



PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

Health Partners: Soluciones Integrales para profesionales de la Salud

Parte I

Alumno: María José Ríos

Profesor Guía: María Soledad Etchebarne

Octubre, 2020

INDICE

Resumen ejecutivo	5
I. Oportunidad de Negocio	6
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	8
2.1 Industria:	8
2.1.1 Tendencias:	8
2.1.2 Análisis de PESTEL.	11
2.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	12
2.2 Tamaño de mercado	14
2.3 Competidores:	15
2.4 Clientes:	16
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	17
3.1 Modelo de negocio:	18
3.2 Descripción de la empresa:	21
3.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.	23
3.4 RSE y sustentabilidad	25
IV. Plan de Marketing	26
4.1 Objetivos de marketing	26
4.2 Estrategia de segmentación	27
4.3 Estrategia de producto/servicio	28
4.4 Estrategia de Precio	29
4.5 Estrategia de Distribución	30
4.6 Estrategia de Comunicación y ventas	30
4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	31

4.8	Presupuesto de Marketing y cronograma	32
V.	Plan de Operaciones	33
VI.	Equipo del proyecto	34
VII.-	PLAN FINANCIERO	34
	Estimación de ingresos	35
	Plan de inversiones	36
	Costos	36
	Capital de trabajo	36
	Proyección de flujo de caja y estado de resultados	36
	Cálculo de tasa de descuento	36
	Evaluación financiera del proyecto	37
	Balance proyectado	37
	Análisis de sensibilidad	37
VIII.-	Riesgos críticos	38
IX.-	Propuesta Inversionista	38
X.-	Conclusiones	39
	Bibliografía	40
	Anexos	43
	Anexo 1: Encuesta a médicos extranjeros en Chile	43
	Anexo 2: Cotización de seguro de responsabilidad civil	47
	Anexo 3: Construcción de Buyer Persona	48
	Anexo 4: Análisis Pestel	50
	Anexo 5: caracterización de clientes:	52
	Anexo 6: Lienzo CANVAS	53
	Anexo 7: Índice de médicos según OCDE	54

Anexo 8: Flujogramas	55
FLUJOGRAMA 1 ASESORÍA JURÍDICA.	55
FLUJOGRAMA 2 ASESORÍA CONTABLE	56
FLUJOGRAMA 3: CONTRATACIÓN PACK	57
Anexo 9: Tendencias a nivel Mundial	57
Anexo 10: Cálculo de tamaño de mercado	58

Resumen ejecutivo

En el último tiempo, se ha duplicado la cantidad de médicos titulados en el extranjero que trabajan en el sistema de salud chileno, tanto así que para el año 2019, esta cifra ascendió a 18.174 profesionales médicos titulados en el extranjero. Todos estos médicos llegan a Chile atraídos por un país estable con oportunidades laborales mejores en comparación a sus países de origen. Hasta el 2013 existía un déficit de más de 8 mil médicos (IPSUSS, 2014), y actualmente no se ha logrado cubrir la recomendación de médicos/1000 habitantes que sugiere la OCDE. Este déficit hace que continúe el incremento de la llegada desde el extranjero de profesionales de la salud en el corto y mediano plazo.

Según Falmed, (memoria 2019), fundación de asesoría legal, ligada al Colegio Médico, en los últimos 10 años se registra un incremento de juicios penales y civiles, y en los últimos 5 años se ha duplicado las mediaciones por demanda a médicos (Falmed, 2019). Por esta razón cada día, a los profesionales de la salud, se les hace indispensable contar con asesoría especializada en el ámbito legal y contar con seguro de mala práctica.

Según una encuesta realizada por el equipo gestor a un total de 51 médicos extranjeros residentes en Chile, un 52% de ellos no conocía el sistema de tributación chileno y el 60% no cuenta con seguro de responsabilidad civil médica. Además, el 70% conocía sólo parcialmente el sistema de normas más relevantes, al llegar a Chile. Así mismo, 92% de ellos reconoció que tiene disposición a pagar por alguno de estos servicios (jurídico, contable y tributario) y lo que más valoran es que los diferentes servicios se integren en una única empresa.

Health Partners se presenta como una empresa que llegará a este mercado específico de clientes y se proyecta como una empresa rentable, con su propuesta de valor diferenciadora, que consiste en entregar servicios como asesoría integral en los ámbitos contables, tributarios y legales, asociados a un seguro de mala práctica, con suscripción mensual, junto a la experiencia de un equipo multidisciplinario.

Este proyecto, busca con una inversión inicial de \$43 millones de pesos y participación de 1,5% del mercado de los médicos extranjeros en Chile, convertirse en un proyecto rentable con un VAN de \$74.705.445 y una TIR de 43% en un periodo de 5 años. Con

mirada a escalamiento real hacia los médicos chilenos y hacia otros profesionales de la salud, que podría incrementar su rentabilidad.

I. Oportunidad de Negocio

Actualmente, Chile es el cuarto país a nivel internacional y el primer país a nivel Latinoamericano, con mejores oportunidades laborales para los profesionales de la salud. Esto, debido al desarrollo económico, estabilidad y oportunidad en el área de la salud que ha tenido el país en los años anteriores, sumado al déficit de profesionales (Flores, 2020). El factor económico es atractivo para los profesionales extranjeros, ya que el ingreso que tiene un médico en Chile es un 30 a 70% más que en el país de origen. (Indeed, 2020)

En cuanto al déficit de profesionales, según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD), deberían existir 3,2 médicos por 1.000 habitantes y Chile tenía 2,59 para el 2018. Este déficit de profesionales médicos no se ha podido abastecer con los médicos nacionales, ya que anualmente se gradúan entre 1.500 y 1.700 médicos, pero cerca de un 30% sale del sistema de salud por jubilación o fallecimiento. Esta brecha ha generado, en los últimos años, inmigración de profesionales de países vecinos, principalmente de Colombia, Venezuela y Ecuador. (Minsal, 2018)

Según el informe de la Superintendencia de Salud de Chile, de marzo del 2019, existen cerca de 48.000 médicos activos que ejercen en Chile, de los cuales algo más de 18.000 se formaron en el extranjero. (Superintendencia de Salud, 2019).

Para un médico extranjero en Chile existen muchos “dolores” asociados a cambios constantes en las normas del ejercicio en medicina, así como reformas tributarias, las que no siempre resultan claras para los médicos (Entrevista experto, anexo 2), existen situaciones de injusticia por parte de los colegas chilenos, pacientes o servicios de salud, reportados por los distintos medios. (Bohle, 2019)

Además no existen entidades, legalmente constituidas, que respalden y velen por los intereses laborales de los médicos extranjeros en Chile. Según el presidente de asociación de médicos venezolanos en Chile (Entrevista experto, anexo 2) la discriminación, la amenaza de competencia que los médicos extranjeros representan para el gremio médico chileno y la falta de respaldo por parte del Colegio de Médicos de Chile,

deja a estos profesionales como un segmento susceptible y desatendido, a pesar de tener en ocasiones grandes ingresos y representan un enorme beneficio para la sociedad. Hasta agosto 2019, no existía ninguna entidad que preste servicios de asesorías legales, tributarias y contables, contabilidad mensual o seguro de responsabilidad civil médica, como productos específicos, que atienda de forma confiable y cercana al cliente descrito.

En una encuesta realizada por el equipo emprendedor, de un total de 51 entrevistados, todos médicos extranjeros que actualmente viven en Chile, un 52% de ellos no conocía el sistema de tributación y el 60% no contaba con seguro de responsabilidad civil médica. Además, el 70% reconoció conocer sólo parcialmente el sistema de normas más relevantes, al llegar al país. Así mismo, un 92% de ellos refirió que tenía disposición a pagar por alguno de estos servicios (ver anexo 1).

Con el total de médicos extranjeros en Chile y la disposición de pago por los servicios se puede estimar un tamaño de mercado para esta industria de US\$25.620.215 anuales. Dicho monto no es menor, teniendo en cuenta la mínima inversión inicial que el proyecto requiere, (\$43.000.000CLP). Este tipo de servicios (asesorías legales, tributarias y contables con seguro de mala práctica médica), corresponden a un área de negocios poco explorada, con escasos competidores y una demanda bastante inelástica, por lo que una empresa que logre posicionarse en el mercado y prestar un buen servicio, confiable y cercano al cliente, tendrá una excelente oportunidad de éxito.

Con la colaboración de los aliados, como Dr. Guevara Limitada, que tiene contacto directo y acceso a clientes con el perfil buscado (con una base de datos de cerca de 7.000 exalumnos médicos), Chilena Consolidada, aseguradora sólida y de prestigio en Chile, el equipo emprendedor y profesionales de excelencia, Health Partners buscará posicionarse como una empresa de acompañamiento jurídico y tributario, enfocada en las necesidades de los médicos extranjeros que ejercen en Chile, mediante la prestación de servicios de asesorías tributarias y legales, así como de packs de servicios de pago mensual de contabilidad, asociados a un seguro de mala práctica, con la particularidad de ser una empresa cercana, confiable, y aunar las distintas necesidades y experiencias de los médicos extranjeros en un sólo punto de encuentro.

II. Análisis de la industria, competidores y clientes

2.1 Industria:

La industria en la cual se encuentra la oportunidad de negocio es la de servicios de asesoría jurídicos, contables y tributarios, destinados a médicos, así como la de seguros de responsabilidad civil médica.

La forma en que habitualmente se desarrolla esta industria es de manera genérica y no focalizada en los médicos, ya que, por un lado, las empresas de servicios jurídicos o los abogados independientes ofrecen servicios a un amplio espectro de clientes y no se enfocan en los profesionales de la salud y algo similar ocurre con las empresas de contabilidad y los contadores independientes. Por otro lado, los seguros de mala práctica médica suelen ser ofrecidos directamente por las compañías de seguro, junto a toda la variedad de seguros que existe y actuando de manera independiente de los abogados y contadores.

La única propensión a concentrar estos servicios, tanto en Chile como a nivel mundial, ha sido en relación a los colegios profesionales u otras entidades gremiales similares, las que, sin embargo, cumplen una amplia gama de otras funciones, por lo que este tipo de servicios suelen ser solo de tipo secundarios. (Colegio de médicos Perú, 2020) Dentro de las tendencias que han marcado esta industria a nivel mundial están la judicialización de la medicina, la migración de los profesionales de la salud y, en los últimos meses, la pandemia de Covid-19.

2.1.1 Tendencias:

Judicialización de la medicina. Respecto de la primera tendencia, es decir, la judicialización de la medicina, los profesionales de la salud están cada día más expuestos a demandas por negligencia médica. Los pacientes tienen más acceso a información, la relación médico-paciente se ha comercializado y los tribunales de los distintos países han comenzado a condenar a los médicos a pagar altos montos de indemnización a los pacientes o sus familiares, por los daños causados por la mala práctica. Esto se ha traducido en la aparición de abogados y estudios jurídicos especializados tanto en demandar como en defender a los profesionales de la salud. A ello, también se ha agregado la proliferación de seguros de responsabilidad civil, enfocados especialmente en médicos y otros profesionales de la salud. En países desarrollados con sistemas de salud

más grandes, como en España, se están generando 274 quejas al día por errores médicos. Las denuncias de pacientes a doctores y hospitales por supuestas malas praxis suponen cada año 100,000 nuevas contiendas a dirimir en los tribunales españoles (Gerardo Zurita, 2011).

En Chile, aunque se trata de un problema más reciente, ha aumentado exponencialmente en los últimos años, pasando de 284 mediaciones en el año 2016, a 584 en el año 2019 (Deloitte, 2020) Esto ha hecho que los médicos estén cada día más interesados en contratar seguros y contar con un equipo de abogados especialistas en juicios y procesos extrajudiciales sobre negligencias médicas. Es más, la mayoría de los empleadores exigen un seguro de mala práctica, o bien lo otorgan como un beneficio para el profesional.

Migración de los profesionales de la salud. Otra de las tendencias que marcan esta industria es la relacionada a la migración de los profesionales de la salud. Si bien los sistemas de salud de cada país suelen tener diferencias, al igual que los determinantes demográficos de su población, lo cierto es que las carreras de la salud tienden a ser bastante homogéneas, en cuanto a la formación y los contenidos, aunque pueden presentar diferencias importantes respecto a la calidad, en especial entre países cuyos sistemas educacionales tienen una mayor brecha de recursos. Esto, asociado a la alta demanda por profesionales de la salud, ha permitido que estos puedan migrar desde los países en que fueron formados a aquellos países en que las oportunidades laborales son más atractivas. Por ejemplo, en Estados Unidos, un cuarto de los médicos se formó en el extranjero y, en España, la cifra ronda el 14%, casi duplicándose en los últimos 15 años. (Deloitte, 2020) En Chile esta tendencia ha sido muy marcada y, de acuerdo a los registros de la Superintendencia de Salud, un quinto de los médicos inscritos tiene nacionalidad extranjera, a lo que habría que sumar los médicos chilenos, titulados en el exterior. Esta tendencia ha sido especialmente marcada en los últimos años, en que aumentaron en un 63% en tan solo 2 años. (Deloitte, 2020)

Pandemia Covid-19. En los últimos meses, el mundo ha sido azotado por la pandemia de Covid-19, evidenciando los distintos déficits del sistema y aumentando la importancia que la población y los gobiernos le asignan al área de la salud. Esto, sin duda, se traducirá en políticas públicas y fondos destinados a fortalecer el sistema de salud. Si previamente, según el análisis de demanda en salud de Deloitte, se proyectaba que el gasto mundial de salud aumentaría en un 5,4% anual en el período 2018-2022, (Deloitte, 2020) en el

escenario post pandemia es esperable que dicho gasto aumente mucho más. Por otro lado, la pandemia también ha facilitado la incorporación de médicos extranjeros y, por ejemplo, en Chile, el decreto de alerta sanitaria permite la contratación de médicos extranjeros, aun sin ningún tipo de reválida y han surgido proyectos ley que buscan permitir la contratación transitoria, por dos años, de especialistas extranjeros sin la reválida de su especialidad. (Colegio de médicos Perú, 2020)

Aspectos del sistema de tributación, del sistema jurídico y de la normativa de salud en Chile. El sistema impositivo en Chile, si bien tiene similitudes con el de otros países de Latinoamérica, tienen entidades y características que son únicas y que son de vital importancia conocer. La normativa tributaria chilena es muy dinámica y constantemente está cambiando. Como muestra de esto están las reformas tributarias de los años 2014 y 2016, más la reciente reforma que entró en vigor el año 2020. Dado que los médicos son profesionales de altos ingresos, los cambios en la normativa tributaria pueden afectarlos directamente y ser determinantes en la forma en que estructurarán sus ingresos y sus inversiones. (San Martín Mariano, 2017) Por esta razón el profesional debe contar con un asesor que esté actualizado para tomar buenas decisiones tributarias y evitar multas u otras sanciones.

El sistema jurídico chileno también tiene características únicas y uno de los ejemplos más claros es la normativa sanitaria, en que el ejercicio de la medicina está muy regulado por las guías del Ministerio de Salud (ejemplo: las guías de las patologías GES), por lo que el médico no solo debe conocer la medicina sino los protocolos establecidos por el sistema de salud chileno. Algo similar ocurre en el ámbito de la mala práctica médica, en que se regula como un delito penal (cuasidelito de homicidio o de lesiones, según fallezca o no el paciente), así como un ilícito civil, que gatilla una indemnización de perjuicios. Los requisitos, el procedimiento judicial y las instituciones que participan en un proceso judicial de este tipo son propias del país (por ejemplo, Consejo de Defensa del Estado, Centros de Mediación, Servicios de Salud, Ministerio Público, Juzgados de Garantía, Juzgados Civiles, Defensoría Penal Pública).

Variación de la oferta de profesionales. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD) deberían existir 3,2 médicos por cada 1.000 habitantes, para asegurar una adecuada atención de la población. Particularmente en Chile, hasta el 2018, existían 2,59 médicos por cada 1.000 habitantes, lo que hace esperar que el número de médicos siga creciendo y que una parte sea producto de la inmigración de

profesionales formados en el extranjero. Si se compara otros países similares, como Argentina o España que cuenta con 3,9 y 3,8 médico por 1.000 habitantes, se evidencia un déficit importante. (ver tabla 1. Tendencias a nivel mundial: Médicos por cada 1.000 habitantes)

Aumento en remuneraciones y rentas de los profesionales de la salud: Para el 2016, según el informe del proyecto Rissalud (San Martín et al, 2017), Chile se encontraba en primer lugar en remuneraciones de los profesionales de la salud, ajustado por paridad de poder adquisitivo, entre los países latinoamericanos que participaron en ese estudio. Los médicos recibían ingresos que iban desde \$3.100.000 a \$6.000.0000 al mes por trabajar 44 horas, siendo mayor para especialistas en falencia.

2.1.2 Análisis de PESTEL.

El macroentorno en que se desarrollará el negocio se ve afectado por factores externos. Si bien el análisis PESTEL se incluye, de manera detallada, en el anexo 4 “Detalle análisis PESTEL”, las ideas centrales de este análisis se resumen en el siguiente cuadro:

Factor	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Político	A mediano plazo, políticas migratorias que favorecen inmigración de profesionales para disminuir la brecha de médicos.	Actores políticos con tendencia a desaprobado las facilidades prestadas para migrar y trabajar en Chile. En contexto pandemia, la nula migración que existe actualmente por cierre de fronteras.
Económico	Entorno pandemia positivo para médicos de determinadas áreas, tendencia a valorar la salud y aumento de inversión en salud por los diferentes países.	Economía e ingresos a la baja en el corto plazo por pandemia. Podría dejar de ser atractivo para el médico llegar a Chile, si la oferta laboral baja.
Sociocultural	Importancia que tiene el autocuidado y la salud tras la pandemia, la necesidad de rehabilitación. Judicialización de la medicina, lleva a requerir un seguro de mala práctica y asesoría jurídica para médicos.	La judicialización de la medicina, con paciente con más conocimientos, puede aumentar las demandas legales y así aumentar la tasa de siniestralidad para los médicos en general, aumentando los costos de las pólizas.
Tecnológico	La tecnología en épocas de pandemia abre la posibilidad de telemedicina y avanzar en recursos para cambiar la forma de atender pacientes.	A largo plazo si los avances tecnológicos y los aspectos legales lo permiten, podría reemplazar gran parte del servicio del médico, con atenciones con inteligencia artificial.
Ambiental	No existen aspectos relevantes en el macroentorno relacionados a la industria.	No existen aspectos relevantes en el macroentorno relacionados a la industria.
Legal	Cambios en la industria relacionados a resguardar la información del paciente, recomienda potenciar este aspecto en el médico. Facilidades en contexto de alerta sanitaria para contrataciones de médicos extranjeros que aún no finalizan su reválida. Reformas tributarias incentivan necesidad de asesoría.	Los cambios legales para ejercicio de la medicina en Chile son transitorios (2 años en proyecto de ley) luego de esto se exigiría la reválida de título en Chile, que suele demorar 2 años. Responsabilidad legal para empresas de contabilidad y regulación estricta de los contratos de seguro.

Se concluye con el análisis PESTEL, que en los aspectos políticos y socioculturales pueden influir negativamente al segmento de mercado que se está apuntando, sin embargo en términos económicos, tecnológicos y legales, existen aspectos de peso favorables al desarrollo de la empresa.

2.1.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

A continuación, se analizan las 5 fuerzas de Porter para la industria de servicios jurídicos y tributarios, lo que permitirá definir el atractivo de esta industria.

1. Poder de negociación de los proveedores: Bajo.

Los proveedores de esta industria son las empresas aseguradoras, abogados y contadores. Si bien la cantidad de compañías de seguro, que ofrecen pólizas de responsabilidad civil médica son solo 5, la facilidad de cambio entre una y otra, la similitud de los seguros ofrecidos y la estricta regulación y fiscalización a la que están sometidas, hacen que su poder de negociación sea bajo. Además, las aseguradoras emiten una cotización anual, que restringe cualquier cambio de precios en las pólizas de los seguros y, en las siguientes negociaciones, los precios de las pólizas se determinan en relación a la siniestralidad, lo que permite una negociación equilibrada y transparente. Actualmente existe una tasa de siniestralidad de 1,4 a 2% anual, en materia de seguro de responsabilidad civil médica, entre los socios médicos, según la fundación de asistencia legal del Colegio Médico, Falmed, frente a tasas de siniestralidad en otros rubros que van de 6 a 10%. (Médica, 2017)

Respecto de los abogados y contadores, estos fijan sus remuneraciones con contratos anuales y suelen negociar de manera individual, existiendo una amplia oferta de profesionales disponibles, lo que explica el poder de negociación bajo. (Ver anexo 2, aseguradoras en Chile).

2. Amenaza de nuevos competidores: Medio.

Las barreras de entrada a la industria son bajas, en términos de costes, pero es difícil tener el acceso a los clientes. Eso sí, la competencia podría darse desde el ofrecimiento de servicios individuales, en que hay múltiples competidores que no apuntan a este segmento de clientes en específico.

3. Poder de negociación de los clientes: Bajo.

No existe una concentración de los clientes y, por la naturaleza del servicio, no ejercen control de precio mediante compras por volumen. Además, los clientes suelen tener dificultades de cambiarse de planes una vez iniciados los servicios (contabilidad, por ejemplo, deben migrar toda la información para el nuevo contador), por lo que es poco práctico cambiarse de empresa. No presenta un grado importante de sensibilidad al precio, ya que no son precios elevados en relación a los ingresos que ellos perciben.

4. Amenaza de productos sustitutos: Media

Los servicios contratados por separado pueden ser buenos sustitutos. Existen 5 aseguradoras que entregan seguros de responsabilidad civil médica en Chile y abundantes ofertas de oficinas contables y jurídicas, aunque estos sustitutos tendrían una peor relación calidad/precio, por ser poco específicos.

5. Rivalidad entre los competidores existentes: Media

Los competidores que están presentes en la industria en general están atomizados en áreas tributarias y legales por separado. Sin embargo, existe en el Colegio Médico un área legal, que ofrece a sus colegiados, servicios integrados de seguro de responsabilidad civil médica, a través de la Fundación de Asistencia legal para Médicos (Falmed) y, además, ofrecen servicios contabilidad, por medio de la Fundación de Asistencia Tributaria para Médicos (Fatmed). El alto número de afiliados que tiene le permite mantener costos bajos. Además goza de cierto prestigio, por ser la institución con mayor antigüedad y por su carácter gremial.

En los demás competidores (abogados, contadores y aseguradoras individuales; que, a su vez, son los mismos proveedores), la rivalidad es media, dado que, en el caso de los profesionales, no poseen altos costos fijos, pero tienen un límite de clientes por prestador, lo que lleva a un rendimiento tope de sus servicios. Tiene altos costos de cambio para el comprador, los clientes no suelen cambiar de seguro o de contador de forma sistemática.

Conclusión de atractivo de la industria: medio

Según los puntos analizados, el atractivo de la industria es medio. El tamaño del mercado estimado es de \$USD 25.620.215 anuales y para abarcar el mayor porcentaje de dicho tamaño de mercado, la propuesta de Health Partners es diferenciarse en un segmento específico, con soluciones que se ajustan a las actuales necesidades de los médicos extranjeros, nicho económicamente favorable, incluso en la crisis sanitaria mundial. Los

servicios se ofrecen en packs, que entregan facilidades de concentrar las necesidades legales, contables y tributarias, en una sola figura, acompañados de educación continua en los temas más importantes de prevención mala práctica para propiciar el intercambio de experiencias entre los clientes, mediante las sesiones informativas. Además de esto, los servicios se ofrecen de la mano de una empresa cercana, confiable, capaz de ofrecer desde la multiculturalidad del equipo, el resguardo que busca como extranjero.

II.2 Tamaño de mercado

Para el cálculo del tamaño de mercado, se utilizó la información obtenida en la encuesta realizada a los médicos extranjeros (anexo 1) extrapolando las cifras al total de médicos extranjeros presentes en Chile en el año 2019. Dicho tamaño de mercado se puede resumir de la siguiente forma:

Mercado Total	
Número de médicos	18.174
Disposición a pagar por servicio unificado	82,40%
Disposición de pago por servicio contable	\$ 29.588
Disposición de pago asesoría legal	\$ 38.230
Costo seguro	\$ 46.237
Total de disposición de pago	\$ 114.055
Total Mercado médicos extranjeros	\$ 20.496.171.609
Total Mercado en dólares por año	US\$ 25.620.215

El detalle de la forma de cálculo del tamaño de mercado se puede encontrar en el anexo 10

II.3 Competidores:

Entre los competidores se identifican todas aquellas empresas que entregan los servicios que ofrece Health Partners, pero de forma separada, es decir, compañías que actualmente prestan servicios de contabilidad, creación de empresas, servicios legales,

seguros, etc. Estas compañías son especialistas en sus respectivas áreas, pero no tienen la integración de servicios o no están enfocadas en el segmento de los médicos que trabajan en Chile.

Entre las empresas que están específicamente dedicadas al segmento de los médicos, los principales competidores son Falmed y Fatmed, pertenecen al Colegio de Médicos, Contamed y Samlegal, enfocadas en médicos, pero no tienen la especificidad de atender a médicos extranjeros. En el caso de Fatmed y Falmed, además, para contar con sus servicios es requisito que sus clientes estén colegiados, lo que supone un costo adicional.

El detalle del análisis de la competencia se detalla a continuación:

Competidor	Fortaleza	Debilidad	Ventaja Competitiva
Falmed/Fatmed	Experiencia y prestigio en temas legales, laborales y contables. Desplegados en todo Chile.	Se percibe como contrario a flexibilidad del ejercicio de médicos extranjeros. Cuotas altas por estar asociado a Colmed.	Sentido de pertenencia gremial. Beneficios asociados al colegio de médicos, como pago de licencias médicos y beneficios para médicos adultos mayores y mujeres.
Contamed	25 años en el mercado. Alternativas de servicios.	Enfocado en empresas médicas y en médicos con grandes ingresos. No presenta asesorías legales ni seguro de RCM.	Experiencia en área tributaria con capacidad técnica para estructuras tributarias complejas.
Samlegal	Experiencia en área legal con equipo completo de abogados de planta. Alianzas con instituciones de salud (Ej. Integramédica).	No ofrece un seguro de RCM. No ofrece servicios contables., ni asesorías de tipo migratorio. No tiene enfoque en médicos extranjeros.	Acceso a clientes grandes como las aseguradoras y las instituciones de salud, que afilian a sus médicos en masa.
Oficinas jurídicas	Experiencias en todas las áreas legales, capacidad de externalizar temas que no manejan.	Sin seguro de RCM, sin contabilidad o asesorías contables ni focalización en médicos extranjeros.	Diferenciación de precios por servicios individuales.
Oficinas Contables	Experiencias en todas las áreas contables, capacidad de externalizar temas complejos.	Sin seguro de RCM, sin área o asesoría legales.	Diferenciación de precios por servicios específicos.

2.4 Clientes:

Health Partners se enfoca en médicos, generales o especialistas que se encuentran en Chile y que buscan ingresar o ya se encuentran dentro del sistema de salud, como prestadores de servicios médicos.

Tabla No.2 Caracterización del Cliente:

Variable	Característica	Descripción
Ubicación Geográfica	País: Chile	Médicos que viven en Chile actualmente.
Características Demográficas	Edad: 25 a 50 años Sexo: Femenino y Masculino Ocupación: Médico general o especialista extranjero. Nacionalidad: Venezuela, Colombia, Ecuador y Bolivia (no excluyente). Ingresos Mensuales: Desde \$1.300.000 mensuales.	El perfil demográfico del cliente es un médico extranjero, que vive en Chile y que se encuentra trabajando en el sistema de salud público o privado. Puede ser de cualquier nacionalidad, pero las nacionalidades que predominan son venezolanos, ecuatorianos, colombianos y bolivianos. Con ingresos mensuales desde los \$1.300.000. pesos chilenos, que trabajan de manera independientes o a contrato.
Características Psicográficas	Intereses: Cumplimiento normativa, finanzas personales, prevención mala práctica, seguridad, eficiencia, educación continua. Valores: Médicos abiertos a cambios, con empatía por la necesidad del inmigrante.	Médicos preocupados por sus finanzas y por el cumplimiento de normas y leyes en Chile. Buscan respaldo en Chile.
Variables Conductuales	Búsqueda de servicios unificados y prácticos.	Prefieren usar el tiempo libre para dedicarlo a sus familias y a estudiar temas que le benefician.

Fuente: Elaboración propia.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor



Health Partners busca generar valor mediante la oferta de soluciones diferenciadas, acompañadas de educación continua en los diferentes ámbitos del ejercicio legal, tributario y contable, adaptada al tiempo que pueden invertir en adquirir este conocimiento y el tipo de educación que tienen los profesionales de esta área. Además, Health Partners

acompaña estos servicios desde una empresa cercana y confiable que conoce a sus clientes, que los valora y se identifica con ellos por las características de profesión y vida similar de miembros del equipo gestor.

Para este fin, ofrece 4 tipos de servicios:

Pack Básico incluye: servicio de contabilidad y tributación mensual, más 2 asesorías jurídicas al año.

Pack Intermedio incluye: contabilidad y tributación mensual, más 4 asesorías legales y seguro de responsabilidad civil por UF 5.000.

Pack Full incluye: Todo lo que incluye el pack Intermedio más acompañamiento legal por mala praxis sin costo de honorarios, desde cualquier evento que pudiese traducirse en una amenaza de demanda.

Todos los packs van acompañados de la plataforma de educación continua, 1 o 2 eventos de actualización anual con expositores expertos en temas de mala práctica, contabilidad y temas de interés actual. Boletín semanal informativo con noticias relacionadas e instancias de intercambios de experiencias entre los clientes.

3.1 Modelo de negocio:

A continuación, se describe el Modelo de Negocio de Health Partners, utilizando la herramienta CANVAS. El lienzo Canvas está detallado en anexo “Lienzo Canvas Health Partners”.

- a) **Segmento del mercado específico:** Health Partners se enfoca en un segmento específico de cliente, médicos extranjeros, que viven en Chile y trabaja en el sistema de salud público o privado, quienes, además, buscan un servicio de contabilidad, asesoría legal y prevención de mala práctica médica, que les genere confianza y que tenga respaldo en el medio.
- b) **Canales:** Los canales que se utilizará serán redes sociales, página web y atención presencial en caso de ser necesario.

- c) **Relación con el cliente:** La relación que se busca dar es cercana, con empatía y preocupación por las condiciones personales del cliente. Esta es una de las bases de la propuesta de valor. El conocimiento y experiencia del equipo de Health Partners está familiarizado con el lenguaje y las necesidades de los clientes de este nicho tan específico. Quienes sean clientes de Health Partners se sentirán incluidos en una comunidad de profesionales de la salud, en donde son asesorados en los temas que necesitan en su actuar profesional.
- d) **Propuesta de valor:** Health Partners ofrece asesoría y acompañamiento legal, contabilidad mensual y servicio tributario, además de prevención de mala práctica, de manera integrada. Esto permite al médico delegar en una sola empresa la resolución de sus problemas de índole jurídico y contable/tributario, facilitar su contratación y control. Este servicio se entrega por un equipo profesional de excelencia técnica, cercano al cliente, con experiencia tanto profesional como personal en las dificultades que tiene un médico extranjero en Chile. Así mismo, Health Partners organizará distintas actividades profesionales, de capacitación y de esparcimiento que tienen la finalidad de establecer una comunidad de profesionales y que estos se sientan parte de un gremio con las mismas características e intereses de vida.
- e) **Recursos:** Los recursos de Health Partners para llevar a cabo el negocio corresponden, por un lado a los profesionales seleccionados para integrar la compañía, que tienen las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir sus funciones y por otro lado las instalaciones adecuadas para recibir a los clientes, plataformas digitales para mantener una comunicación fluida con los clientes y acceso a bases de datos de las alianzas estratégicas para enfocar la búsqueda de clientes.
- f) **Actividades Clave:** Estas actividades comienza con la difusión de los servicios que ofrece Health Partners, tanto a los médicos que están en la base de datos que la alianza estratégica con Dr. Guevara nos entregará, como por otros medios, al segmento elegido. Se buscará activamente las necesidades legales de estos médicos extranjeros, en términos de revalidación de título, migración así como en

temas laborales, se prestarán estos servicios de forma gratuita y colectiva para poder tener una primera interacción con ellos, validando nuestra preocupación por la justicia y el acogimiento para estos profesionales en Chile. La gestión que se realizará para captar y mantener a los clientes que debe ser de excelencia y cercanía, tener un seguimiento exhaustivo de la experiencia que viven los clientes en todo sus procesos y contactos con la compañía, y por último, realizar actividades de fidelización para tener un continuo sentido de pertenencia de los clientes.

- g) **Alianzas Estratégicas:** Tenemos 2 alianzas estratégicas muy importantes, Cursos Dr. Guevara Limitada y Chilena Consolidada. Cursos Dr. Guevara: Una de las fundadoras de Health Partners es socia de la empresa Dr. Guevara Limitada. Esta empresa está consolidada en el medio de médicos tanto extranjeros como chilenos, como el mejor curso para la preparación del Eunacom, (Examen único de conocimientos médicos, prueba de reválida del título de médico en Chile) con más de 7,000 exalumnos revalidados en los últimos 9 años en Chile. Entre las diversas dificultades que estos médicos extranjeros que se preparan en el curso manifiestan, existen varias de tipo legal. La alianza estratégica consiste en prestar estos servicios legales a los actuales alumnos del curso Dr. Guevara, de forma colectiva y gratuita, a cambio de la base de datos e información de los médicos clientes de Dr. Guevara que ya presentan la reválida del título y estén en condiciones de pagar por estos servicios. Esto nos sólo mejorará la parte de desarrollo social sostenible de Dr. Guevara y Health Partners, sino también podrá crear un vínculo con el cliente de Health Partners.

Chilena Consolidada: Es la aseguradora con más de 165 años en Chile, con la mejor calificación en comparación a otras aseguradoras por la SVS/CMF. Se presenta como mejor opción para contratar las pólizas del seguro de responsabilidad civil médica, ofrece a Health Partners con una propuesta para el primer año con precio preferencial y la posibilidad de poder hacer al equipo gestor partícipe de las posibles activaciones del seguro. Esto hace un producto responsable con la visión de la empresa de acompañar al cliente, desde la amenaza de demanda, supervisando las actividades que el equipo legal de esta empresa tenga, a favor de nuestro cliente.

- h) **Estructura de Costos:** Los costos de Health Partners son principalmente personal, seguros, marketing e infraestructura. Dentro de los costos fijos mas importantes están los sueldos, que también tienen un componente variable, respecto a metas de cumplimiento y también a cantidad de colaboradores según se cumpla el plan de crecimiento. El arriendo de oficinas y plataformas digitales de contabilidad y relacionamiento con los clientes. Los costos variables corresponden al pago por seguros médicos, gasto en marketing y costos de transacción de pagos electrónicos. Mayor detalle de los costos se desarrollará en el plan financiero.
- i) **Flujo de ingresos:** Los flujos de ingresos llegan principalmente de las contrataciones pack y servicios de asesorías contratados de forma individual. Respecto a las contrataciones pack, los ingresos tienen una característica muy relevante para el negocio, que es que los clientes captados, generan ingresos permanentes en el tiempo, puesto que el servicio contratado es de plazo indefinido. Este tema se desarrollará con mayor detalle en el Plan Financiero.

3.2 Descripción de la empresa:

Health Partners será una sociedad de responsabilidad limitada, que prestará servicios integrales de asesorías legales, de contabilidad y tributación, asociado a un seguro de responsabilidad civil profesional. Esta empresa tendrá como eje principal entregar servicios legales y contables, confiables y con respaldo de profesionales de excelencia y la particularidad de ser cercano al cliente, con educación continua en estos rubros. Además, ofrecerá la oportunidad de reunir a los diferentes grupos de médicos extranjeros en similares condiciones.

a) Capacidades:

- Obtener clientes desde su llegada al país, en el inicio de formación para ejercer en Chile, por medio de la alianza estratégica con Dr. Guevara Limitada (empresa educacional que prepara a los médicos extranjeros para su reválida).
- Equipo multidisciplinario que entrega servicio confiable y cercano al cliente, respaldado por empresas ya conocidas en el medio, con las que se entablan alianzas estratégicas.

- Crear un vínculo y empatía con los profesionales de la salud, por actores del equipo gestor con trayectorias de vida profesional similares.

b) Ventajas competitivas:

- Solución a las necesidades legales, contables y tributarias del médico extranjero en Chile, con servicios integrados en una sola empresa cercana de confianza, con respaldo y acompañamiento en educación continua.
- Enfoque en las necesidades específicas del médico extranjero, que lo acogen

c) Factores críticos de éxito:

- Llegar al segmento específico de cliente, cuidando de los diferenciadores que son cercanía, confiabilidad y transparencia en la entrega de los servicios.
- Capacidad de captar y retener a los potenciales clientes.
- Consolidación de las alianzas estratégicas.
- Lograr buenos resultados en los procesos judiciales y tributarios que se desarrollen en la empresa en sus primeros años, de entrada al mercado.
- Mantener la atención en los medios, obtenidas de las acciones a proteger los derechos de los médicos extranjeros en Chile, mediante la vigilancia de acciones legales incumbentes.
- Capacidad de crecer, con estrategia de escalamiento.

d) Visión, misión, valores y propósito de la empresa

Misión: Ofrecer un servicio confiable y transparente, que preste soluciones a las necesidades legales y contables de los médicos extranjeros, que viven en Chile, con el fin de insertarlos en el sistema laboral en el país, contribuyendo a mejorar la salud de todos los chilenos.

Visión: Health Partners será la empresa de asesoría jurídica y contable líder en el segmento de médicos extranjeros den Chile, siendo reconocida por su calidad técnica, transparencia y cercanía con el cliente.

Valores: Los principales valores son:

- **Confianza y transparencia:** Health Partners edifica la relación con sus clientes, por medio de una interacción transparente, de modo que el cliente pueda tomar las

mejores decisiones para resolver los problemas o exigencias que puedan surgir del ejercicio de la profesión médica. Se define como una empresa que tiene la capacidad de generar confianza tanto por ello como por la destacada trayectoria y conocimiento del equipo.

- **Responsabilidad:** Health Partners tiene un compromiso con el cliente y la sociedad de prestar un servicio de calidad, siendo minucioso en el aspecto técnico y respondiendo rápidamente ante los problemas que pudiesen surgir.
- **Empatía:** El equipo gestor tiene como valor importante sentir como propia la experiencia de migrar de los clientes, ya que mucha de esta realidad ajena, fue parte de la historia de algunos miembros del equipo, procedentes de diversas nacionalidades.

Propósitos de la empresa:

- Solucionar las distintas necesidades de los médicos extranjeros, para el libre ejercicio de la profesión en Chile.
- Promover las buenas prácticas y la justicia, para y con los profesionales de la salud extranjeros, por medio de educación continua.
- Promover las buenas prácticas contables y responsabilidad de tributación, con el fin de cumplir con la legislación chilena, evitando errores, multas y sanciones.

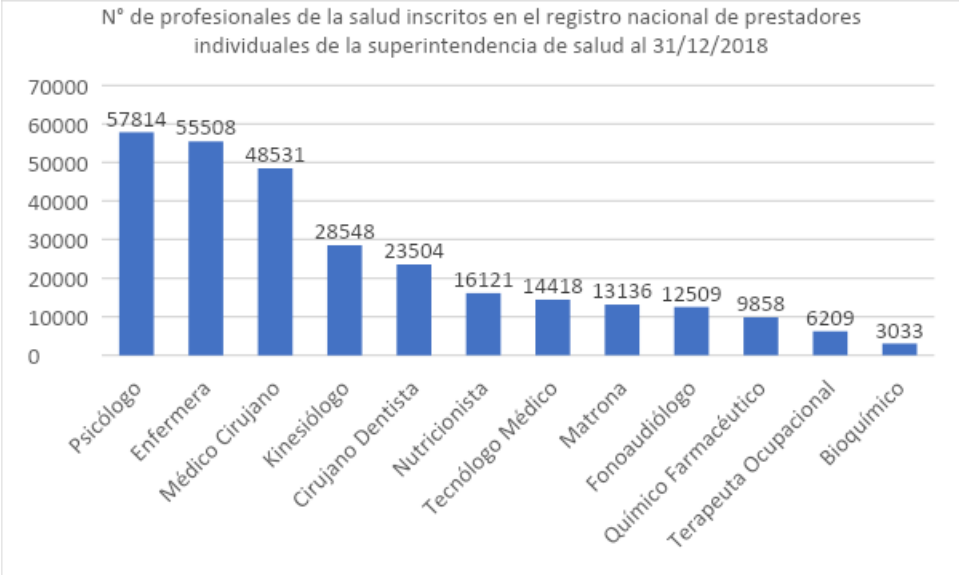
III.3 Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

La estrategia de crecimiento de Health Partners tiene 2 ejes principales. El primero tiene relación con escalar los servicios a profesionales de la salud chilenos, y el segundo eje tiene relación con entregar un servicio adicional de Head Hunter, para poder insertar a los profesionales en puestos laborales competitivos.

Profesionales de la Salud chilenos: Health Partners está enfocado en médicos extranjeros, que no tienen redes de apoyo en Chile por lo que necesitan un apoyo en un gran número de aspectos. Sin embargo, una forma de escalar el negocio es incluir a profesionales de la salud chilenos, que, a pesar de tener una mayor red de apoyo, igualmente necesitan asesorías legales o financieras. Como lo muestra el gráfico 1, en el año 2018, los profesionales de la salud inscritos en el registro nacional de prestadores individuales de la superintendencia de salud sumaban en total 289.189 personas, de los

cuales 72.035 corresponden a médicos y dentistas (Ministerio de Salud, 2019). Si bien es cierto, desde el día uno estos profesionales de la salud podrán adquirir nuestros servicios, los esfuerzos de marketing hacia ese segmento comenzarán luego del quinto año de funcionamiento.

Gráfico 1



Fuente: (Ministerio de Salud, 2019)

Head Hunter: En el año 2019 el índice de movilidad laboral en Chile, que mide la confianza de los profesionales en encontrar un empleo similar o diferente durante los próximos 6 meses, alcanzó 125 puntos en el primer trimestre de 2019, 6 pts. más que el periodo inmediatamente anterior y 2 más que el año pasado. Con esto, el país ocupa la posición número 5 entre 34 naciones en el ranking de mayor confianza en las

oportunidades laborales que se presentarán durante el próximo semestre, empatado con China; por arriba de México (124 pts.) y por debajo de Hong Kong (126 pts.) (TrendTic, 2019). En este estudio, también se señala que un 26,7% de los profesionales encuestados, cambió su trabajo en el último año. Esta realidad llevada a los profesionales de la salud, indica que más de 70.000 de estos profesionales se cambia de trabajo en un año.

Con estos datos, además de la experiencia de la compañía en el área de la salud, y el conocimiento de una gran cantidad de profesionales genera el ambiente ideal para incursionar en el servicio de búsqueda y recomendación de empleos para los clientes, y también para captar nuevos clientes que solamente requieran ese servicio.

La proyección de comenzar con este servicio es a contar del quinto año de funcionamiento, una vez los otros servicios estén maduros y se tenga la necesidad y posibilidad de ampliar los servicios.

3.4 RSE y sustentabilidad

La estrategia de Health Partners para la responsabilidad social empresarial está diferenciada respecto de los distintos stakeholders involucrados en el negocio, teniendo como principales acciones las siguientes:

- **Equipo colaborador:** El objetivo es que Health Partners sea el mejor lugar para trabajar, es por esto por lo que las acciones a desarrollar en este sentido es promover un buen ambiente de trabajo, tener remuneraciones y beneficios acorde a los mejores estándares nacionales, incluir en la planilla de colaboradores respetando la equidad en género y promover la diversidad cultural y el respeto en la organización. Se promueve la gestión sustentable integral. A nivel interno, se desarrolla programas de retención de talentos, mientras que hacia afuera fomentan el desarrollo y la equidad social, así como el entendimiento con la comunidad extranjera.
- **Proveedores:** El objetivo principal es generar servicios sostenibles, para esto se implementarán políticas de buenas prácticas de pago, políticas de anticorrupción.
- **Clientes:** El objetivo es entregar servicios con respaldo técnico destacado, asegurando la calidad, que incluye además la responsabilidad social, la transparencia y difusión de buenas prácticas como sello de empresa.

- **Comunidad:** Health Partners tiene un rol muy importante en términos económicos y sociales, en una sociedad que está cada vez más globalizada. La necesidad de profesionales de la salud en Chile es cada día mayor, y el déficit actual de médicos implica que muchos chilenos no pueden llevar a cabo sus tratamientos médicos, generando una segregación aún mayor, ahora en el ámbito de la salud. El asesorar a los médicos extranjeros respecto a aspectos contables y legales, promueve el desarrollo de estos aumentando la eficiencia del sistema de salud, ayudando a la población más necesitada y con menos recursos. Por otro lado, el fomentar la migración hace que los países sean más ricos culturalmente, más tolerantes y, en definitiva, ayuda al desarrollo de mejores personas. Una acción importante en este sentido es establecer programas de ayuda en donde los clientes puedan aportar a la comunidad en conjunto con la compañía para ayudar a mejorar algún aspecto de salud o educación. De esta forma se logrará una sinergia que enriquecerá aún más los servicios de Health Partners.

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de marketing

El objetivo general del plan de marketing es que Health Partners sea un referente en el mercado de asesorías para médicos extranjeros en Chile. En términos numéricos y sustentados por la inversión en adquisición de nuevos clientes, se espera contar con 399 clientes activos en los servicios paquetizados y 307 asesorías contables y legales. En términos porcentuales, se estima abarcar al 1,5% de los médicos extranjeros que existirán en Chile en el año 2025. Basado en la estimación de un 10% de crecimiento anual, de los médicos extranjeros registrados en la Superintendencia de Salud en el año 2019 (Superintendencia de Salud, 2019). Respecto al costo de adquisición de clientes, se estimó el gasto en marketing, en un mes promedio de servicio, esto es \$114.000 por cliente. El periodo de permanencia de los clientes se estima en 5 años, por lo que este costo de adquisición representa un 1,7% de los ingresos proporcionados por cada cliente.

Para cumplir este objetivo general, es necesario dividirlo en 3 objetivos específicos implementando diferentes estrategias y acciones para lograr el resultado esperado:

Objetivo 1: Conocimiento de la marca.

Según la encuesta realizada a médicos extranjeros en Chile (Anexo 1) un 70,6% de los encuestados, no conoce a una empresa que entregue servicios de contabilidad y asistencia legal a médicos en Chile. Es por esta razón que el primer objetivo específico es lograr el conocimiento de Health Partners.

“Alcanzar 50.000 impresiones mensuales de nuestros anuncios en las distintas plataformas con el fin de alcanzar a 12.500 potenciales clientes mensuales y ampliar la cartera”

Este objetivo se logrará publicitando en medios digitales, avisos diseñados para dar a conocer la compañía y los servicios que entrega. La utilización de medios digitales para este objetivo permite tener una medición certera y rápida de la respuesta de los potenciales clientes, además de realizar una segmentación más específica, utilizando las herramientas disponibles en las distintas plataformas digitales. Dicha segmentación tendrá relación con el nicho específico que tenemos como objetivo utilizando plataformas profesionales como LinkedIn y también redes sociales como Facebook. También se espera que la recomendación de los clientes sea parte importante del conocimiento de la compañía entre sus pares, para esto se ejecutarán distintas acciones de fidelización para lograr este objetivo.

Objetivo 2: Adquisición de nuevos clientes.

“Adquirir 109 nuevos clientes en los packs en promedio y 209 nuevos clientes en asesorías individuales en el primer año de funcionamiento”

Este objetivo tiene como finalidad que los clientes que conozcan a la compañía y contraten cualquiera de los servicios ofrecidos. Para lograr este objetivo es importante el desarrollo de herramientas digitales como el sitio web y campañas dirigidas a la conversión de clientes en las distintas plataformas. Por otro lado, es clave el compromiso de todos los colaboradores que trabajan en Health Partners en tener un enfoque centrado en el cliente y en la participación en la promoción de los servicios y la adquisición de nuevos clientes.

Objetivo 3: Fidelización.

“Lograr un índice de abandono menor al 5% anual para los clientes que contratan los servicios paquetizados”

La tasa de fuga o abandono es un índice que mide la permanencia de los clientes en la compañía. Una tasa de 5% o menor, indica que este abandono puede deberse a factores externos y no a una mala experiencia en la compañía, por lo que el objetivo de Health Partners es mantener a sus clientes satisfechos. Diversas estrategias de fidelización se implementarán durante todo el tiempo de permanencia de los clientes, desde campañas de e-mail hasta actividades extraprogramáticas que integren a los clientes a una comunidad en donde se sientan parte de esta.

4.2 Estrategia de segmentación

La estrategia de segmentación se enfocará en un mercado de nicho correspondiente a médicos de nacionalidad extranjera, especialmente venezolanos, ecuatorianos y colombianos, quienes representan el 74% de las nacionalidades de médicos extranjeros en Chile (Superintendencia de Salud, 2019).

En relación a otros factores demográficos, la segmentación incluirá a hombres y mujeres entre 25 y 50 años, residentes en Chile principalmente en la ciudad de Santiago, extensible a todo el territorio nacional, Médicos cirujanos con distintas especialidades, que trabajan tanto en sector público como privado.

Respecto a los factores psicográficos, la segmentación incluye a personas que estén interesadas en sus finanzas, preocupadas de proteger su patrimonio económico y profesional, dedicar su tiempo a actividades profesionales, personales o familiares no relacionadas a asuntos legales o contables y que tengan interés en relacionarse con personas con los mismos intereses y experiencias.

Por último, las características de comportamiento de este segmento son personas que buscan servicios unificados para simplificar la comunicación, necesitan distintos canales de comunicación y prefieren la modalidad de membresía a tomar opciones individuales.

Los buyer persona que se pueden describir en los diferentes segmentos están descritos en el anexo 3.

4.3 Estrategia de producto/servicio

La estrategia de producto/servicio será asesorar y acompañar al segmento identificado anteriormente con todas las gestiones que necesitan para desarrollarse profesionalmente en el mercado chileno de una manera integrada y entregarles una solución personalizada, por una compañía que entiende sus dolores y les permita enfocarse con tranquilidad en lo que ellos saben hacer.

Todo el equipo de Health Partners estará ligado a los profesionales de la salud extranjeros. Médicos, abogados, contadores y financieros tendrán como foco principal el asesorar y acompañar a estos profesionales, entregando soluciones específicas que les harán más fácil y exitoso su desarrollo en Chile.

Al mismo tiempo, esta segmentación de profesionales de la salud extranjeros en Chile permitirá crear una comunidad de estos profesionales en donde puedan compartir su experiencia y también tener un espacio extraprofesional.

Junto con el servicio de asesoría y gestión, mantendremos a los clientes siempre conectados con distintas acciones de fidelización como seminarios, charlas, actualizaciones en las distintas áreas de asesoría y también eventos que tengan una connotación social para poder ampliar las redes de nuestros clientes.

Los servicios se entregarán como paquetes de membresía mensual, pero también existirá la posibilidad de adquirir asesorías individuales con nuestros profesionales en el área legal y contable.

El detalle de los servicios ofrecidos es el siguiente:

- **Asesorías Legales:** Este servicio consiste en una sesión de 45 minutos vía online o presencial en las oficinas con un abogado especialista en atención a profesionales de la salud. Estas asesorías son para no afiliados, o para afiliados que ya han realizado sus asesorías por pack.
- **Asesorías Contable y Tributaria:** Este servicio consiste en una sesión de 45 minutos vía online o presencial en las oficinas con un profesional especialista en asesoría Contable. Estas asesorías son para no afiliados, o para afiliados que ya han realizado sus asesorías por pack.

- **Contabilidad Mensual:** Este servicio consiste en llevar la contabilidad de la empresa o el registro de boletas y pago de impuesto en el caso de los profesionales independientes.
- **Seguro de Responsabilidad Civil Médica:** Este servicio corresponde a la intermediación con una compañía de seguros para la adquisición de este seguro de responsabilidad civil en condiciones más favorables que el mercado.
- **Defensa Legal por Mala Praxis:** Este servicio consiste en entregar la defensa necesaria en casos de demanda por mala praxis a aquellos clientes que sean demandados. Esta defensa será realizada por un abogado especialista en el tema, desde el inicio, en la amenaza de demanda.

4.4 Estrategia de Precio

La estrategia de precio está basada en la disposición a pago que se obtuvo de la encuesta a profesionales de la salud (anexo 1), en el focus group realizado y también en un análisis de los precios cobrados por la competencia. Los factores que pueden hacer variar esta estrategia son fundamentalmente efectos económicos externos y generalizados, que disminuyan o aumenten tanto la actividad económica del país, como también la disposición de los profesionales extranjeros a radicarse en Chile.

Servicios principales	Precio
Asesoría profesional (45 minutos)	\$ 50.000
Pack Básico (mensual)	\$ 60.000
Pack Intermedio (mensual)	\$ 120.000
Pack Full (mensual)	\$ 150.000

Pack Básico incluye: contabilidad mensual más 2 asesorías legales o tributarias al año.

Pack Intermedio incluye: Contabilidad mensual, 4 consultas legales o tributarias al año, y seguro de responsabilidad civil por UF 5.000.

Pack Full incluye: Pack Intermedio más defensa legal por mala praxis sin costo de honorarios, con acompañamiento desde la amenaza de demanda.

4.5 Estrategia de Distribución

La distribución de los servicios será directa, sin intermediarios, pudiendo entregarse de forma presencial en una oficina ubicada en la comuna de Las Condes, en las cercanías de

la estación del metro Manquehue, o bien de manera online, utilizando herramientas como video llamadas, correos electrónicos o redes sociales. La ubicación de la oficina cumple con la estrategia de entregar una buena accesibilidad a los potenciales clientes.

En esta oficina se realizarán las asesorías presenciales, y estará a tiempo completo o parcial, el equipo de Health Partners que tendrá la misión de atender a los clientes.

Las actividades de entregas de documentos y pólizas se realizarán por medio de entregas a domicilio con empresas externas y por medio de la plataforma de clientes (CRM y portal clientes).

4.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La comunicación de la propuesta de valor será principalmente mediante medios digitales. La elección de este medio se sustenta en la capacidad de seguimiento que se puede realizar a cada campaña y la optimización del presupuesto, además de poder segmentar adecuadamente al mercado de nicho que se está apuntando.

Dentro de las principales herramientas a utilizar están:

Sitio web responsivo y optimizado para móviles: esto debido a que la mayoría de las búsquedas se realizan a través de dispositivos móviles. La idea es generar una buena y fluida experiencia de usuario en el sitio, para que los clientes puedan encontrar rápidamente lo que buscan y comiencen con la solicitud de nuestros productos.

Plataformas publicitarias de redes sociales: Esto se utilizará para generar conocimiento de la marca, de los servicios y también para generar conversión de algunos clientes. La segmentación utilizada en estas plataformas tendrá relación con los buyer persona construidos y que se muestran en el anexo 3.

SEM: para aquellos clientes que estén buscando en Google información sobre los servicios que entregamos.

DISPLAY: de piezas publicitarias en imágenes o videos, de la compañía y sus servicios que serán publicados en sitios de interés visitados por los buyer persona definidos.

Plan de referidos: estimulando la información que nos pueden entregar los clientes activos, respecto de potenciales clientes que ellos conozcan que pueden acceder a los servicios.

Convenios con instituciones: pueden ser centros médicos, agrupaciones, entidades de educación como por ejemplo aquellas que preparan para el examen médico EUNACOM, en la cual se concentran los profesionales de la salud extranjeros.

4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de la demanda está determinada por los médicos extranjeros que tiene residencia en Chile o quieren trabajar en nuestro país. Según el registro de prestadores individuales de salud, en el año 2019 habían inscritos 18174 médicos extranjeros, con un crecimiento anual promedio de 14% desde el año 2016 (Superintendencia de Salud, 2019).

Según la encuesta realizada, más del 80% de los encuestados valora tener los servicios de contabilidad, seguro de mal praxis y asistencia legal en un solo lugar, un 39% ya está pagando por este servicio, por lo que tenemos un potencial de clientes de 7440 médicos con un crecimiento histórico del 14% anual.

En relación al total de médicos extranjeros en el país, el market share esperado en el negocio es de un 0,6% del mercado en el primer año, a un 1,5% del mercado en el año 5.

El detalle de las ventas en unidades y mensualizadas para el año 1 se encuentran en el anexo 3.

4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de marketing incluye un aporte en la inversión en el año 0 de la empresa, en donde se incluye la creación de la imagen de marca de la compañía y el diseño e implementación del sitio web.

En cuanto a las actividades en régimen, las inversiones en marketing contemplan los siguientes aspectos:

Mantenimiento sitio web, incluye actualizaciones de información.

SEM, que corresponde al pago en Google para aparecer en los primeros lugares en palabras clave de búsqueda

RRSS, incluye el pago en plataformas publicitarias de Facebook, Instagram y LinkedIn.

Display, corresponde al desarrollo de piezas publicitarias en imagen o video, que serán publicadas en redes sociales.

Fidelización, incluye gasto en regalos publicitarios que recibirán nuestros clientes, ya sea en fechas clave, como también en aniversarios como cumpleaños.

El objetivo a lograr en términos de presupuesto es tener un costo de adquisición del cliente de 1 mes promedio de servicio, esto es \$114.000

El detalle de los montos involucrados en estos aspectos se presenta en la siguiente tabla.

Marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
SEM	\$ 4.972.406	\$ 2.548.358	\$ 3.008.306	\$ 3.534.759	\$ 4.136.421
Redes Sociales	\$ 4.972.406	\$ 2.548.358	\$ 3.008.306	\$ 3.534.759	\$ 4.136.421
Display	\$ 2.486.203	\$ 1.274.179	\$ 1.504.153	\$ 1.767.380	\$ 2.068.210
Regalo corporativo	\$ 1.090.440	\$ 1.649.291	\$ 2.309.007	\$ 3.084.173	\$ 3.991.283
Eventos Educativos	\$ 3.271.320	\$ 4.947.872	\$ 6.927.020	\$ 9.252.520	\$ 11.973.849
Total	\$ 16.792.776	\$ 12.968.058	\$ 16.756.791	\$ 21.173.591	\$ 26.306.183

V. Plan de Operaciones

Health Partners se alinea con tres pilares importantes para cumplir su misión, estos pilares son: 1. Estrategia de calidad, 2. Estrategia de personal y 3. Estrategia de servicios.

Cuando hablamos de **estrategia de calidad**, Health Partners se compromete a prestar un servicio confiable, oportuno y transparente. Para esto, identifica puntos que pueden ser clave para aplicar encuestas de satisfacción al cliente, metrias de tiempo de respuesta de los colaboradores y fidelización del cliente.

Entendemos que la **estrategia de recursos humanos**, va directamente relacionada a la calidad del equipo profesional, y la reclutación es clave para este fin. Esto también va de lam ano de evaluaciones constantes y capacitaciones para nuestros colaboradores. El detalle del plan de reclutamiento está en la parte II del plan de negocios.

Health Parters se adaptará a las necesidades del cliente, para poder entregar un servicio especializado y actualizado, con constante revisión de la legislación chilena. Se

comunicará de forma activa a los clientes y se asociará la educación continua en temas legales y tributarios.

Para asegurar una operación de calidad y transparente, se respaldarán todas las acciones con un flujo de operaciones donde se evidencie la responsabilidad de cada uno de los colaboradores, que entregan el servicio. El detalle de cada operación está descrito en la parte II del plan de negocios.

Para poder llevar a cabo el plan de operaciones, este proyecto requiere ir ajustando la meta de los clientes de forma anual, de manera de contratar paulatinamente a sus colaboradores, según demanda.

El detalle de los requerimientos de colaboradores según la meta de clientes está detallado en el plan de negocios parte II.

VI. Equipo del proyecto

A continuación describimos al equipo gestor:

María José Ríos: Médico y Cirujano, egresada de la Universidad de San Carlos de Guatemala, con título de médico y cirujano revalidado en Chile, por medio del EUNACOM. Con estudios de postgrado en la Universidad de Chile.

1. Reclutamiento y capacitación de personal.
2. Evaluación de operaciones.
3. Relaciones con colaboradores externos y negociación.
4. Educación continua.

Héctor Escobar: Médico Veterinario y MBA de la Universidad de Chile, ha dedicado su vida profesional al área comercial, liderando equipos de ventas, desarrollando productos y administrando diversas empresas de la industria farmacéutica, educación, consumo masivo y servicios.

Los procesos a liderar son los siguientes:

1. Captación de Clientes.
2. Marketing.
3. Finanzas.

El detalle de la estructura organizacional y la dotación horas-hombre está detallado en la parte II del plan de negocios, así como los incentivos y compensaciones que son de mucha importancia para el proyecto.

VII.- PLAN FINANCIERO

Supuestos para realizar el análisis financiero:

- La evaluación del proyecto se realiza a 5 años.
- Se considera un incremento anual de 14% en el tamaño del mercado de los médicos extranjeros.
- Health Partners, durante el primer año, alcanzará una participación de mercado de 0,6% del total de médicos extranjeros, la que aumentará hasta una cuota de mercado de 1,5% al quinto año.
- La empresa se financiará por aportes de capital los socios.
- Se utiliza la tasa de impuestos de 25%, correspondientes al régimen 14D para Pymes, de la reforma tributaria del año 2020.

Estructura financiera del proyecto:

- Es una empresa de servicios, por lo que no requiere activos fijos relevantes.
- Los ingresos se determinan principalmente por los pagos realizados mensualmente por los clientes pack, los que, una vez incorporados y fidelizados, se transforman en una fuente constante de ingresos. Las asesorías jurídicas son útiles en la captación de nuevos clientes Pack, pero no representan mayores ingresos.
- La estructura de costos es en gran medida de costos variables, en especial las pólizas de seguro y también las remuneraciones de los abogados, contadores y asistentes.
- La inversión inicial necesaria se calcula en \$43 millones, la que será destinada principalmente a financiar el capital de trabajo.

- La inversión se recupera al tercer año. La pérdida de arrastre genera un crédito fiscal, por lo que solo se pagan impuestos desde el tercer año.

El detalle de los supuestos utilizados en cada análisis se desarrolla en la parte II del plan de negocios.

Estimación de ingresos

Si se alcanza la meta de cuota de mercado de 0,6% para finales del primer año y proyectando que se aumentará hasta 1,5% de la cuota de mercado para el año 5, se estima el siguiente cuadro de ingresos:

Tabla 1: Total de ingresos

TOTAL AÑO	
Año 1	\$ 90.301.604
Año 2	\$ 201.283.014
Año 3	\$ 286.565.411
Año 4	\$ 386.905.832
Año 5	\$ 504.465.214

Fuente: Elaboración Propia

Plan de inversiones

Dada la naturaleza del negocio de servicios, la inversión necesaria está destinada a financiar el capital de trabajo principalmente, como se detalla en la siguiente tabla

Tabla 2: Plan de Inversiones

Inversiones	
Capital de trabajo	\$ 39.403.833
Diseño de marca	\$ 500.000
Desarrollo sitio web	\$ 450.000
Computadores	\$ 2.646.167
Total de inversiones	\$ 43.000.000

Fuente: Elaboración Propia

Costos

Los costos directos son el pago del seguro de responsabilidad civil médica y los salarios de los colaboradores abogados y contadores.

Los gastos indirectos corresponden al salario del resto de los colaboradores de Health Partners, el gasto en marketing y el gasto en arriendo de la oficina, que incluye los

servicios básicos, internet y servicio de aseo diario.hay gastos menores como fidelización del cliente.

Capital de trabajo

Calculándolo con el método del déficit acumulado máximo, el capital de trabajo de Health Partners se estimó en \$39,4 millones y se produce a finales del primer año de operaciones.

Proyección de flujo de caja y estado de resultados

El flujo de caja se determinó en base al estado de resultados, realizando los ajustes operacionales (cuentas por cobrar, cuentas por pagar, depreciación y amortización) y tomando en consideración los flujos financieros (aportes de capital y retiros de utilidades).

Cálculo de tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada para obtener el valor actual neto (VAN) fue de 17,28. La tasa libre de riesgo utilizada fue de 3,71%, correspondiente a la tasa de interés de los bonos del Banco Central; el beta de la industria utilizado es de 0,9 (Damodaran, 2020); y el premio por riesgo de mercado para Chile fue 7,30% (Damodaran, 2020). A estos factores se adicionó un premio por riesgo de liquidez de 3%, y un premio por riesgo de *startup* de un 4%.

Evaluación financiera del proyecto

Con estos datos, se estima:

VAN:	\$74.705.445
TIR:	43%
PAYBACK:	3,5 AÑOS
ROI:	481%
PUNTO DE EQUILIBRIO:	100 clientes de pack + 10 asesorías mensuales

Balance proyectado

En el balance proyectado se determinan los siguientes supuestos:

- Se asume que el único impuesto relevante es el IDPC para Pymes.
- Por ser giro exento de IVA, no se aplican flujos por IVA.
- Se asume que los impuestos se pagan el mismo año en que se generan las rentas.

- Las cuentas por pagar corresponden a los gastos previsionales.
- El resultado después de impuestos, es positivo desde el año 2 y los dividendos pagados son de 80.000.000 y 100.000.000 para el año 4 y 5.

Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se utiliza 2 variables: precio y cantidad de clientes. Se encontró que el proyecto resiste hasta un descuento del 12% en relación con el precio promedio de los diferentes planes y asesorías, pero para que el proyecto siga siendo viable, se puede disminuir esta demanda al 1%, es decir 266 clientes o una disminución del 33%. Esto determina que el proyecto es más sensible al precio que a la cantidad de clientes.

Indicadores de la evaluación del proyecto:

VAN:	\$131.844.520
TIR:	57%
PAYBACK:	3,7 AÑOS
ROI:	738%
PUNTO DE EQUILIBRIO:	100 clientes de pack + 10 asesorías mensuales

VIII.- Riesgos críticos

Respecto a los riesgos internos encontrados en el proyecto, identificamos 2 tipos, que pueden afectar negativamente demanda:

1. Resultados negativos: un error en los procedimientos que resulte en afectación económica o legalmente, producirá una pérdida de clientes. Es importante evitarlos mediante la organización de procesos claros de revisión de las tareas que minimice los errores.
2. Fuga de clientes por asesorías paralelas: puede darse la posibilidad que tanto los abogados como contadores que trabajan en la compañía busquen asociarse de forma paralela o bien se lleven a los clientes. Para evitar estos riesgos se hacen contratos que estimen la prohibición de competencia y se fomentará el crecimiento como empresa, acompañando a los colaboradores en su proceso de

Respecto a los riesgos externos podemos identificar los siguientes:

1. Riesgo de nuevos competidores, o potencialización de los competidores actuales: los cambios en las políticas de FALMED, incluya un apertura o planes especiales

para incorporar a los médicos extranjeros y con la consiguiente incorporación a su empresa de asesorías legales y contables, puede hacer que disminuya la demanda por los servicios de Health Partners. Para esto es muy importante posicionar a la compañía como una compañía de nicho, con pocos clientes pero que son atendidos con la calidad que se merecen y de manera personalizada.

2. Cambios en la estabilidad económica y social en Chile: el riesgo inherente al “riesgo país”. Si existe algún evento que desestabilice al país, habrá menos interés en migrar para los profesionales.
3. Riesgos sanitarios como la pandemia, que imposibilite el traslado entre países.

IX.- Propuesta Inversionista

Health Partners considera financiar el proyecto un 100% con capital propio de los gestores del proyecto. Los socios gestores aportarán \$21.500.000 cada uno para enterar el total de la inversión que corresponde a \$43.000.000, quedando cada socio con el 50% de propiedad de la empresa.

X.- Conclusiones

- Health Partners encuentra el espacio en el mercado de médicos extranjeros, para satisfacer la demanda por servicios de acompañamiento, asesorías legal y tributaria que actualmente no está cubierta por ninguna empresa.
- El segmento de médicos extranjeros en Chile ha crecido a tasas del 14% anual, en los últimos años y según la encuesta realizada, los clientes que valoran y están dispuestos a pagar por un servicio que unifique la satisfacción de sus necesidades jurídicas, contables y tributarias, con poca sensibilidad al precio.
- Se estima un tamaño de mercado de USD\$25.000.000 anuales.
- Como propuesta de valor, Health Partners, entrega concentración de servicios, para facilitar su contratación y control por los clientes, con enfoque en atender al médico extranjero.
- Entre las características diferenciadoras de la empresa está la educación continua para prevención de mala práctica médica o malas decisiones tributarias, la confianza, transparencia y la cercanía al cliente, basado en la similar experiencia de vida y profesiones que los futuros clientes comparten con el equipo emprendedor.

- Para acceder directamente al segmento y posicionarse como una empresa confiable y responsable, las alianzas estratégicas con Dr. Guevara Limitada y con Chilena Consolidada son claves.
- Con \$43 MM de capital inicial, Health Partners proyecta como una empresa rentable, con un VAN de \$74,705 MM y una TIR de 43%, en 5 años de operaciones.
- La estructura de activos liviana y sin obligaciones de largo plazo, hace que las barreras de salida para el proyecto son bastante bajas.
- El potencial de expansión, en la medida que logre posicionarse como una empresa de alta calidad, Health Partners tendrá posibilidades de incluir a los segmentos de médicos chilenos y de otros profesionales de la salud.

Bibliografía

Bohle, C. (octubre de 2019). *Vergara 240*. Obtenido de Vergara240.udp.cl:
<https://vergara240.udp.cl/sobreviviendo-en-chile-discriminacion-a-medicos-extranjeros-en-la-salud-publica/>

Clinicas de Chile. (2018). *Dimensionamiento del sector privado de salud en Chile*.
Obtenido de _____ de _____

http://www.clinicasdechile.cl/wpcontent/uploads/2020/03/RESUMEN_EJECUTIVO_DIMENSIONAMIENTO_CIFRAS_2018.pdf

Colegio de médicos Perú. (2020). <https://www.cmp.org.pe/defensoria-del-medico/>.
Obtenido de <https://www.cmp.org.pe/defensoria-del-medico/>

Damodaran. (2020). Obtenido de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Deloitte. (enero de 2020). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/perspectiva-mundial-de-la-salud-2019.html>.

emol. (2020). *Portal Pyme*. Obtenido de <https://pyme.emol.com/15275/encuesta-senala-que-92-de-los-trabajadores-chilenos-se-iria-al-pais-para-crecer-en-sus-carreras/>

Flores, A. (2020). *Infomigration*. Obtenido de <https://infomigration.com/infoactualidad/6-paises-atractivos-para-trabajar-como-medico/>

Gerardo Zurita. (2011). <https://www.medigraphic.com/pdfs/cirgen/cg-2011/cgs112i.pdf>.

Goyeneche, M. C. (2007). Las Guerras Médicas. *Capital*, <https://www.capital.cl/las-guerras-medicas/>.

Indeed. (2020). Obtenido de <https://cl.indeed.com/salaries/médico-especialista-Salaries>

Lastra, J. (2020). Judicialización, ¿Amenaza y oportunidad? *Vida Médica*.

Lidia Bravo. (Febreo de 2019). Obtenido de Scielo: https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-381X201900300367

Litoralpress. (2020). *Uno de cada cinco médicos que atienden en el país obtuvo su título en el extranjero*. Obtenido de

https://www.litoralpress.cl/sitio/Prensa_Texto?LPKey=NQrhG24iwpDA2x0fmggKnb2jGfznqXqb4Upma87KVio%C3%96

Médica, V. (2017).

<http://revista.colegiomedico.cl/falmed-mucho-mas-que-un-seguro/>.

Ministerio de Salud. (2019). *Informe sobre brechas de personal de salud en los servicios de salud en Chile*. Santiago: Publica.

Minsal. (2018). *Estudio determinación de brecha de médicos generales y especialistas en Chile*. Santiago.

OMS. (2020). *Global Health Observatory data repository*. Obtenido de <https://apps.who.int/gho/data/node.main.HWFGRP?lang=en#>

San Martín Mariano. (30 de 8 de 2017). *Rissalud.cl*. Obtenido de http://www.rissalud.net/images/pdfpublicos/Remuneraciones_sector_salud.pdf

Superintendencia de Salud. (2019). *Prestadores individuales de salud*. Obtenido de <http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/w3-article-18219.html>

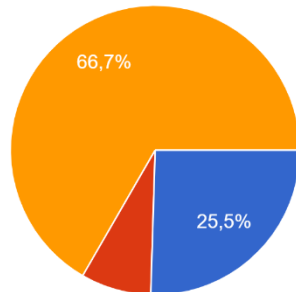
TrendTic. (2019). *Tendencias tecnológicas y negocios*. Obtenido de <https://www.trendtic.cl/2019/05/chile-rotacion-laboral-sube-5-puntos-porcentuales-y-alcanza-uno-de-sus-niveles-mas-altos/>

Anexos

Anexo 1: Encuesta a médicos extranjeros en Chile

Antes de llegar a Chile, ¿conocías el sistema y los requisitos para revalidar el título o para ejercer como médico en el país?

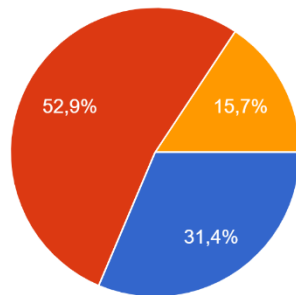
51 respuestas



- Si. Lo conozco en detalle
- No. No conozco este sistema.
- Lo conocía parcialmente

¿Conoces los trámites necesarios para el inicio de actividades en el Sistema de Servicio de Impuestos Internos, y la emisión de boletas de honorarios?

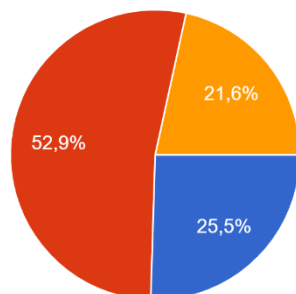
51 respuestas



- Si lo conozco, me parece amigable.
- Si lo conozco, pero requiero orientación.
- No lo conozco.

¿Cómo realizas o has realizado tu declaración anual de rentas?

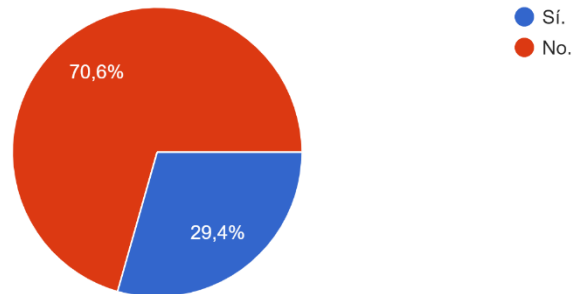
51 respuestas



- Hago mi declaración de renta, por mi cuenta utilizando la propuesta del servicio de impuestos internos.
- He solicitado ayuda a amigos o conocidos.
- He contratado a contadores o empresas para este fin.

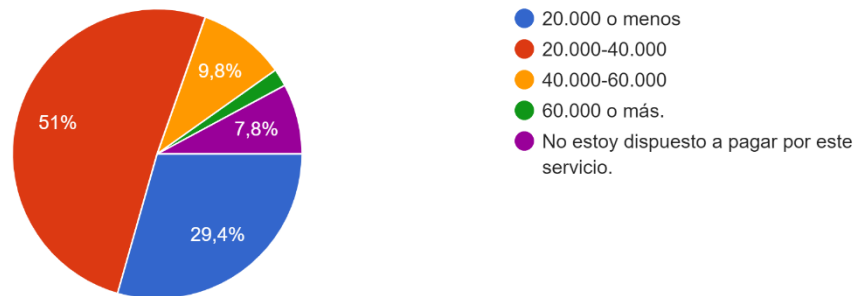
Conoces alguna empresa en Chile que entregue tanto servicios de contabilidad como asistencia jurídica en mal praxis médica.

51 respuestas



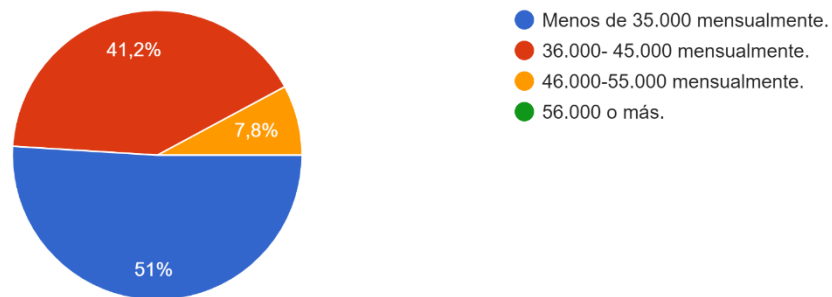
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio de contabilidad para ti o tu empresa?

51 respuestas



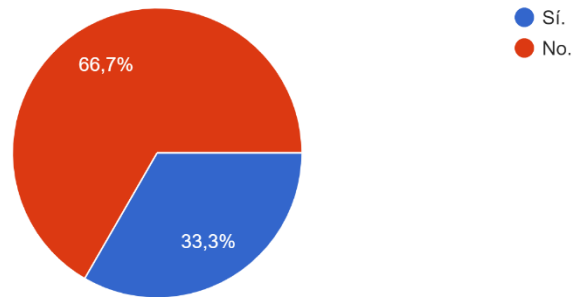
¿Cuánto pagarías por un servicio de seguro de responsabilidad civil médica asociado a asesoría legal?

51 respuestas



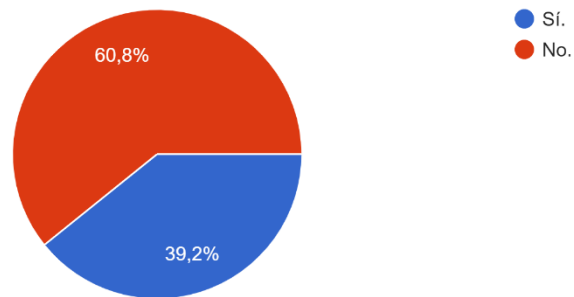
¿Cuentas con un seguro de responsabilidad civil médica?

51 respuestas

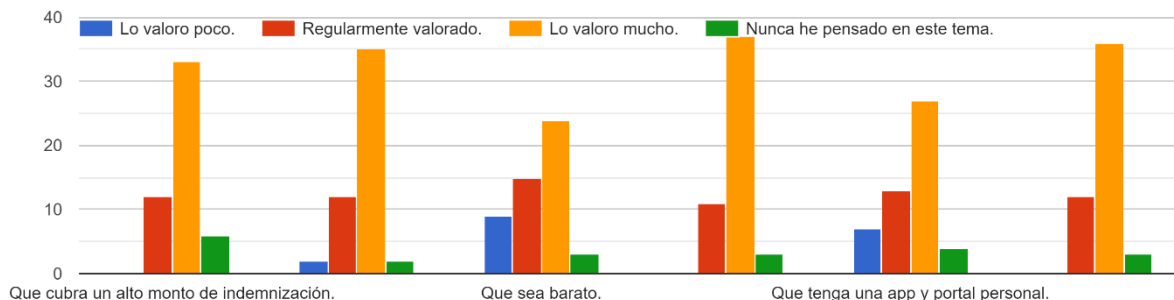


¿Actualmente estás pagando por alguno de estos servicios (seguro de responsabilidad civil médica y/o contabilidad)?

51 respuestas

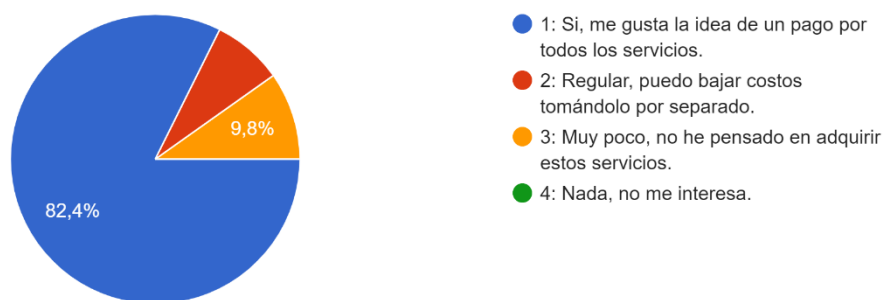


¿Cuanto valoras cada una de las características en un servicio de seguro de responsabilidad civil médica (seguro de malpraxis)?



¿Cuánto valoras que una misma empresa te preste los servicios integrados (seguro de mal praxis, contabilidad y asesoría legal de cualquier tipo) con una sola cuota mensual?

51 respuestas



Encuesta realizada entre los meses de enero y marzo de 2020 a 51 médicos extranjeros que viven y trabajan en Chile.

Respuestas realizadas vía online.

Anexo 2: Cotización de seguro de responsabilidad civil



Av. Isidora Goyenechea 3520, C.P. 755 - 0071, Las Condes, Santiago Chile
T# 600 700 4000 (desde celulares T# 56.2.2694 7566) www.mapfre.cl

POLIZA DE SEGURO RAMOS VARIOS

N° 304-20-00023139

MAPFRE Seguros Generales considerando : La propuesta de seguro presentada por el contratante o la cotización efectuada por el asegurador y su aceptación por parte del contratante y con arreglo a las condiciones generales y particulares estipuladas e incorporadas a este contrato, conocidas y aceptadas por ambas partes, todo lo cual se considera parte integrante de la presente póliza, asegura a:

IDENTIFICACION DE LA POLIZA

Producto	: RESP. CIVIL PROFESIONAL	Periodo de Vigencia	
Sucursal	: RED DIGITAL	Desde las 12:00 hrs. del	12-05-2020
Corredor	: DIRECTO	Hasta las 12:00 hrs. del	12-05-2021
RUT Corredor	: 15.891.194 - 9	Días	: 365

IDENTIFICACION DEL PROPONENTE

Proponente	: ALVARO SILVA MARCANO		
Dirección	: AV EL PARRONAL 52 COND LA SIEMBRA		
Comuna	: MACHALI	RUT Proponente	: 24.776.831 - 9
Ciudad	: MACHALI		
Fono	: 994789601	Casilla	:

IMPORTE

Moneda	: UNIDAD DE FOMENTO	Prima afecta	: 16,30
Monto asegurado	: 5.000,00	Prima exenta	: 0,00
		IVA	: 3,10
Comisión Corredor	: 0,00	Prima Total	: 19,40

CONDICIONES APLICABLES A ESTA POLIZA

La presente Póliza cubre, de acuerdo a las Condiciones Particulares que se indican y a las Condiciones Especiales y Generales que se anexan, sólo aquellas coberturas contratadas por el aceptante; las cuales se especifican detalladamente.

Para todos los efectos legales que emanen de la Presente Póliza de Seguro, las partes fijan Domicilio Especial en la ciudad y comuna de Santiago.

Se incluye Anexo relativo a procedimiento de Liquidación de Sinistros.

Anexo 3: Construcción de Buyer Persona

Nombre Buyer Persona	Eduarda Egas
Perfil General	Médico cirujano, Pediatra. Llegó hace un mes a Chile Soltera, vive en casa de su hermano, que lleva 5 años en Chile
Información Demográfica	Mujer Venezolana Edad entre 25 y 30 años. Sin Trabajo en Chile Vive en una casa en la comuna de La Florida en Santiago
Identificadores	Tranquila Le gusta el deporte y el aire libre Buena alumna en la universidad
Objetivos	Independizarse económicamente Trabajar en lo que estudió
Retos	Vivir en un departamento bien ubicado y sola. Trabajar en un hospital con niños
Comentarios y/o quejas comunes	“Espero que Chile sea como lo cuenta mi hermano y tenga buenas oportunidades” “Me gusta Chile, es un país tranquilo y seguro, comparado con Venezuela”
Mensaje de marketing	Servicio asesoría y gestión para iniciar actividades en Chile

Nombre Buyer Persona	Javier Yagual
Perfil General	Médico intensivista, trabaja en clínica privada Realiza también turnos en distintas clínicas en Santiago y Regiones. Divorciado, con un hijo de 15 años
Información Demográfica	Hombre, ecuatoriano. Edad entre 40 y 45 años. Ingreso promedio de US\$ 10.000 al mes. Vive en un departamento en el sector oriente de la ciudad
Identificadores	Trabajólico Le gusta su trabajo Le gusta viajar y la buena comida
Objetivos	Ayudar a su familia Pasar tiempo con su hijo Vivir cómodamente.
Retos	Tener inversiones inmobiliarias Conocer el mundo
Comentarios y/o quejas comunes	“El día en que en Chile empiecen las demandas como en USA estaremos complicados” “Los médicos chilenos son muy cerrados y no les gusta la competencia extranjera” “Falta apoyo de una institución como el colegio médico, pero para los médicos extranjeros”
Mensaje de marketing	Servicio de asesoría legal y financiera, especializada para profesionales de la salud extranjeros en Chile.

Anexo 4: Análisis Pestel

El macroentorno en que se desarrollará el negocio se ve afectado por factores externos, algunos de los cuales se profundizarán en el Análisis PESTEL:

- A. **Políticas:** posibles cambios en el ámbito político que influyen en la barrera de entrada a migrantes al sistema de salud en Chile. En Chile, los diferentes actores de sectores en salud tanto públicos como privados, han tenido posturas contrarias a la reválida de los títulos de los profesionales de salud en Chile, existe incertidumbre en cuáles serán las directrices y leyes que se tomarán en cuenta una vez que la pandemia ceda. La migración a Chile es nula actualmente, por el cierre de fronteras al país, por lo que los extranjeros que quieren radicarse en Chile, no lo podrán hacer hasta que las fronteras se abran.
- B. **Económico:** sin duda el entorno económico en el 2020 y 2021 es un escenario difícil a nivel mundial, en todas las industrias. Según CEPAL, Pandemia del COVID-19 llevará a la mayor contracción de la actividad económica en la historia de la región: caerá -5,3% en 2020. (cepal.org) Un grupo de economistas consultados por el Banco Central estimaron una caída promedio del 2,2 % en el PIB chileno para este año, alineándose con las proyecciones que maneja el ente emisor, que prevé una contracción de entre 1,5 % y 2,5 %. Esta previsión figura en la Encuesta de Expectativas Económicas (EEE) correspondiente al mes de abril, difundida por el Banco Central. Sin embargo, en el ámbito de salud, existen algunas diferencias. Si bien los ingresos de los profesionales se verán afectados, existen algunas excepciones, los profesionales que se dedican a la atención de pacientes en urgencias y en el ámbito respiratorio, tendrán más oportunidades que los profesionales que se desempeñan en áreas menos asociadas a la pandemia como estética, dermatología y cosmética. Los profesionales que están dedicados a la atención de pacientes críticos en unidades de intensivo, anestesiólogos que se desempeñan en estas áreas, estarán más propensos a contagios y a jornadas laborales largas y extensas. Los profesionales de la salud como enfermeras con experiencia en cuidados críticos, sin duda tendrán más ofertas laborales y podrán optar a remuneraciones más competitivas, mientras que los dentistas estarán más rezagados en este sentido.
- C. **Socioculturales:** tal como se considera en el artículo de la facultado de ciencias sociales, “Las transformaciones sociales en la vida cotidiana que trae consigo la pandemia del Coronavirus”. En el ámbito médico, los cambios que generará la crisis

de la pandemia se vincularán con el autocuidado, potenciando el nicho laboral de los clientes, que accederán a mayor poder adquisitivo, en relación al resto de la población. Los prejuicios culturales arraigados en los pacientes ante la atención de un médico extranjero se verán diluidas con la necesidad de atención, por lo que generará mayores ofertas de empleo para los médicos y personal extranjero. La práctica médica ha tenido una tendencia creciente de demanda legal por mal praxis en los últimos años generando una necesidad de seguro para el médico, que necesita estar asegurado, para evitar el pago de grandes compensaciones a pacientes por mala práctica.

- D. **Tecnológicos:** la telemedicina y las nuevas aplicaciones para apoyo de la práctica médica pueden incrementar las demandas y mal praxis, según el CPME (Brettenthaler et al, 2017) las prácticas en telemedicina deben ser cuidadosamente estudiadas y se deben llevar a un marco legal que prevenga la mal praxis. La escasez de unificación y resguardo influye en la necesidad del médico de optar a seguro de responsabilidad civil médica. Sin embargo en contexto de pandemia, es una de las herramientas más recomendadas y utilizadas por los profesionales para poder continuar con sus labores.
- E. **Legales:** aumento de mala práctica médica ha sido patente, según el informe anual de la OMS, en el marco del día internacional de la seguridad del paciente, se determinó que 2,6 millones de personas mueren cada año en países de ingresos medios y bajos por atención médica incorrecta. El informe revela que mueren cinco personas por minuto por negligencia médica, que los errores más comunes ocurren en el diagnóstico, la prescripción y el uso de medicamentos y que las muertes son completamente prevenibles. (informe OMS) Por otro lado las necesidades de servicios de salud para abastecer los requerimientos de la población en Chile se ven disparadas con el estrés del sistema que genera la pandemia. Es por lo que en los próximos meses y al menos por 2 años, el sistema de salud debe ser respaldado por nuevos integrantes que complementen el sistema de salud. Con el fin de garantizar el derecho constitucional de protección a la salud, la Contraloría General de la República, dictaminó que, frente a escasos de médicos en ciertas comunas, es posible la contratación de médicos extranjeros que aún no rinden Eunacom, excepcional y temporalmente. El Decreto fue publicado en Diario Oficial en marzo del 2020.

Anexo 5: caracterización de clientes:

2.3 Clientes:

Health Partners se enfoca en médicos, generales o especialistas que se encuentran en Chile y que buscan ingresar al sistema de salud como prestadores de servicios, éstos son profesionales de la salud que ya han revalidado su título y requieren asesorías contables y tributaria, así como seguro de responsabilidad civil médica para poder ejercer en Chile.

En cuanto a el área médica, según el informe de marzo del 2019, de la Superintendencia de Salud de Chile, existen 48.000 médicos, de los cuales 18.000 son extranjeros. Estos médicos serían una parte importante de los potenciales clientes del proyecto.

Es importante remarcar que vemos un poder adquisitivo importante y una creciente oportunidad de trabajo en el mismo contexto de pandemia.

Tabla Caracterización del Cliente:

Variable	Característica	Descripción
Ubicación Geográfica	País: Chile	Médicos que y viven en Chile actualmente.
Características Demográficas	Edad: 25 a 50 años Sexo: Femenino y Masculino Ocupación: Médico general o especialista extranjero. Nacionalidad: Venezuela, Colombia, Ecuador y Bolivia. (No excluyente) Ingresos Mensuales: Desde 1.300.000 mensuales.	El perfil demográfico del cliente es un médico extranjero que vive en Chile y que se encuentra trabajando en el sistema de salud público o privado. Puede ser de cualquier nacionalidad, pero las nacionalidades que predominan son venezolanos, ecuatorianos, colombianos y bolivianos. Con ingresos desde los 1.300.000.
Características Psicográficas	Intereses: Finanzas, leyes, mala práctica, seguridad, eficiencia, educación continua. Valores: Médicos abiertos a cambios, con empatía por la necesidad del inmigrante.	Médicos preocupados por sus finanzas y por el cumplimiento de normas y leyes en Chile. Buscan respaldo en Chile.
Variables Conductuales	Búsqueda de servicios unificados y prácticos.	Prefieren usar el tiempo libre para dedicarlo a sus familias y a estudiar temas que le beneficien.

Anexo 6: Lienzo CANVAS

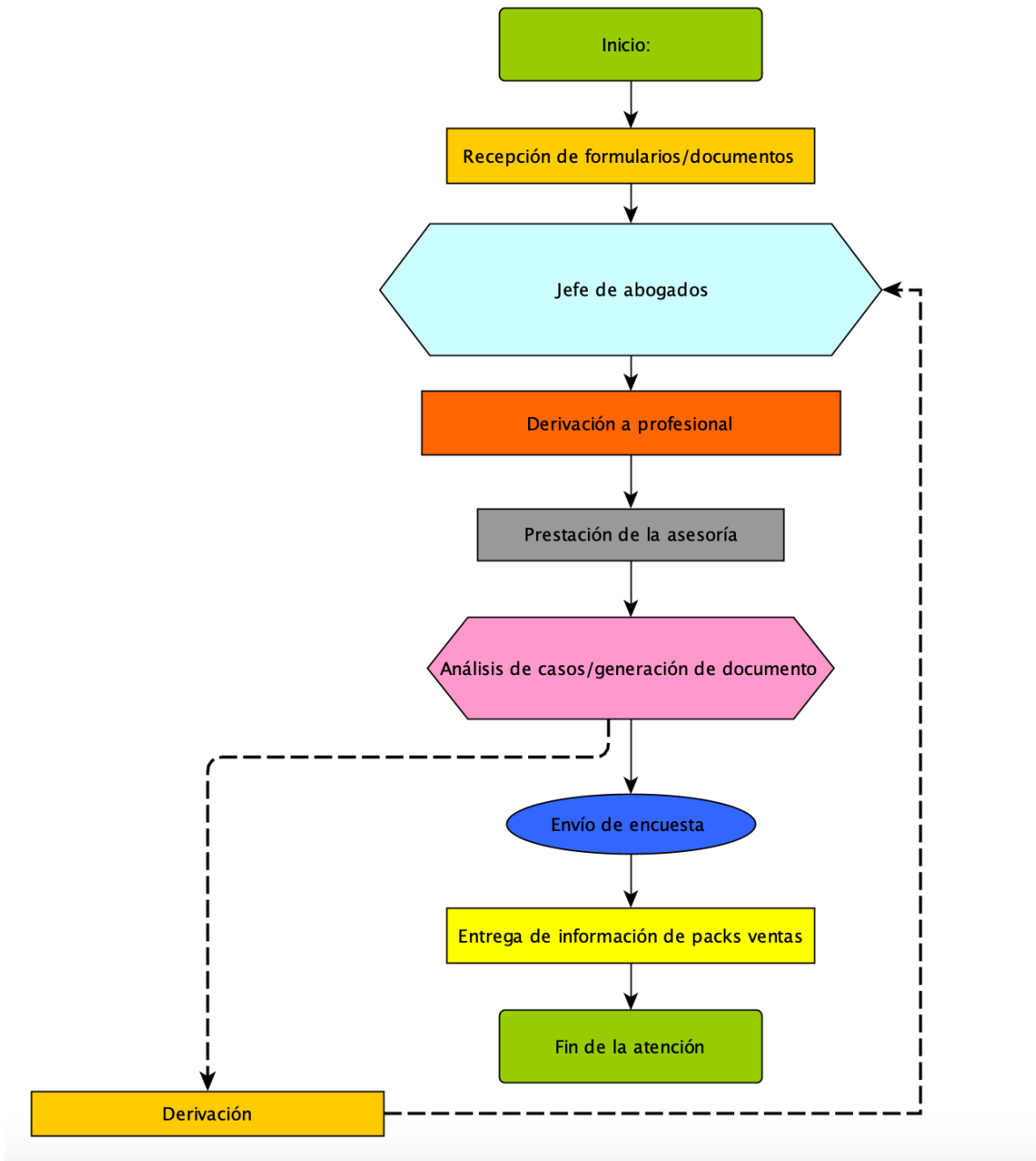
Aliados Clave	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Dr. Guevara Limitada. - Chilena Consolidada 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia en medios con casos legales de interés del cliente. - Educación continua en buenas prácticas médicas y legales - Formación de equipo. - Difusión de los servicios ofrecidos - Gestión y seguimiento de la experiencia de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios contables, tributarios, legales y seguro de responsabilidad civil médica, dispuestos en packs mensuales. - Asesoría integral personalizada, con enfoque al médico extranjero. - Equipo cercano empático y de excelencia técnica, que incorpora experiencia profesional y personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eje comunidad médica extranjera. - Presenciales y online. - Cercana y empática. 	<ul style="list-style-type: none"> - Médicos extranjeros que viven y trabajan en Chile, en su mayoría en la región metropolitana, de diferentes especialidades entre 35 y 55 años. - Médicos extranjeros preocupados en sus finanzas y que buscan el estricto cumplimiento de la ley tributaria. - Médicos extranjeros que buscan ejercer con libertad sin miedo a las demandas por mala práctica.
	Recursos clave		Canales	
	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos. - Intelectuales. - Know How - Plataformas de comunicación con el cliente - Bases de datos 		<ul style="list-style-type: none"> - Propios CRM. - Redes sociales. - Alianzas. - Sitio web 	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: arriendo, sueldos, plataformas de relacionamiento con los clientes - Costos variables: pago de seguro responsabilidad civil médica, marketing, incentivos por cumplimiento de metas, gastos por transacciones electrónicas. 		<ul style="list-style-type: none"> - Asesorías de clientes individuales, que representan el 5% de los ingresos - Afiliaciones a pack, que representan el 95% de los ingresos. 		

Anexo 7: Índice de médicos según OCDE

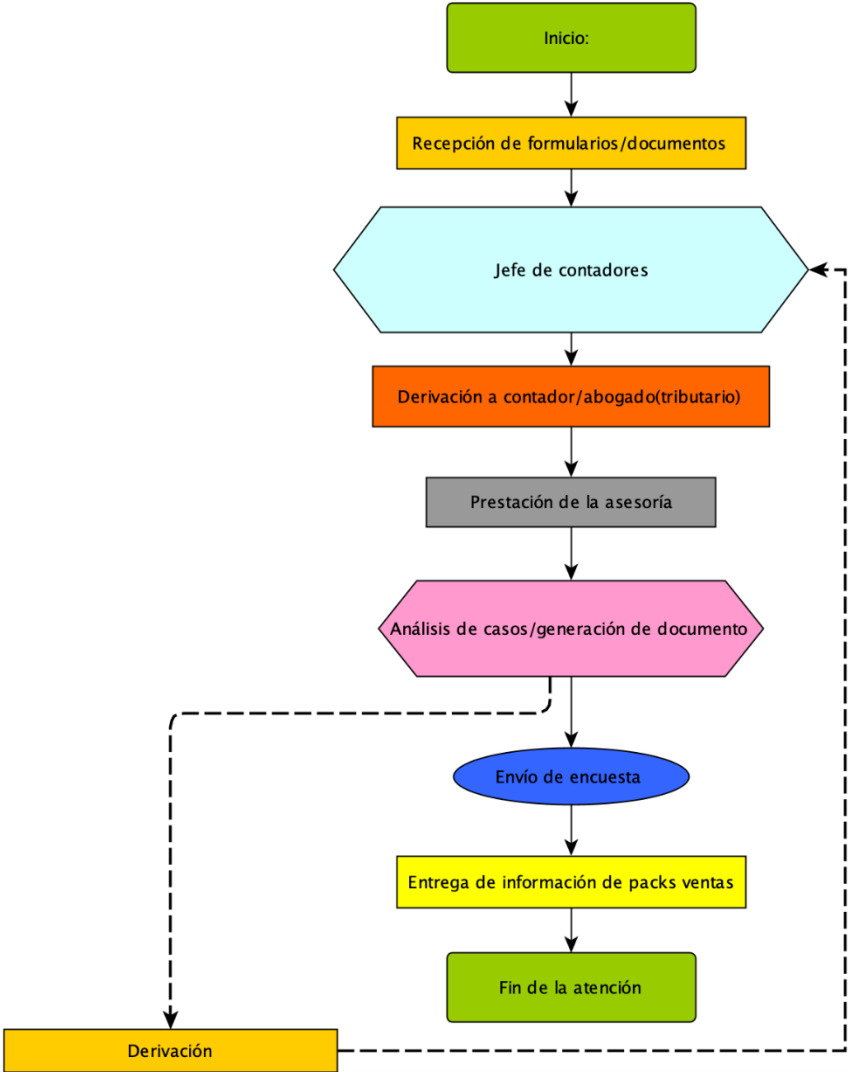
País/Continente	2015	2016	2017	2018
Argentina		4,0	3,9	
Bélgica	3,0	3,1	3,1	
Brasil			2,2	2,2
Canadá	2,5	2,3	2,6	
Suiza	4,1	4,2	4,3	
Chile	2,1	2,3	2,4	2,5
China	1,7	1,9	1,9	
Colombia	1,9	2,0	2,1	2,2
Costa Rica	1,4	1,4	2,9	2,9
Alemania	4,1	4,2	4,2	
Ecuador	2,1	2,0		2,0
España	3,2	3,8	3,8	
Unión Europea			3,7	
Finlandia	3,3	3,8		
Francia	3,2	3,2	3,2	3,3
Guatemala				0,3
Italia	3,8	3,9	3,9	3,4
América Latina y el Caribe			2,3	
México	2,3	2,3	2,4	
América del Norte			2,6	
Nueva Zelandia	3,2	3,3	3,4	3,59
Miembros OCDE			2,9	
Panamá		1,569		
Perú		1,305		
Uruguay		3,9	5,0	
Estados Unidos	2,5	2,6	2,6	
Venezuela		N/D		N/D

Anexo 8: Flujogramas

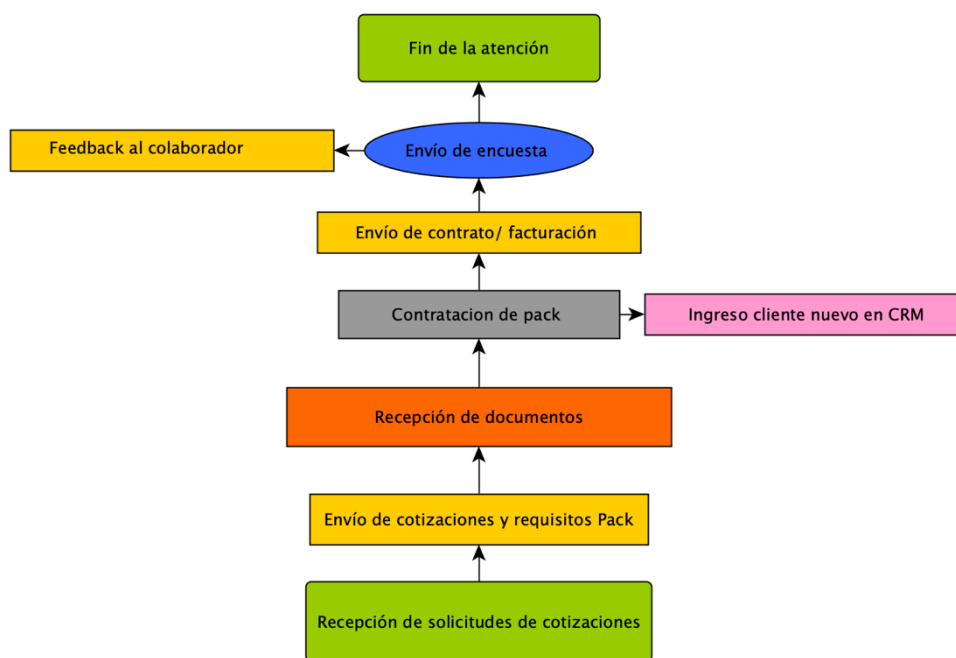
FLUJOGRAMA 1 ASESORÍA JURÍDICA.



FLUJograma 2 ASESORÍA CONTABLE



FLUJOGRAMA 3: CONTRATACIÓN PACK



Anexo 9: Tendencias a nivel Mundial

Tabla 1. Tendencias a nivel mundial: Médicos por cada 1.000 habitantes

País/Continente	2015	2016	2017	2018
Argentina		4,0	3,9	
Brasil			2,2	2,2
Suiza	4,1	4,2	4,3	
Chile	2,1	2,3	2,4	2,5
Colombia	1,9	2,0	2,1	2,2
Unión Europea			3,7	
América Latina y el Caribe			2,3	
Ecuador	2,1	2,0		2,0
España	3,2	3,8	3,8	

Fuente: Banco Mundial, 2018

Anexo 10: Cálculo de tamaño de mercado

El cálculo del tamaño de mercado se realizó tomando en cuenta el número total de médicos extranjeros que se encuentran en Chile y los resultados de la encuesta realizada a estos profesionales detallada en el anexo 1.

Con estos antecedentes, se realizaron los siguientes cálculos:

Un 82,4% se mostró favorable ante la idea de pagar por un servicio unificado. Si se aplica este porcentaje al total de médicos, se llega a un total de 14.975 médicos.

Luego utilizamos el promedio ponderado de las respuestas de disposición de pago de asesorías contables y asesorías legales, sumando la cotización del seguro de responsabilidad civil especificado en el anexo 2. Estos valores son los siguientes:

Promedio ponderado asesoría contable: \$29.588

Promedio ponderado asesoría Legal: \$38.230

Cotización seguro responsabilidad civil: \$46.237

La suma de estos valores representa la disposición a pago de los médicos, que es \$114.055. Esto, multiplicado por el total de médicos, nos da el tamaño de mercado de \$20.496.171.609 o el equivalente a USD \$25.620.215