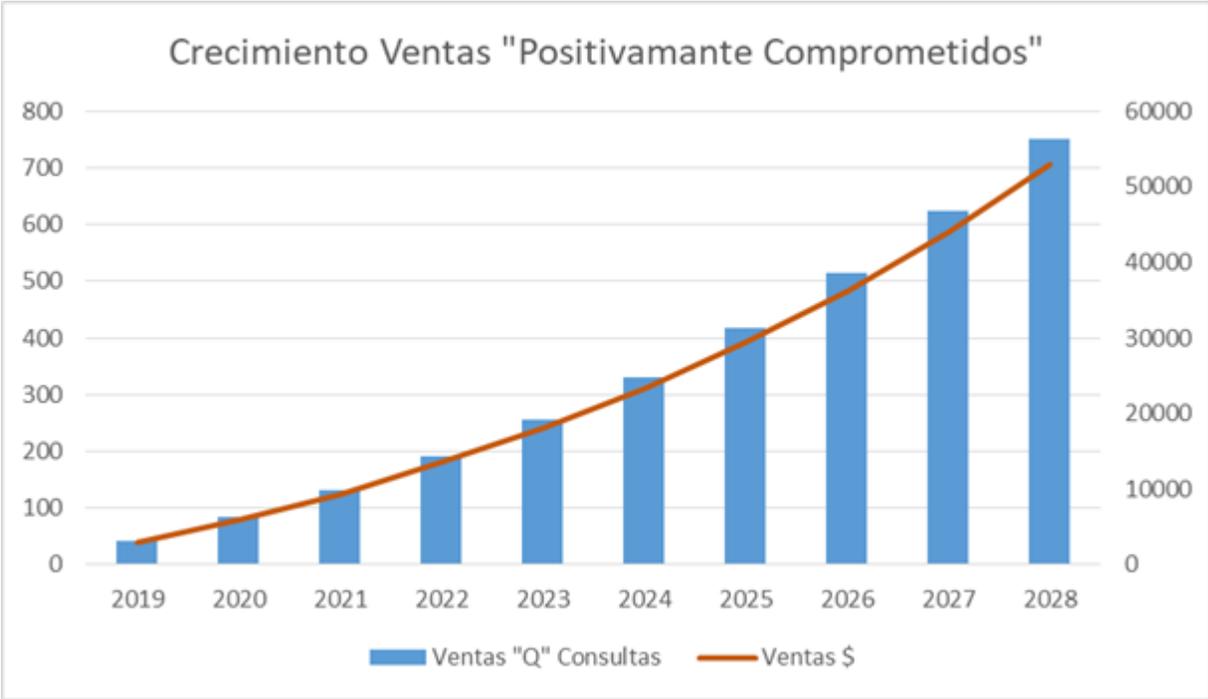
### Tabla de Oferta de Productos de Tratamiento

Tipo de atención	\$ Consulta	% Médico		% Posit. Comprom.	
		%	\$	%	\$
Especialista	40.000	70%	28.000	30%	12.000
Integral	40.000	60%	24.000	40%	16.000
Nutricionista	20.000	50%	10.000	50%	10.000
Psicólogo	25.000	50%	12.500	50%	12.500

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	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>	

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%.



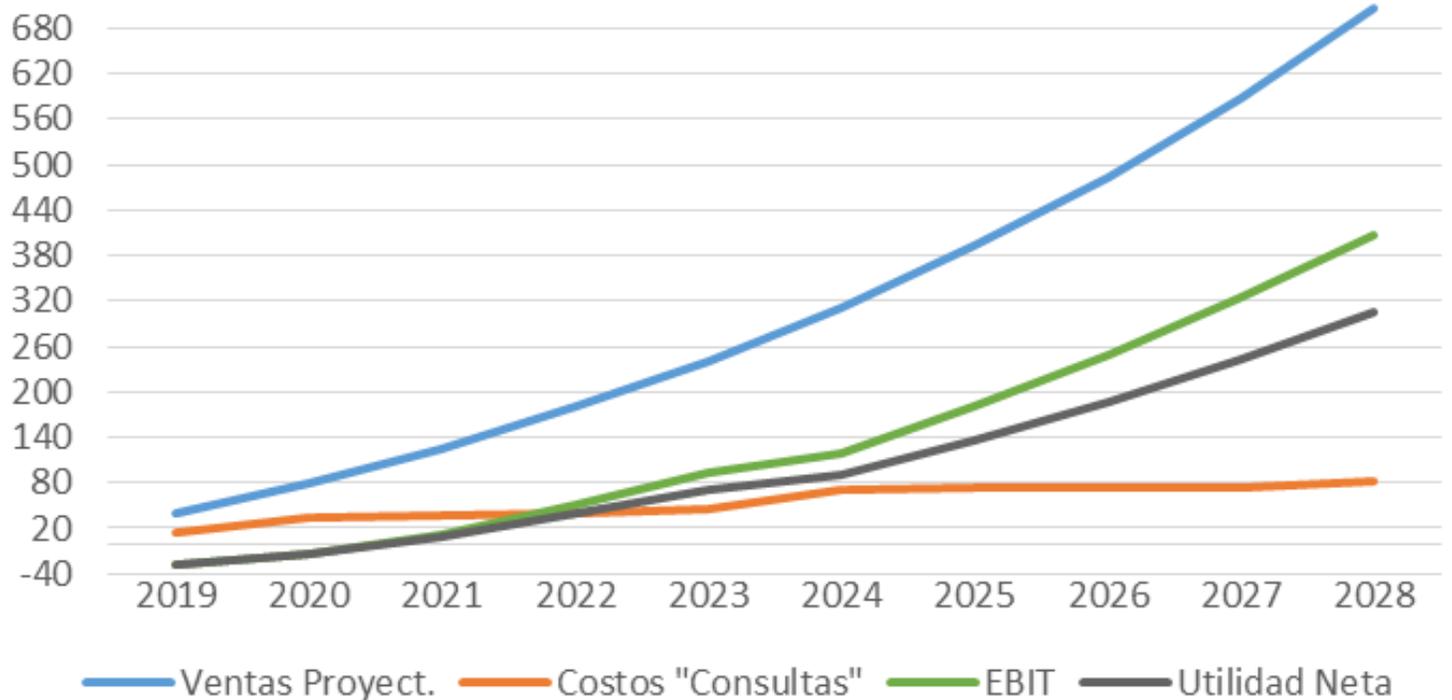


### 7.3 Estado de Resultado

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.

<b>Ventas Proyectadas según 40% ingresos "Positivamente Comprometidos" (MM\$)</b>										
<b>Estado de Resultado</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Ventas Proyect.	40	78	124	180	241	311	392	483	587	705
Costos "Consultas"	16	34	38	39	44	72	73	74	75	81
Gastos Adm y Grales.	48	54	68	81	94	110	127	147	171	198
Depreciación	4	5	6	8	9	11	13	15	17	19
<b>EBIT</b>	<b>-28</b>	<b>-14</b>	<b>12</b>	<b>52</b>	<b>94</b>	<b>119</b>	<b>180</b>	<b>248</b>	<b>325</b>	<b>408</b>
Utilidad Bruta	-28	-14	12	52	94	119	180	248	325	408
Impuestos	0	0	3	13	24	30	45	62	81	102
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-28</b>	<b>-14</b>	<b>9</b>	<b>39</b>	<b>71</b>	<b>89</b>	<b>135</b>	<b>186</b>	<b>243</b>	<b>306</b>
Utilidad Neta %	-69%	-18%	8%	22%	29%	29%	34%	39%	41%	43%

## Ventas Proyectadas "Positivamente Comprometidos"



### 7.4 Balance

Como supuestos en la construcción de nuestro Balance tenemos que no tenemos deuda de largo plazo ni préstamos bancarios, sólo operaremos en principio con la inversión inicial de CLP \$131,7 millones, una política de dividendos del 25%, ctas. por cobrar de un 8% y deuda de proveedores de un 5% de las ventas.

Como inversiones anuales, Remodelación Consultas y stock Muebles/Equipos Consultas Médicas, tenemos que parten el año 1 con CLP\$ 41,7 millones, al 5to año CLP\$ 108 millones y al 10mo año CLP\$214,9 millones, totalizando en dicho período una inversión total de CLP\$1.272,85 millones.

<b>Supuestos:</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Deuda de largo Plazo	0										
Política de dividendos	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
supuesto: ctas x cobrar 8% de las ventas (promedio de cobro a 30 días)	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%
Inventario 0% de las ventas	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Deuda proveedores 5% de las ventas (promedio de pago a 30 días)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
caja mínima	20										

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>BALANCE</b>	<u>MMS</u>										
<b>Activos Circulantes:</b>											
Caja e Inversiones	58	38	38	55	102	161	253	385	561	783	1004
Cuentas por Cobrar Clientes	3	6	10	14	19	25	31	39	47	56	65
Inventarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>61</b>	<b>44</b>	<b>48</b>	<b>69</b>	<b>121</b>	<b>186</b>	<b>284</b>	<b>424</b>	<b>608</b>	<b>839</b>	<b>1069</b>
<b>Activos Fijos:</b>											
Remodelación Consultas	33	38	49	62	73	86	101	117	134	153	173
stock Muebles/Equipos Consultas Médicas	8	10	11	16	19	22	26	29	33	38	42
Depreciación a 10 años	-4	-9	-15	-23	-32	-43	-55	-70	-87	-106	-127
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>38</b>	<b>39</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>65</b>	<b>72</b>	<b>76</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>88</b>
<b>Total Activos</b>	<b>99</b>	<b>83</b>	<b>92</b>	<b>125</b>	<b>181</b>	<b>251</b>	<b>356</b>	<b>500</b>	<b>688</b>	<b>923</b>	<b>1157</b>
<b>Pasivo</b>											
Cuentas por Pagar proveedores	2	4	6	9	12	16	20	24	29	35	41
Deuda Bancaria Corto Plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Pasivo Exigible Corto Plazo</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>41</b>
Deuda Largo Plazo( crecimiento F % ventas )	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos Exigible</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>35</b>	<b>41</b>
Capital o Patrimonio inicial	131,7	97,1	79,2	86,2	115,6	168,7	235,6	336,7	476,2	658,7	888,1
Aumento de Capital ( financiar inversiones s)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Disminución de Capital o Dividendos	0	0	2	10	18	22	34	46	61	76	76
Utilidades	-35	-18	9	39	71	89	135	186	243	306	304
<b>Total Patrimonio final</b>	<b>97</b>	<b>79</b>	<b>86</b>	<b>116</b>	<b>169</b>	<b>236</b>	<b>337</b>	<b>476</b>	<b>659</b>	<b>888</b>	<b>1116</b>
D/E	2%	5%	7%	8%	7%	7%	6%	5%	4%	4%	4%
<b>Total Pasivo</b>	<b>99</b>	<b>83</b>	<b>92</b>	<b>125</b>	<b>181</b>	<b>251</b>	<b>356</b>	<b>500</b>	<b>688</b>	<b>923</b>	<b>1157</b>
Validador / cuadrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>BALANCE</b>	MMS										
<b>Activos Circulantes:</b>											
Caja e Inversiones	59%	46%	41%	44%	56%	64%	71%	77%	82%	85%	87%
Cuentas por Cobrar Clientes	3%	7%	11%	12%	11%	10%	9%	8%	7%	6%	6%
Inventarios	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Total Activos Circulantes</b>	<b>62%</b>	<b>53%</b>	<b>51%</b>	<b>56%</b>	<b>67%</b>	<b>74%</b>	<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>88%</b>	<b>91%</b>	<b>92%</b>
<b>Activos Fijos:</b>											
Remodelación Consultas	34%	46%	53%	50%	40%	34%	28%	23%	19%	17%	15%
stock Muebles/Equipos Consultas Médicas	8%	12%	12%	13%	10%	9%	7%	6%	5%	4%	4%
Depreciación a 10 años	-4%	-11%	-16%	-18%	-18%	-17%	-16%	-14%	-13%	-11%	-11%
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>38%</b>	<b>47%</b>	<b>49%</b>	<b>44%</b>	<b>33%</b>	<b>26%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>12%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>
<b>Total Activos</b>	<b>100%</b>										
<b>Pasivo</b>											
Cuentas por Pagar proveedores	2%	5%	7%	7%	7%	6%	5%	5%	4%	4%	4%
Deuda Bancaria Corto Plazo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Pasivo Exigible Corto Plazo</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
Deuda Largo Plazo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Total Pasivos Exigible</b>	<b>2%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>
Capital o Patrimonio inicial	133%	116%	86%	69%	64%	67%	66%	67%	69%	71%	77%
Aumento de Capital ( financiar inversiones s)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Disminución de Capital o Dividendos	0%	0%	3%	8%	10%	9%	9%	9%	9%	8%	7%
Utilidades	-35%	-21%	10%	31%	39%	36%	38%	37%	35%	33%	26%
<b>Total Patrimonio final</b>	<b>98%</b>	<b>95%</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>93%</b>	<b>94%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>	<b>96%</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>100%</b>										
Validador / cuadrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

## 7.5 Flujo de caja

Se asume cuentas por cobrar en 8%, las que pueden mejorar en el futuro pero en el modelamiento se ha asumido que esto se mantiene a lo largo del período de evaluación de 10 años.

El flujo de caja muestra un saldo de caja negativo hasta el año 2021 (3er año de funcionamiento), en que el flujo pasa a números positivos (\$2 millones), terminando con un flujo de caja libre de \$298 millones al décimo año.

Flujo de Caja (MM\$)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
Utilidad Neta		-35	-18	9	39	71	89	135	186	243	306	
+ Depreciación		4	5	6	8	9	11	13	15	17	19	
+ Costos financieros (después de Impuestos)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>FLUJO DE CAJA BRUTO</b>		<b>-30</b>	<b>-13</b>	<b>15</b>	<b>47</b>	<b>80</b>	<b>100</b>	<b>147</b>	<b>201</b>	<b>260</b>	<b>325</b>	
+/- Cambio en el capital de trabajo operacional neto		-1	-1	-1	-2	-2	-2	-2	-3	-3	-4	
+/-Cambio en los activos fijos		-42	-6	-12	-18	-14	-16	-19	-19	-21	-23	<b>Valor perpet.</b>
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>-132</b>	<b>-73</b>	<b>-21</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>64</b>	<b>82</b>	<b>126</b>	<b>179</b>	<b>236</b>	<b>298</b>	<b>2126</b>

Tasa de Descuento CAPM (empresa sin deuda)		
Beta Industria	1,03	Unlevered beta corrected for cash - Hospitals/Healthcare Facilities
Tasa Libre de Riesgo	1,07%	Tasa de Interes Mercado Secundario, Bonos en UF a 30 años (BCU, BTU), 08 Marzo 2019
Premio Riesgo de Mercado	6,94%	Total Equity Risk Premium - Chile
otros (Riesgo Adicional por Liquidez/Start-up)	6,80%	Tasa riesgo adicional por liquidez (4,2%) / Mercado atenciones médicas y Negocio (2,6%)
	<b>15,02%</b>	

Tasa de Descuento WACC (empresa sin deuda)	
% deuda financiera	0%
costo deuda financiera	0%
costo deuda despUES de tax	0%
% capital	100%
Costo capital sin deuda	15,02%
	<b>15,02%</b>

<b>Utilizando FCF: r = 15,0% (WACC)</b>	
Valor Presente del Flujo de caja libre (FCF)	500,4
Deuda financiera neta	0,0
<b>Valor presente empresa (MM\$)</b>	<b>500,4</b>

	MM\$	Q
<b>el punto de equilibrio (segundo año)</b>	<b>92</b>	<b>7.373</b>
<b>Plazo para recuperar la inversión o pay back (años)</b>	<b>6 - 7</b>	
<b>Valor residual perpetuidad (o año 11)</b>	<b>2.126</b>	

## 7.6 Requerimientos de capital

### Inversión en activo fijo

En cuanto a la inversión requerida en activo fijo, que incluye la habilitación de la Clínica, incluyendo sillas y escritorios, mesa de reuniones, muebles sala de espera/bodega, computadores y remodelación/habilitación instalaciones, tiene un flujo de inversión requerida en cada año del proyecto se presenta en la tabla a continuación, destacando que para el primer año, por este concepto, suma \$41,72 millones.

Inversiones (MM\$)	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Remodelación Consultas	33	38	49	62	73	86	101	117	134	153	173
Muebles/Equipos Consultas	8	10	11	16	19	22	26	29	33	38	42
Total	42	48	60	78	92	108	127	146	167	190	215
<b>Acumulado</b>	<b>42</b>	<b>90</b>	<b>150</b>	<b>228</b>	<b>319</b>	<b>427</b>	<b>554</b>	<b>701</b>	<b>868</b>	<b>1058</b>	<b>1273</b>

## Capital de trabajo

Los requerimientos de capital son dados por la operación de Positivamente Comprometidos por 3 meses, incluyendo arriendo, gastos administrativos y generales, internet/teléfono/alarma y personal, excluyendo sueldo de gerentes, totalizando CLP\$19,56 millones, tal como se desglosa en la siguiente tabla.

<b>Capital de Trabajo (3 meses)</b>	<b>2018 (MM\$)</b>
Internet + telefono + alarma	0,6
Arriendo	8,0
Gtos comunes (LUZ, agua, gas)	2,1
Gastos Adm. / Generales	5,9
Recepcionista	1,1
Coordinadora (seg. tratam.)	1,1
Personal de aseo	0,8
Gerente Operaciones & Adm.	0
Gerente Marketing & Ventas	0
Gerente Tratamientos Med.	0
Médico especialista	0
Médico integral	0
Nutricionista	0
Psicologo	0
<b>Total Gastos</b>	<b>0</b>
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>19,6</b>
Inv. Remodelación Consultas	33,3
Inv. Muebles/Equipos Consul.	8,4
<b>Inversion Inicial</b>	<b>41,7</b>
<b>Sub Total</b>	<b>61,3</b>
Inyección \$ Socios (sin deuda)	70,4
<b>Total Inversion</b>	<b>131,7</b>

## 7.7 Evaluación financiera del proyecto

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

### Tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada es de 15,02%. El desglose de la composición se encuentra en la siguiente tabla, que incluye la tasa de libre de riesgo de 1,07%, el premio riesgo de mercado de 6,94%, un ajuste adicional del 6,8% que se compone de una tasa de riesgo adicional por liquidez (4,2%) y una tasa del mercado de atenciones y negocio médico (2,6%), y el beta de la industria de 1,03. La utilización directa de estos factores entrega una tasa de descuento de 15,02%.

Para tener certeza respecto de la rentabilidad del proyecto, hemos realizado múltiples sensibilizaciones que se mostrarán más adelante.

Tasa de Descuento CAPM (empresa sin deuda)		
Beta Industria	1,03	Unlevered beta corrected for cash - Hospitals/Healthcare Facilities
Tasa Libre de Riesgo	1,07%	Tasa de Interes Mercado Secundario, Bonos en UF a 30 años (BCU, BTU), 08 Marzo 2019
Premio Riesgo de Mercado	6,94%	Total Equity Risk Premium - Chile
otros (Riesgo Adicional por Liquidez/Start-up)	6,80%	Tasa riesgo adicional por liquidez (4,2%) / Mercado atenciones médicas y Negocio (2,6%)
	<b>15,02%</b>	

Tasa de Descuento WACC (empresa sin deuda)	
% deuda financiera	0%
costo deuda financiera	0%
costo deuda despUES de tax	0%
% capital	100%
Costo capital sin deuda	15,02%
	<b>15,02%</b>

## Valor Residual o Terminal

El valor residual de la operación se ha calculado en \$2.126.- millones que equivale al cociente entre el flujo del año 10 y la tasa calculada con CAPM, sin deuda, de 15,02% restando 1% (crecimiento perpetuidad).

## VAN, TIR, PAYBACK, ROI

Tenemos que el retorno del proyecto se mide en términos de VAN (Valor Actual Neto), Tasa Interna de Retorno (TIR), cantidad de años que toma balancear flujos de manera de salir de flujos negativos de los primeros años (payback years) y Retorno sobre la Inversión (ROI por siglas en inglés), obteniendo como sigue:

<b>Utilizando FCF: r = 15,0% (WACC)</b>	
Valor Presente del Flujo de caja libre (FCF)	500,4
Deuda financiera neta	0,0
<b>Valor presente empresa (MM\$)</b>	<b>500,4</b>

	MM\$	Q
<b>el punto de equilibrio (segundo año)</b>	<b>92</b>	<b>7.373</b>

<b>Plazo para recuperar la inversión o pay back (años)</b>	<b>6 - 7</b>
--	--------------

<b>Valor residual perpetuidad (o año 11)</b>	<b>2.126</b>
--	--------------

<b>TIR</b>	<b>33%</b>
------------	------------

## Punto de equilibrio

Salvo por los dos primeros años en que las ventas mínimas para obtener una utilidad neta de \$0 son MM\$ 68 y 92 respectivamente, que están por sobre las ventas estimadas (MM\$ 40 y 78 respectivamente), las ventas de equilibrio se encuentran dentro de un rango de 90% (año

3) a 42% (año 10) respecto de las ventas estimadas, promediando 53% para el período comprendido entre los años 3 y 10.

<b>Ventas Punto Equilibrio (MM\$)</b>												
<b>Positiv. Comprometidos</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>
Crecimiento Ventas %	0%	100%	95%	59%	45%	34%	29%	26%	23%	22%	20%	1%
Ventas "Q" Consultas	0	3.197	6.230	9.909	14.343	19.260	24.845	31.249	38.544	46.851	56.293	56.855
Precio Venta		0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125	0,0125
Ventas \$		40	78	124	180	241	311	392	483	587	705	712
<b>Venta Pto. Equilibrio \$</b>		68	92	112	128	147	192	212	235	262	298	300
<b>Venta Pto. Equilibrio "Q"</b>		5.403	7.373	8.915	10.178	11.723	15.345	16.911	18.755	20.944	23.745	23.941

## Ratios financieros relevantes

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

### Tabla de Ratios Financieros de Proyecto

<u>año</u>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b><u>Rentabilidad</u></b>										
Rentabilidad patrimonio	-28%	-17%	10%	33%	41%	37%	40%	39%	37%	34%
Margen neto sobre ventas	-69%	-18%	8%	22%	29%	29%	34%	39%	41%	43%
rentabilidad / activos	-28%	-17%	10%	31%	38%	35%	37%	37%	35%	33%
margen bruto	61%	56%	69%	79%	82%	77%	81%	85%	87%	89%
ebitda	-23	-10	18	60	104	130	192	263	341	427
ebitda / vtas	-59%	-12%	15%	33%	43%	42%	49%	54%	58%	61%
<b><u>Liquidez</u></b>										
Razón Corriente	30,5	12,2	8,2	8,1	10,3	12,2	14,7	17,7	20,8	23,9
Capital de Trabajo	59,2	43,6	44,9	63,9	112,5	173,9	268,3	403,4	582,1	807,2
Prueba de ácido	30,5	12,2	8,2	8,1	10,3	12,2	14,7	17,7	20,8	23,9
<b><u>Crecimiento</u></b>										
crecimiento ventas Q		95%	59%	45%	34%	29%	26%	23%	22%	20%
crecimiento ventas \$	n/a	95%	59%	45%	34%	29%	26%	23%	22%	20%
Crecimiento activo	n/a	-12%	11%	33%	44%	38%	41%	40%	37%	34%
crecim utilidades		-48%	-165%	319%	81%	26%	51%	38%	31%	26%
<b><u>Eficiencia y productividad</u></b>										
Costos totales /ventas	159%	112%	85%	67%	57%	58%	51%	46%	42%	39%
Costos Total / utilidades	-230%	-611%	1132%	306%	194%	203%	148%	118%	101%	91%
<b><u>Actividad</u></b>										
Período Promedio Cobro	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
Período Promedio Pago	12	16	21	27	32	31	36	40	44	46

De la tabla anterior tenemos que desde el 3er año ya se obtiene rentabilidad positiva como margen neto sobre las ventas comenzando con un 8% para llegar en período de madurez a promediar un 40%.

Tenemos buen nivel de razón corriente promediando un valor de 16 en el período de 10 años, con un mínimo de 8 entre el 3er y 4to año de operación.

## Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad indica que el proyecto se ve financieramente factible en todos excepto 2 escenarios revisados. Para este caso, el peor escenario revela un VAN mínimo de CLP\$ -83 millones con 9 a 10 años para recuperar la inversión obteniendo 15% de TIR. Por el contrario, el escenario más optimista revela un VAN de \$2.172 millones con 4 a 5 años para recuperar la inversión obteniendo 48% de TIR.

	Tasa de Descuento (WACC)	ESCENARIO PESIMISTA			ES CENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA			
		Supuestos de Variación en las Ventas Proyectadas							
		-30%	-20%	-10%	0%	10%	20%	30%	
VAN (M\$)	10,02%	376	678	980	1.281	1.578	1.875	2.172	
TIR (%)		21%	27%	32%	37%	41%	44%	48%	
Payback (Años)		9 a 10 años	8 a 9 años	7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años	
VAN (M\$)	12,02%	192	416	641	865	1.085	1.304	1.524	
TIR (%)		19%	26%	31%	35%	39%	43%	47%	
Payback (Años)		9 a 10 años	8 a 9 años	7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años	
VAN (M\$)	15,02%	36	191	346	500	650	800	950	
TIR (%)		17%	24%	29%	33%	37%	41%	45%	
Payback (Años)		9 a 10 años	8 a 9 años	7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años	
VAN (M\$)	18,02%	-48	66	179	292	401	510	619	
TIR (%)		16%	22%	27%	32%	36%	40%	44%	
Payback (Años)		9 a 10 años	8 a 9 años	7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años	
VAN (M\$)	20,02%	-83	12	107	201	291	381	471	
TIR (%)		15%	21%	27%	31%	36%	40%	43%	
Payback (Años)		9 a 10 años	8 a 9 años	7 a 8 años	6 a 7 años	5 a 6 años	5 a 6 años	4 a 5 años	

## VIII. Riesgos Críticos

Riesgo	Mitigadores
Nivel de Ventas Inferiores a las Previstas	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Aumento de la Inversión en Promoción y Publicidad.</li> <li>+ Aumento en participación variable en remuneración Doctores si atraen clientes.</li> <li>- Reducción costos de Gastos Administrativos / Generales.</li> <li>+ Aumento de herramientas de Publicidad/Marketing para generar promociones dirigidas.</li> <li>+ Balancear dotación de personal / doctores y demanda.</li> <li>- Reducción de remuneración Gerentes por un período determinado.</li> </ul>
Imitación del Modelo de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Fidelización clientes.</li> <li>+ Partimos con pequeña Participación de Mercado.</li> <li>+ Ser los primeros en Satisfacer todas las necesidades de tratamiento de los pacientes VIH en un mismo lugar.</li> <li>+ Aumentar las promociones: si un cliente trae a otro, se le aplica dscto.</li> </ul>
Aumento Inversión Inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ 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.)</li> <li>+ Incrementar cantidad de Socio/a.</li> <li>+ Incrementar la Inversión Inicial de cada Socio/a.</li> </ul>
Demanda por Mala Praxis	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Toma de seguros.</li> <li>+ Firma parte de Doctor un "Hold Harmless Agreement".</li> <li>+ Procedimentar actividades</li> </ul>
Pérdida de personal Médico (Alta rotación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bono o incentivo por años con utilidades.</li> <li>+ Planes de retención y desarrollo del personal.</li> <li>+ Incorporar clausula contractual de permanencia mínima.</li> </ul>

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.

## IX. Propuesta del Inversionista

<b>Propuesta Inversionista</b>	
Inversión Inicial de MM\$ 131,7	+ MM\$ 41,7 para activos fijos y habilitación oficinas/consultas. + MM\$ 89,9 para capital de trabajo (3 meses de operación) y pérdidas iniciales.
Estrategia de financiamiento 100% fondos propios.	
Estructura societaria de equipo gestor profesional y con gran experiencia (Sociedad por Acciones)	3 socios al 33% c/u (33,4% ; 33,4% ; 33,2%). 2 profesionales MBA y un Médico Inmunólogo experto en el tratamiento de pacientes con VIH y estudios clínicos.
Política de reparto de dividendos del 25% desde el 2do año de operación; o desde que tengamos resultado positivo (3er año).	
Tasa de dscto. = 15,02%	VAN de MM\$ 500.- y TIR del 33%.
Mercado en Crecimineto de 2 cifras.	
Crecimiento mediante Integración Horizontal ofreciendo:	+ Desarrollo de Estudios Clínicos para la Industria Farmacéutica. + Venta de los productos de VIH y productos farmaceuticos asociados al tratamiento.
<b>Proyecto atractivo y rentable, ofrece un servicio diferenciado, completo e integral para lograr fidelizar a sus clientes atendíéndolos de la manera mas completa y cuidando sus necesidades.</b>	

Análisis de los Flujos para 3 escenarios posibles, a 10 años plazo y perpetuidad, de % de Inversión para proponer a inversionistas:

1) 30% Emprendedor y 70% Inversionista

	Emprendedor	Inversionista	Total
Inversión %	30%	70%	100%
Inversión MM\$	40	92	132
Acciones N°	700	300	1000
Flujos	70%	30%	100%

	Emprendedor	Inversionista	Proyecto
VAN (MM\$)	\$ 396,08	\$ 104,33	\$ 500,41
TIR	41%	24%	33%
Tasa dscto WACC	15%		

Flujos Emprendedor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inversión de capital	-40											
Flujos	-40	-51	-14	2	19	45	57	88	125	165	209	1488
Acumulado	-40	-91	-105	-104	-85	-40	18	106	231	396	605	
Flujos Inversionista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inversión de capital	-92											
Flujos	-92	-22	-6	1	8	19	24	38	54	71	89	638
Acumulado	-92	-114	-120	-120	-112	-92	-68	-30	24	95	184	
Flujos Total	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
Acumulado	-132	-205	-226	-223	-196	-132	-50	76	254	491	789	

## 2) 40% Emprendedor y 60% Inversionista

	Emprendedor	Inversionista	Total
Inversión %	40%	60%	100%
Inversión MM\$	53	79	132
Acciones N°	600	400	1000
Flujos	60%	40%	100%

	Emprendedor	Inversionista	Proyecto
VAN (MM\$)	\$ 323,14	\$ 177,26	\$ 500,41
TIR	37%	29%	33%
Tasa dscto WACC	15%		

Flujos Emprendedor	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
Acumulado	-53	-97	-109	-108	-91	-53	-4	72	179	321	500	
Flujos Inversionista	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
Acumulado	-79	-108	-117	-116	-105	-79	-46	4	75	170	289	
Flujos Total	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
Acumulado	-132	-205	-226	-223	-196	-132	-50	76	254	491	789	

### 3) 50% Emprendedor y 50% Inversionista

	Emprendedor	Inversionista	Total
Inversión %	50%	50%	100%
Inversión MM\$	66	66	132
Acciones N°	500	500	1000
Flujos	50%	50%	100%

	Emprendedor	Inversionista	Proyecto
VAN (MM\$)	\$ 250,20	\$ 250,20	\$ 500,41
TIR	33%	33%	33%
Tasa dscto WACC	15%		

Flujos Emprendedor	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inversión de capital	-66											
Flujos	-66	-37	-10	1	14	32	41	63	89	118	149	1063
Acumulado	-66	-102	-113	-112	-98	-66	-25	38	127	245	394	
Flujos Inversionista	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Inversión de capital	-66											
Flujos	-66	-37	-10	1	14	32	41	63	89	118	149	1063
Acumulado	-66	-102	-113	-112	-98	-66	-25	38	127	245	394	
Flujos Total	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
Acumulado	-132	-205	-226	-223	-196	-132	-50	76	254	491	789	

Como propuesta definitiva elegimos la N°2 con una inversión del 60% Inversionista y 40% Emprendedor.

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.

## 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.

## **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.

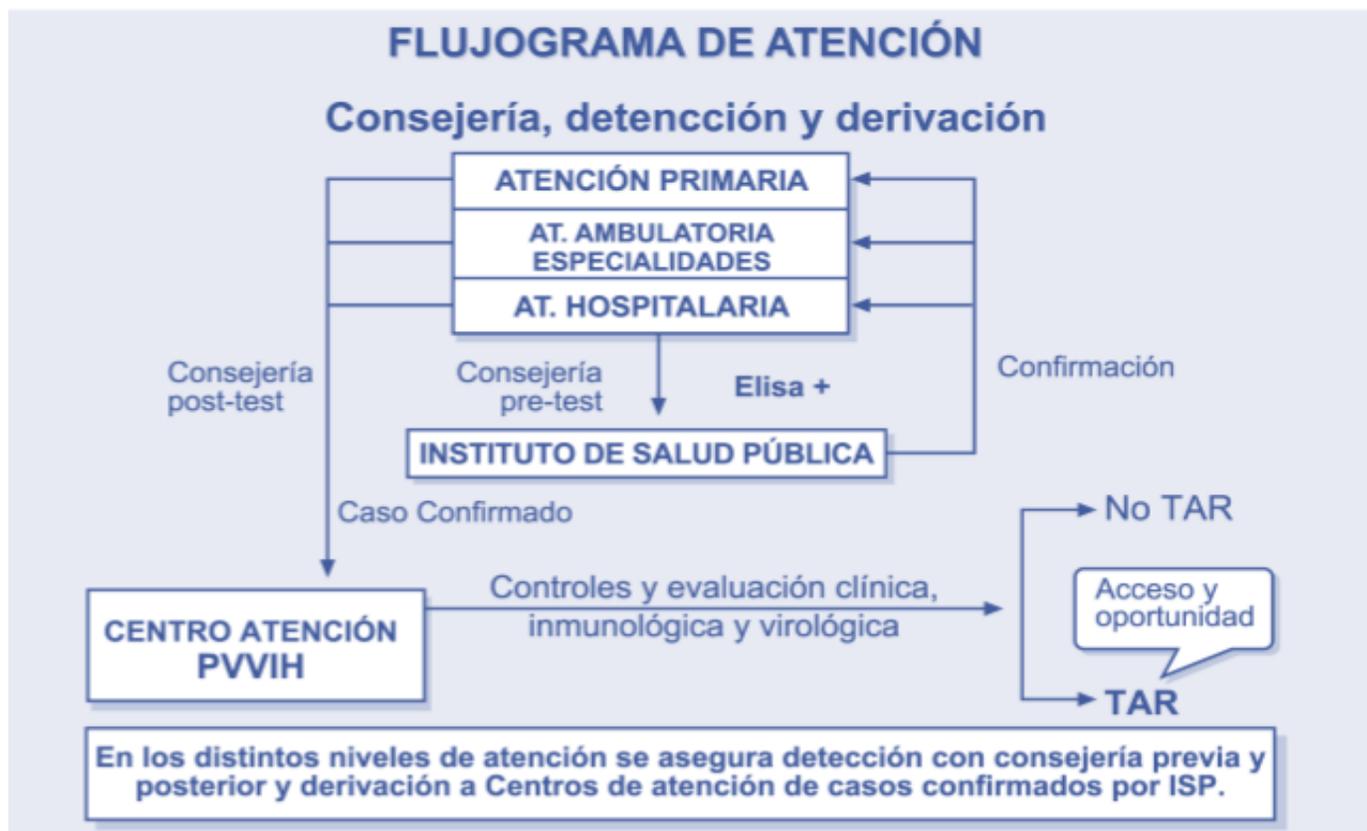
Para entregar un servicio médico del más alto nivel, estaremos asociados al SIDA Chile ya que Alejandro Afani es director de esta ONG, para compartir nuestras estadísticas y experiencia en la atención de los pacientes, esto nos permitirá estar siempre al día con los avances en la atención, medicamentos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