



Health Partners

Parte II

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

Alumno: Héctor Escobar Collao

Profesor Guía: María Soledad Etchebarne

Santiago, agosto 2020

Índice

Resumen ejecutivo	4
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Análisis de la industria, competidores y clientes	6
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
IV. Plan de Marketing	8
V. Plan de Operaciones	9
1.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones	9
5.2. Flujo de operaciones	9
VI. Equipo del proyecto	14
6.1 Equipo gestor	14
6.2 Estructura organizacional	15
6.3 Incentivos y compensaciones	16
VII.- PLAN FINANCIERO	16
Supuestos para el análisis	16
Estimación de ingresos	17
Plan de inversiones	20
Costos	20
Capital de trabajo	20
Proyección de estado de resultados:	22
Flujo de caja:	22
Proyección de flujo de caja:	23
Cálculo de tasa de descuento	23
Evaluación financiera del proyecto	23

Balance proyectado	23
Análisis de sensibilidad	25
VIII.- Riesgos críticos	26
Riesgos internos:	26
Riesgos Externos:	27
IX.- Propuesta Inversionista	28
X.- Conclusiones	28
Bibliografía	30
Anexos	32
Anexo 1: Encuesta a médicos extranjeros en Chile	32
Anexo 2: Cotización de seguro de responsabilidad civil	36
Anexo 3: Construcción de Buyer Persona	37
Anexo 4: Análisis Pestel	39
Anexo 5: caracterización de clientes:	41
Anexo 6: Lienzo CANVAS	42
Anexo 7: Índice de médicos según OCDE	43
Anexo 8: Flujogramas	44
FLUJOGRAMA 1 ASESORÍA JURÍDICA.	44
FLUJOGRAMA 2 ASESORÍA CONTABLE	45
FLUJOGRAMA 3: CONTRATACIÓN PACK	46
Anexo 9: Tendencias a nivel Mundial	46
Anexo 10: Cálculo de tamaño de mercado	47

Resumen ejecutivo

Producto de una mejora en las condiciones laborales y económicas chilenas en comparación al resto de los países de Sudamérica, en los últimos seis años, se ha duplicado la cantidad de médicos titulados en el extranjero que trabajan en el sistema de salud chileno. Para el año 2019, esta cifra ascendió a 18.174 profesionales médicos titulados en el extranjero. Hoy en Chile existe un déficit de 18% con respecto a la recomendación de la OECD, respecto al número de médicos por cada 100.000 habitantes. Estos factores permiten inferir que existe un potencial de crecimiento en la llegada de estos profesionales de la salud en Chile en los próximos años.

Respecto a temas legales y judiciales, según el último informe de Falmed (memoria 2019), fundación de asesoría legal, ligada al Colegio Médico, en los últimos 5 las mediaciones legales se han incrementado de 284 en el 2014 a 491 mediaciones legales para el 2019. Si se analizan los juicios penales y civiles, estos aumentan de 79 en el año 1999 a 298 juicios anuales en el 2019. (Falmed, 2019) Por esta razón cada día, a los profesionales de la salud, se les hace más necesario contar con asesoría especializada en el ámbito legal.

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. Así mismo, 92% de ellos reconoció que tiene disposición a pagar por estos servicios.

Estos datos reflejan un escenario propicio para que Health Partners sea una empresa rentable, con su propuesta de valor diferenciadora, que consiste en entregar una asesoría integral en los ámbitos contables, tributarios y legales, asociados a un seguro de mala práctica.

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

I. Oportunidad de Negocio

Chile es el primer país a nivel latinoamericano con mejores oportunidades para los profesionales de la salud, gracias a su desarrollo y estabilidad económica (Flores, 2020). Esto se traduce también en salarios que pueden aumentar hasta un 70% dependiendo del país de origen. (Indeed, 2020)

Respecto a la cantidad de médicos que trabajan en Chile, hay una brecha importante en relación a lo recomendado por la OECD. En el año 2018 había 2,59 médicos por cada 100.000 habitantes, cuando deberían haber 3,2. Esta brecha ha generado, en los últimos años, inmigración de profesionales de países vecinos, principalmente de Colombia, Venezuela y Ecuador. (Minsal, 2018)

A marzo de 2019 se contabilizan en Chile más de 18.000 médicos que se formaron en el extranjero. (Superintendencia de Salud, 2019).

Al no existir entidades legalmente constituidas, que respalden y velen por los intereses laborales de los médicos extranjeros en Chile, sumado al desconocimiento del sistema de tributación y manejo de acciones judiciales, los médicos extranjeros necesitan, y están dispuestos a pagar por un servicio que los asesore en estos ámbitos.

La disposición de pago promedio y el número total de médicos extranjeros en Chile, entrega un tamaño de mercado de US\$25.620.215 anuales.

El desarrollo y detalle de este punto se encuentra especificado en el “Plan de Negocios parte I”.

II. Análisis de la industria, competidores y clientes

Este proyecto se enmarca en la industria de servicios de asesoría jurídicos, contables y tributarios para médicos. También se incluye la industria de seguros de responsabilidad civil médica. Esta industria se desarrolla fundamentalmente atomizada, es decir existen los distintos servicios separadamente, pero no hay una compañía que entregue estos servicios de manera integral. En Chile este formato integral, está disponible solamente para los médicos colegiados en el colegio médico de Chile, y la mayoría de los médicos extranjeros están fuera de ese sistema.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter, nos permiten concluir un atractivo de la industria medio, con un bajo poder de negociación de los proveedores, una amenaza de nuevos competidores media, un bajo poder de negociación de los clientes, una amenaza media de productos sustitutos y una rivalidad en la industria media,

El tamaño de mercado es de más de 25 millones de dólares al año con un potencial de crecimiento de al menos 4 veces si se abarca el mercado de asesorías a los médicos chilenos además de los extranjeros.

Respecto a la competencia, son fundamentalmente empresas de asesorías especializadas en sus áreas, ya sea contable, tributaria o judicial, que no entregan una asesoría integral a los médicos y menos a los médicos extranjeros en Chile. Mención especial tiene FALMED, empresa asociada al Colegio Médico de Chile, que entrega estos servicios de manera integral, pero solamente a médicos colegiados.

Este proyecto se trata de una empresa de nicho, en el que los clientes corresponden a médicos extranjeros que trabajan o están llegando a Chile, buscando mejores expectativas laborales y desarrollo profesional.

El desarrollo y detalle de este punto se encuentra especificado en el "Plan de Negocios parte I".

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Health Partners, ofrece 4 tipos de servicios: Contabilidad, Tributación, Asesoría Legal y seguro de responsabilidad civil médica.

El modelo de negocio está basado en la propuesta de valor de entregar un servicio integral, basado en la experiencia del equipo gestor respecto a los problemas específicos que tienen los médicos extranjeros en Chile. Esto genera una relación con los clientes de cercanía y la formación de una comunidad de clientes, que verán en Health Partners más que solamente una compañía de asesorías. Se contemplan actividades clave como sesiones de capacitación y actualización, como también alianzas estratégicas con entidades que agrupan a los médicos extranjeros en Chile.

Los costos son fundamentalmente salarios de los profesionales que trabajarán en la compañía y gastos de marketing. Los ingresos están basados en un modelo de suscripción mensual.

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 en Chile, siendo reconocida por su calidad técnica, transparencia y cercanía con el cliente.

El crecimiento y escalabilidad está dado por abarcar otros profesionales de la salud, no solamente médicos y también dado el tamaño de la base de datos que tendremos, desarrollar la actividad de Head Hunter.

El desarrollo y detalle de este punto se encuentra especificado en el “Plan de Negocios parte I”.

IV. Plan de Marketing

Los objetivos del plan de marketing se basan en 3 pilares fundamentales. En una primera etapa el conocimiento de la marca, luego la adquisición de clientes y posteriormente la fidelización de los clientes.

Respecto a la segmentación, es un negocio de nicho que abarcará a los médicos extranjeros en Chile, 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.

La estrategia de precio está basada en la disposición de pago de los clientes con un sistema de pago de suscripción mensual por paquetes de servicios, con una distribución directa, sin intermediarios de manera presencial o digital. La comunicación será fundamentalmente por medios digitales con una demanda estimada en 7440 médicos con un crecimiento del 14% anual.

El presupuesto de marketing considera acciones en el ámbito digital desarrollando estrategias de SEO y SEM, utilizando plataformas de pago de las RRSS, y también considera acciones de fidelización como regalos publicitarios y jornadas de actualización de conocimientos. Como objetivo económico, se cuenta con un presupuesto para el costo de adquisición de los clientes de \$114.000.

El desarrollo y detalle de este plan de marketing se encuentra especificado en el “Plan de Negocios parte I”.

V. Plan de Operaciones

Para cumplir su misión, Health Partners se alinea con tres pilares: 1. Estrategia de calidad, 2. Estrategia de personal y 3. Estrategia de servicios (productos finales). Para respaldar el plan de operaciones, y cumplir con estas estrategias, se identifican los puntos importantes a controlar en cada proceso:

1. Contacto con el cliente.
2. Clasificación oportuna de la consulta.
3. Determinación del tipo de servicio que se prestará.
4. Derivación al responsable del servicio (contador-abogado).
5. Revisión y análisis de documentación aportada por el cliente (CRM).
6. Entrega del servicio, resolución de la asesoría o contratación de pack.
7. Educación de temas de interés para clientes.
8. Fidelización del cliente, encuestas de satisfacción.

1.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Estrategia de calidad: se comprende como calidad, un servicio confiable, oportuno y transparente. Para esto, identifica puntos que pueden ser clave para aplicar métricas de satisfacción.

Estrategia de recursos humanos: contratar profesionales responsables y con excelente nivel técnico.

Estrategia de servicios: adaptarse a las necesidades del cliente, para poder entregar un servicio especializado y actualizado, con constante revisión de la legislación chilena, en especial, las relacionadas con migración, materias tributarias y buenas prácticas médicas.

5.2. Flujo de operaciones

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.

Asesorías:

Asesorías jurídicas:

1. Proceso se inicia con el contacto por el cliente a través de las redes sociales o la página web mediante el formulario 1 de atención al cliente por asesorías. En caso de que el cliente contacte por medio de llamada telefónica o correo electrónico, el asistente de ventas se encarga de rellenar o de enviar al cliente el mismo formulario de atención.
2. El equipo de ventas recibe los formularios con los datos del cliente y los envía al abogado jefe, para su clasificación, por correo electrónico (tiempo estimado de respuesta 12 horas.)
3. El abogado jefe deriva los casos según área de mejor desempeño en el equipo, según caso.
4. La coordinadora del equipo de ventas fija la fecha y hora de la sesión de la asesoría, con el colaborador de Health Partners.
5. Se entrega la asesoría vía videollamada o de forma presencial. Duración máxima de la asesoría 45 minutos.
6. Se redacta el escrito de la asesoría con las dudas puntuales en el CRM y las respuestas por parte del colaborador experto, además se adjunta la cotización de servicios adicionales y packs. En algunos casos debemos solicitar información adicional por parte del cliente para poder redactar este escrito. (tiempo de entrega de escrito final, 12 horas tras la asesoría y entrega de toda la información adicional que se solicita al cliente)
7. En caso de que el servicio solicitado tenga una complejidad mayor, se deriva al abogado jefe, para que elabore un presupuesto o externalice el servicio, según corresponda.
8. Una vez entregado el servicio, se solicita al cliente responder la encuesta de satisfacción al cliente.
9. Una semana después de recibida la encuesta, se revisa el grado de satisfacción del cliente y se hace feedback correspondiente al colaborador responsable.

Asesorías contables:

1. Proceso se inicia con el contacto por el cliente a través de las redes sociales o la página web mediante el formulario de atención al cliente por asesorías. En caso de

que el cliente contacte por medio de llamada telefónica o correo electrónico, el equipo de ventas se encarga de rellenar o de enviar al cliente el mismo formulario de atención.

2. El equipo de ventas recibe los formularios con los datos del cliente y los envía al contador jefe, para su clasificación. (tiempo estimado de respuesta 12 horas)
3. El contador jefe deriva los casos según área al equipo de colaboradores de Health Partners o bien, al contador externo. Se clasifican 2 tipos de asesorías contables:
 - i) Asesorías para profesionales que no han iniciado actividades en SII o que quiere orientación en la creación de sociedades, estructura tributaria ideal para el tipo de actividades a desarrollar, etc.
 - ii) Asesoría para profesionales que ya tienen actividades en SII, pero tienen dudas de declaración de rentas anteriores etc.
4. La coordinadora del equipo de ventas fija la fecha y hora de la sesión de la asesoría con el colaborador de Health Partners y se realiza la facturación del servicio.
5. Se entrega la asesoría y se redacta el escrito de la asesoría con las dudas puntuales, las respuestas por parte del experto colaborador y cotización en caso de ser necesario, en algunos casos debemos solicitar información adicional por parte del cliente para poder redactar este escrito. (tiempo de entrega de escrito final, 12 horas tras la asesoría y entrega de toda la información adicional que se solicita al cliente)
6. En caso de que el servicio solicitado tenga una complejidad mayor, que requiera de la participación de un abogado, se deriva al abogado jefe, para que elabore un presupuesto o externalice el servicio, según corresponda.
7. Una vez entregado el servicio, se solicita al cliente responder la encuesta de satisfacción.
8. Una semana después de recibida la encuesta, se revisa el grado de satisfacción del cliente y se hace feedback correspondiente al colaborador responsable.

Contratación de packs:

1. El cliente realiza el contacto, por medio del formulario de contratación a través de la página web, redes sociales, correo electrónico, llamada telefónica o derivación desde ventas.

2. El equipo de ventas clasifica las solicitudes y envía al cliente las cotizaciones de los packs por correo electrónico. (tiempo estimado de respuesta 12 horas)
3. El equipo de ventas se contacta con el posible cliente, para asegurarse de haber recibido la información y determinar si existen dudas que resolver.
4. El cliente contrata pack, el colaborador de ventas es el encargado de solicitar y revisar los distintos requisitos para la contratación.
5. Se envía el contrato de servicios y se solicita los documentos que corroboren que se cumplen los requisitos para acceder a cada uno de los packs (Básico, Intermedio y Full).
6. Una vez recibidos los antecedentes y corroborados los requisitos, se entrega el acceso al portal clientes (CRM), y se procede a realizar la facturación correspondiente.
7. Se envía la encuesta de satisfacción al cliente contratación de servicios pack.
8. Cada 6 meses se enviará una encuesta de satisfacción con servicios contratados.

Educación continua y boletín informativo:

1. Planificación mensual de los temas de videos y del boletín informativos, con definición del contenido. Participan Equipo Gestor, abogado jefe y contador jefe.
2. Abogado jefe o contador jefe, según corresponda, asignan la responsabilidad de redactar cada artículo de boletín informativo a un abogado o contador, así como la producción de video informativos de 5 minutos de duración.
3. Redacción y producción de material por abogado o contador responsable (este también podrá ser el abogado jefe o contador jefe, especialmente durante el primer año de operaciones).
4. Envío semanal del boletín informativo, vía correo electrónico, a los clientes Pack y a quienes alguna vez recibieron asesorías. Realizado por el asistente.
5. Carga semanal de video informativo en el CRM y en redes sociales. Realizado por el asistente.

Procesos Internos	Procesos de Cara al Cliente
Derivaciones al profesional responsable.	Contacto inicial entre cliente y ventas.
Análisis de los antecedentes del cliente para contrataciones, por el equipo.	Resolución de dudas de formularios de adquisición de servicios.

Fijación de horas para asesorías y entrega de escritos resultados de estas asesorías.	Recolección de firmas y documentos clave.
Ingreso a CRM.	Prestación de la asesoría u otro servicio.
Facturación.	Encuesta de satisfacción al cliente.

5.3: Plan de desarrollo e implementación:

De acuerdo con la naturaleza del proyecto, el enfoque para el desarrollo de las actividades está centradas en el reclutamiento de recursos humanos y la habilitación operativa del plan. A continuación, se detalla las actividades principales, responsables y costo de cada actividad, previo al inicio de operaciones.

Actividad	Responsable	Costo	Semanas (mes 11 y 12 año 0)															
Formación equipo																		
Reclutamiento	MJR	\$ -																
Habilitación operativa																		
Página Web	HE	\$ 450.000																
Estructura MKT y RRSS	HE	\$ 500.000																
Desarrollo CRM	HE	\$ 1.339.000																
Habilitación Transbank	HE	\$ -																
Habilitación oficina																		
Contrato de arriendo	MJR	\$ 1.160.000																
Compra equipos	MJR	\$ 2.646.167																

MJR: María José Ríos; HE: Héctor Escobar.

5.4 Dotación:

El equipo de Health Partners se va ajustando a la meta de los clientes de forma anual. Para el año 1 por ejemplo, se requiere de un gerente general, un abogado, un contador y un asistente.

Proceso de reclutamiento:

1. Publicación de oferta laboral con condiciones contractuales.
2. Selección de terna según hoja de vida, referencias y experiencia, se evaluará capacidad técnica por medio de pruebas simples de conocimientos de área.

Dichas pruebas se enviarán a los postulantes para que completen online (pruebas técnicas)

3. Entrevista final: se entrevista de forma personal por el equipo gestor, detallando el plan de negocio, la visión y misión de la empresa.

Cada uno de los colaboradores pasará por un período de entrenamiento en los recursos CMR y se evaluará desempeño según encuesta de entrega de servicio por parte de los clientes y evaluación de competencias 360. Al final del proceso, será posible identificar claramente las fortalezas y las oportunidades de mejora de cada miembro del equipo.

VI. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El equipo gestor está conformado por María José Ríos y Héctor Escobar, quienes impulsarán a Health Partners desde su experiencia y conocimientos técnicos para convertirse en una empresa eficiente, sustentable y con responsabilidad social, que, además, genera valor para los accionistas.

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. Fue parte de estudios de investigación relacionados a la salud pública y nutrición a cargo de la ONG CESIAM. Ha liderado equipos de trabajo en empresas relacionadas con la seguridad laboral (ACHS), con participación en evaluaciones de proyectos en salud, implementación de sistemas y reclutamiento de personal. Actualmente socia y gerente de operaciones de una empresa de educación enfocada en la preparación de médicos para la obtención de título de acreditación en Chile e impulsadora de la iniciativa CAME (centro de ayuda al médico extranjero).
Procesos a liderar:

1. Reclutamiento y capacitación de personal.
2. Evaluación de operaciones, generación de compromiso con los stakeholders internos para cumplimiento de objetivos operacionales de calidad y transparencia.
3. Relaciones con colaboradores externos, negociación de precios y beneficios para la empresa y colaboradores.

4. Asignación de temas a responsables de material de plataforma para actividades de educación continua en mala práctica.

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. Desarrollo de campañas y procesos de captación de nuevos clientes.
2. Administración del presupuesto de marketing.
3. Control financiero de la operación.

6.2 Estructura organizacional

Health Partners se organizará de la siguiente forma:



La dotación del equipo depende directamente de los clientes que se proyectan y se calculan de acuerdo a las horas hombre que requiere prestar un servicio de calidad, garantizando que no se llegará a la recarga laboral de los colaboradores. Para el cálculo del número de colaboradores necesarios, se estimó que se contrataban por un 45horas a la semana, por destacar el siguiente estimado:

HORAS HOMBRE CONTADOR	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-----------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Total, HH Contador	1598	3542	5034	6789	8845
N.º Contadores	1	2	3	3	4
HORAS HOMBRE ABOGADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total, HH Abogado	1023	1465	1981	2603	3304
N.º Abogados	1	1	1	2	2
ASISTENTE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N.º Asistentes	1	3	3	4	4

6.3 Incentivos y compensaciones

Los incentivos que destacan son:

1. Proyección de carrera en base a la evaluación 360 semestral. Se busca que cada colaborador logre identificar sus capacidades y potenciales y se estructure un plan de acuerdo a los proyectos de vida de cada persona. El equipo gestor, responsables de cada área y gerente general prestarán un acompañamiento activo a los colaboradores para guiar el plan de desarrollo profesional.
2. Bonificación por metas, las que se calcularon como un bono, equivalente a 4 remuneraciones mensuales, a ser entregado trimestralmente.
3. Flexibilidad horaria, con jornadas que pueden realizarse de forma remota hasta en un 30% de la jornada.
4. Inversión por parte del equipo gestor, luego del tercer año, en cursos y diplomados de especialización en las áreas específicas contables y legales, para promover la calidad de operaciones y satisfacción del colaborador.

Las bonificaciones y salarios son de acuerdo al mercado laboral, siendo de \$1,8 millones para los gerentes, \$1,5 millones para los abogados, \$1,2 millones para los contadores y \$750 mil para los asistentes. A esto se debe sumar el bono descrito previamente.

VII.- PLAN FINANCIERO

Supuestos para el análisis

La evaluación financiera de Health Partners considera los siguientes supuestos generales:

- La evaluación del proyecto se realiza a 5 años.
- Considera un crecimiento anual de 14% en el tamaño del mercado de los médicos extranjeros (número de 18.174 a fines del año 2019), basado en el promedio de crecimiento de los médicos extranjeros en Chile en los últimos 4 años.
- Se considera que Health Partners, durante el primer año, alcanzará una participación de mercado de 0,6% del total de médicos extranjeros, la que aumentará linealmente, hasta lograr una cuota de mercado de 1,5% al quinto año.
- La empresa se financiará íntegramente por aportes de capital los socios, no requiriendo financiamiento alguno, mediante pasivos.
- Se utiliza la tasa de impuestos de 25%, correspondientes al régimen 14D para Pymes, de la reforma tributaria del año 2020.

Resumen de las características más relevantes de la estructura financiera de Health Partners:

- Por tratarse de una empresa de servicios, no requiere activos fijos relevantes, más allá de la inversión en equipos.
- Los ingresos de la empresa están determinados principalmente por los pagos realizados mensualmente por los clientes pack, los que, una vez incorporados y fidelizados, se transforman en una fuente permanente de ingresos. Las asesorías jurídicas y contables suponen una menor fuente de ingresos, pero que debe ser considerada y que es necesaria, para facilitar la captación de nuevos clientes Pack.
- 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. Sin embargo, una parte de estas remuneraciones tienden a comportarse como costo fijo, en el sentido que se requiere como mínimo uno de cada tipo de profesionales y que, si bien es posible la contratación *part time*, para efectos de este análisis, se utilizaron remuneraciones correspondientes a contratos a tiempo completo.

- La inversión inicial necesaria se calcula en \$43 millones, la que será destinada principalmente a financiar el capital de trabajo (algo mayor a \$39 millones).
- Durante el primer año se estima una pérdida del ejercicio de cerca de 40 millones, por lo que la inversión solo 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 los siguientes puntos:

Estimación de ingresos

Para esto se asume que la demanda de servicios contables tiene una estacionalidad asociada a los meses cercanos a las declaraciones de impuestos, las asesorías legales y los clientes que contratan los planes de servicios tienen un crecimiento lineal en el año.

El detalle de las demandas de los distintos servicios se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 1: Estimación de demanda de asesorías contables.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Año 1	4	4	5	9	18	18	9	5	5	5	5	3
Año 2	4	4	5	10	20	20	10	6	6	6	6	3
Año 3	4	4	5	11	22	22	11	7	7	7	7	3
Año 4	5	5	6	12	24	24	12	7	7	7	7	4
Año 5	5	5	7	13	26	26	13	8	8	8	8	4

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2: Estimación de demanda de asesorías legales.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Año 1	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Año 2	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Año 3	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Año 4	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
Año 5	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Estimación de demanda de planes mensuales.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Año 1	9	18	27	36	45	55	64	73	82	91	100	109
Año 2	114	118	123	128	132	137	142	146	151	156	160	165
Año 3	170	176	181	187	192	198	203	209	214	220	225	231
Año 4	237	244	250	257	263	270	276	283	289	295	302	308
Año 5	316	324	331	339	346	354	361	369	376	384	392	399

Fuente: Elaboración propia

El número de clientes pack se determinó en base a una meta de participación de mercado de 0,6% para finales del primer año y aumentan mensualmente, de manera lineal. En los años posteriores, se continúa un patrón de aumento lineal hasta llegar a la cuota de mercado de 1,5% a finales del quinto año.

La distribución de la demanda de los diferentes planes de servicios supone un 25% para el plan básico, un 45% para el plan intermedio y un 30% para el plan full. De esta forma, el promedio ponderado de ingresos por plan es de \$114.000.

Dado este escenario, la estimación de ingresos mensualizada para los 5 años del proyecto, considerando la suma de ingresos por asesorías contables, asesorías jurídicas y pagos de los clientes Pack, es la siguiente:

Tabla 4 Estimación de ingresos mensualizada

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Año 1	\$ 1.632.585	\$ 2.668.503	\$ 3.749.421	\$ 5.010.339	\$ 6.496.257	\$ 7.532.175
Año 2	\$ 13.639.091	\$ 14.169.999	\$ 14.750.407	\$ 15.528.815	\$ 16.554.723	\$ 17.085.631
Año 3	\$ 20.197.484	\$ 20.824.214	\$ 21.505.395	\$ 22.404.375	\$ 23.575.605	\$ 24.202.336
Año 4	\$ 27.932.363	\$ 28.668.771	\$ 29.465.074	\$ 30.500.957	\$ 31.836.315	\$ 32.572.724
Año 5	\$ 37.013.620	\$ 37.875.374	\$ 38.803.013	\$ 39.994.190	\$ 41.514.789	\$ 42.376.543

	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Año 1	\$ 8.118.093	\$ 8.974.011	\$ 10.009.929	\$ 11.045.847	\$ 12.081.765	\$ 12.982.683
Año 2	\$ 17.121.538	\$ 17.454.446	\$ 17.985.354	\$ 18.516.262	\$ 19.047.170	\$ 19.429.578
Año 3	\$ 24.284.566	\$ 24.693.496	\$ 25.320.227	\$ 25.946.957	\$ 26.573.688	\$ 27.037.068
Año 4	\$ 32.710.182	\$ 33.207.010	\$ 33.943.418	\$ 34.679.826	\$ 35.416.235	\$ 35.972.958
Año 5	\$ 42.579.452	\$ 43.177.669	\$ 44.039.423	\$ 44.901.177	\$ 45.762.932	\$ 46.427.032

Fuente: Elaboración Propia

Total, de ingresos en los 5 años del proyecto:

Tabla 5: 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

Debido a la naturaleza de del negocio, su estructura de activos fijos es liviana y considera la oficina y el equipamiento de esta como un arriendo, salvo la compra de computadores y artículos de oficina. Así, la inversión necesaria está destinada principalmente a financiar el capital de trabajo y, en menor medida, los gastos de creación de marca, sitio web y la de los computadores ya descritos. El detalle de las inversiones es el siguiente:

Tabla 6: 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 fundamentalmente el pago del seguro de responsabilidad civil médica, en aquellos planes que lo incluye y la mano de obra, que corresponde al salario de abogados y contadores, necesarios para cumplir con el servicio entregado por la compañía.

Los gastos indirectos corresponden principalmente al salario de los colaboradores de Health Partners, luego está el gasto en marketing que está en función del crecimiento en la base de clientes y el gasto en arriendo de la oficina, que incluye los servicios básicos,

internet y servicio de aseo diario. Por último, tenemos los gastos asociados a acciones de fidelización y utilización de software para el desarrollo de las funciones (ver tabla costos).

Capital de trabajo

El capital de trabajo se calculó con el método del déficit acumulado máximo que consiste en determinar el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos. Para ello se estimaron los flujos de caja durante el primer año. En el caso de Health Partners este monto asciende a la suma de: \$39,4 millones y se produce a finales del primer año de operaciones.

La proyección del estado de resultados y los flujos de caja mensuales, para el primer año de funcionamiento es el siguiente:

Tabla 7: Proyección EERR año 1

	Mes					
	1	2	3	4	5	6
Ventas	\$ 1.632.585	\$ 2.668.503	\$ 3.749.421	\$ 5.010.339	\$ 6.496.257	\$ 7.532.175
Costos Directos						
Seguro responsabilidad civil	\$ -139.713	\$ -279.425	\$ -419.138	\$ -558.851	\$ -698.563	\$ -838.276
Mano de obra	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000
Comisión pago electrónico	\$ -32.652	\$ -53.370	\$ -74.988	\$ -100.207	\$ -129.925	\$ -150.643
Margen Bruto	\$ -2.139.780	\$ -1.264.293	\$ -344.706	\$ 751.281	\$ 2.067.768	\$ 2.943.255
Costos indirectos						
Salarios	\$ -3.400.000	\$ -3.400.000	\$ -3.400.000	\$ -3.400.000	\$ -3.400.000	\$ -3.400.000
Oficina	\$ -1.160.000	\$ -1.160.000	\$ -1.160.000	\$ -1.160.000	\$ -1.160.000	\$ -1.160.000
Marketing	\$ -1.035.918	\$ -1.035.918	\$ -1.035.918	\$ -1.035.918	\$ -1.035.918	\$ -1.035.918
Software	\$ -111.587	\$ -111.587	\$ -111.587	\$ -111.587	\$ -111.587	\$ -111.587
Fidelización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos puesta en marcha	\$ -950.000					
Flujo de caja mensual	\$ -8.797.285	\$ -6.971.798	\$ -6.052.211	\$ -4.956.224	\$ -3.639.737	\$ -2.764.250
Flujo de caja acumulado	\$ -8.797.285	\$ -15.769.082	\$ -21.821.293	\$ -26.777.517	\$ -30.417.253	\$ -33.181.503

	Mes					
	7	8	9	10	11	12
Ventas	\$ 8.118.093	\$ 8.974.011	\$ 10.009.929	\$ 11.045.847	\$ 12.081.765	\$ 12.982.683
Costos Directos						
Seguro responsabilidad civil	\$ -977.988	\$ -1.117.701	\$ -1.257.414	\$ -1.397.126	\$ -1.536.839	\$ -1.676.552
Mano de obra	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000	\$ -3.600.000
Comisión pago electrónico	\$ -162.362	\$ -179.480	\$ -200.199	\$ -220.917	\$ -241.635	\$ -259.654
Margen Bruto	\$ 3.377.742	\$ 4.076.829	\$ 4.952.316	\$ 5.827.803	\$ 6.703.290	\$ 7.446.478
Costos indirectos						
Salarios	\$ -3.400.000	\$ -3.400.000	\$ -3.400.000	\$ -3.400.000	\$ -3.400.000	\$ -3.400.000
Oficina	\$ -1.160.000	\$ -1.160.000	\$ -1.160.000	\$ -1.160.000	\$ -1.160.000	\$ -1.160.000
Marketing	\$ -1.035.918	\$ -1.035.918	\$ -1.035.918	\$ -1.035.918	\$ -1.035.918	\$ -1.035.918
Software	\$ -111.587	\$ -111.587	\$ -111.587	\$ -111.587	\$ -111.587	\$ -111.587
Fidelización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -4.361.760
Gastos puesta en marcha						
Flujo de caja mensual	\$ -2.329.763	\$ -1.630.676	\$ -755.189	\$ 120.298	\$ 995.785	\$ -2.622.787
Flujo de caja acumulado	\$-35.511.265	\$-37.141.941	\$-37.897.129	\$-37.776.831	\$-36.781.045	\$-39.403.833

Fuente: Elaboración Propia

El detalle de costos directos e indirectos durante la duración del proyecto es el siguiente:

Tabla 8: Detalle de costos

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Seguro responsabilidad civil	\$ 10.897.585	\$ 25.806.445	\$ 37.319.220	\$ 50.954.590	\$ 66.763.216
Remuneraciones directas	\$ 43.200.000	\$ 62.400.000	\$ 81.600.000	\$ 105.600.000	\$ 124.800.000
Comisión pago electrónico transbank)	\$ 1.806.032	\$ 4.025.660	\$ 5.731.308	\$ 7.738.117	\$ 10.089.304
Salarios	\$ 40.800.000	\$ 58.800.000	\$ 64.800.000	\$ 70.800.000	\$ 76.800.000
Oficina (Renta + servicios + insumos)	\$ 13.920.000	\$ 15.312.000	\$ 16.843.200	\$ 18.527.520	\$ 20.380.272
Marketing	\$ 12.431.016	\$ 6.370.896	\$ 7.520.765	\$ 8.836.898	\$ 10.341.051
Software	\$ 1.339.044	\$ 1.339.044	\$ 1.339.044	\$ 1.339.044	\$ 1.339.044
Gastos por fidelización	\$ 4.361.760	\$ 6.597.162	\$ 9.236.027	\$ 12.336.693	\$ 15.965.132
Gastos de puesta en marcha (web y marca)	\$ 950.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total	\$ 129.705.437	\$ 180.651.207	\$ 224.389.564	\$ 276.132.862	\$ 326.478.020

Fuente: Elaboración Propia

Proyección de estado de resultados:

La proyección de estado de resultado en los 5 años del proyecto es el siguiente:

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 90.301.604	\$ 201.283.014	\$ 286.565.411	\$ 386.905.832	\$ 504.465.214	
Costos Directos						
Seguro responsabilidad civil	\$ -10.897.585	\$ -25.806.445	\$ -37.319.220	\$ -50.954.590	\$ -66.763.216	
Remuneraciones directas	\$ -43.200.000	\$ -62.400.000	\$ -81.600.000	\$ -105.600.000	\$ -124.800.000	
Comisión pago electrónico transbank	\$ -1.806.032	\$ -4.025.660	\$ -5.731.308	\$ -7.738.117	\$ -10.089.304	
Margen Bruto	\$ 34.397.987	\$ 109.050.909	\$ 161.914.882	\$ 222.613.125	\$ 302.812.694	
Costos indirectos						
Salarios	\$ -40.800.000	\$ -58.800.000	\$ -64.800.000	\$ -70.800.000	\$ -76.800.000	
Oficina (Renta + servicios + insumos)	\$ -13.920.000	\$ -15.312.000	\$ -16.843.200	\$ -18.527.520	\$ -20.380.272	
Marketing	\$ -12.431.016	\$ -6.370.896	\$ -7.520.765	\$ -8.836.898	\$ -10.341.051	
Software	\$ -1.339.044	\$ -1.339.044	\$ -1.339.044	\$ -1.339.044	\$ -1.339.044	
Gastos por fidelización	\$ -4.361.760	\$ -6.597.162	\$ -9.236.027	\$ -12.336.693	\$ -15.965.132	
Gastos de puesta en marcha (web y marca)	\$ -950.000					
EBIDTA	\$ -39.403.833	\$ 20.631.807	\$ 62.175.847	\$ 110.772.970	\$ 177.987.194	
Depreciación	\$ -882.056	\$ -882.056	\$ -882.056	\$ -	\$ -	
Amortización						
Resultado Antes de Impuesto	\$ -40.285.888	\$ 19.749.752	\$ 61.293.791	\$ 110.772.970	\$ 177.987.194	
Impuesto primera categoría 25%	\$ -	\$ -	\$ -10.189.414	\$ -27.693.242	\$ -44.496.799	
Resultado Después de Impuesto	\$ -40.285.888	\$ 19.749.752	\$ 51.104.377	\$ 83.079.727	\$ 133.490.396	
Depreciación	\$ 882.056	\$ 882.056	\$ 882.056	\$ -	\$ -	
Amortización						
Valor Libro						
Flujo de caja	\$ -39.403.833	\$ 20.631.807	\$ 51.986.433	\$ 83.079.727	\$ 133.490.396	

Flujo de caja:

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).

Proyección de flujo de caja:

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Flujos operacionales						
Recibido en efectivo por ventas	\$ 90.301.604	\$ 201.283.014	\$ 286.565.411	\$ 386.905.832	\$ 504.465.214	
Pagado en efectivo por costos y gastos	\$ -129.705.437	\$ -180.651.207	\$ -224.389.564	\$ -276.132.862	\$ -326.478.020	
Pagado en efectivo por impuestos	\$ -	\$ -	\$ -10.189.414	\$ -27.693.242	\$ -44.496.799	
Total flujo operacional	\$ -39.403.833	\$ 20.631.807	\$ 51.986.433	\$ 83.079.727	\$ 133.490.396	
Flujos por inversiones						
Pagado en efectivo por activo fijo	\$ -2.646.167					
Total flujos por inversiones	\$ -2.646.167	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujos por financiamiento						
Aporte de capital en efectivo	\$ 43.000.000					
Retiros de capital/utilidades			\$ -30.000.000	\$ -80.000.000	\$ -100.000.000	
Total flujos por financiamiento	\$ 43.000.000	\$ -	\$ -	\$ -30.000.000	\$ -80.000.000	\$ -100.000.000
FLUJO NETO EFECTIVO	\$ 40.353.833	\$ -39.403.833	\$ 20.631.807	\$ 21.986.433	\$ 3.079.727	\$ 33.490.396
Saldo cuenta caja	\$ 40.353.833	\$ 950.000	\$ 21.581.808	\$ 43.568.241	\$ 46.647.968	\$ 80.138.363

Cálculo de tasa de descuento

La tasa de descuento utilizada para obtener el valor actual neto (VAN) fue de 17,28%. El cálculo se realizó basado en el modelo CAPM. 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%. Ambos valores fueron proporcionados por la Universidad de Chile.

Evaluación financiera del proyecto

Para evaluar financieramente el proyecto, se detallan los siguientes indicadores:

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:

- No existen cuentas por cobrar ya que los clientes pagan por mes adelantado, dentro de los primeros 5 días del mes.
- Se asume que el único impuesto relevante es el IDPC para Pymes (25%); quedan fuera patentes municipales (215.000 anual aprox.) y otros impuestos de bajo impacto, incorporados en los gastos mensuales de insumos y arriendo.
- 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 (como PPM), en lugar de esperar a abril del año siguiente.
- El financiamiento de la empresa será exclusivamente con aportes de capital.
- Las cuentas por pagar corresponden a los gastos previsionales, pagaderos hasta el día 12 del mes siguiente al pago de la remuneración.

Tabla 1 Balance general proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes						
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 40.353.833	\$ 2.525.000	\$ 23.854.308	\$ 46.313.241	\$ 49.955.468	\$ 83.918.363
Total Activos corrientes	\$ 40.353.833	\$ 2.525.000	\$ 23.854.308	\$ 46.313.241	\$ 49.955.468	\$ 83.918.363
Activos no corrientes						
Muebles y equipos	\$ 2.646.167	\$ 1.764.111	\$ 882.056	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos no corrientes	\$ 2.646.167	\$ 1.764.111	\$ 882.056	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos	\$ 43.000.000	\$ 4.289.112	\$ 24.736.363	\$ 46.313.241	\$ 49.955.468	\$ 83.918.363
Pasivos corrientes						
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 1.575.000	\$ 2.272.500	\$ 2.745.000	\$ 3.307.500	\$ 3.780.000
Total Pasivos	\$ -	\$ 1.575.000	\$ 2.272.500	\$ 2.745.000	\$ 3.307.500	\$ 3.780.000
Patrimonio						
Capital emitido	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000	\$ 43.000.000
Resultados acumulados	\$ -	\$ -40.285.888	\$ -20.536.137	\$ 568.241	\$ 3.647.968	\$ 37.138.363
Total Patrimonio	\$ 43.000.000	\$ 2.714.112	\$ 22.463.863	\$ 43.568.241	\$ 46.647.968	\$ 80.138.363
Total Pasivos + Patrimonio	\$ 43.000.000	\$ 4.289.112	\$ 24.736.363	\$ 46.313.241	\$ 49.955.468	\$ 83.918.363
UTILIDADES RETENIDAS						
Utilidades acumuladas inicial	\$ -	\$ -	\$ -40.285.888	\$ -20.536.137	\$ 568.241	\$ 3.647.968
Resultado después de impuesto	\$ -40.285.888	\$ 19.749.752	\$ 51.104.377	\$ 83.079.727	\$ 133.490.396	\$ -
Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 30.000.000	\$ 80.000.000	\$ 100.000.000
Utilidades acumuladas final	\$ -40.285.888	\$ -20.536.137	\$ 568.241	\$ 3.647.968	\$ 37.138.363	\$ -

Fuente: Elaboración propia

Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se utilizarán 2 variables: Precio y Cantidad de clientes.

Respecto al precio de los servicios, el proyecto resiste hasta un descuento del 12% en relación con el precio promedio de los diferentes planes y asesorías.

Respecto a la cantidad de clientes, el proyecto inicialmente plantea una cobertura de un 1,5% del total de médicos extranjeros en Chile. Esto corresponde a 399 clientes en los distintos planes. Para que el proyecto siga siendo viable, se puede disminuir esta demanda al 1%, es decir 266 clientes o una disminución del 33%.

Esto nos indica que el proyecto es más sensible al precio que a la cantidad de clientes, concordando con la estrategia de calidad ofrecida a los clientes que nos obliga a mantener un estándar definido de precios.

En un escenario optimista con un aumento del 33% de los clientes, el estado de resultados proyectado sería el siguiente:

	Año					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 90.301.604	\$ 219.800.048	\$ 342.971.146	\$ 488.592.838	\$ 659.925.687	
Costos Directos						
Seguro responsabilidad civil	\$ -10.897.585	\$ -28.313.797	\$ -44.987.553	\$ -64.834.187	\$ -87.982.533	
Remuneraciones directas	\$ -43.200.000	\$ -62.400.000	\$ -105.600.000	\$ -124.800.000	\$ -163.200.000	
Comisión pago electrónico transbank	\$ -1.806.032	\$ -4.396.001	\$ -6.859.423	\$ -9.771.857	\$ -13.198.514	
Margen Bruto	\$ 34.397.987	\$ 124.690.250	\$ 185.524.170	\$ 289.186.793	\$ 395.544.641	
Costos indirectos						
Salarios	\$ -40.800.000	\$ -58.800.000	\$ -70.800.000	\$ -76.800.000	\$ -88.800.000	
Oficina (Renta + servicios + insumos)	\$ -13.920.000	\$ -15.312.000	\$ -16.843.200	\$ -18.527.520	\$ -20.380.272	
Marketing	\$ -12.431.016	\$ -9.219.670	\$ -10.939.294	\$ -12.910.646	\$ -15.166.875	
Software	\$ -1.339.044	\$ -1.339.044	\$ -1.339.044	\$ -1.339.044	\$ -1.339.044	
Gastos por fidelización	\$ -4.361.760	\$ -7.596.732	\$ -11.435.081	\$ -15.965.132	\$ -21.286.843	
Gastos de puesta en marcha (web y marca)	\$ -950.000					
EBIDTA	\$ -39.403.833	\$ 32.422.804	\$ 74.167.551	\$ 163.644.451	\$ 248.571.606	
Depreciación	\$ -882.056	\$ -882.056	\$ -882.056	\$ -	\$ -	
Amortización						
Resultado Antes de Impuesto	\$ -40.285.888	\$ 31.540.748	\$ 73.285.495	\$ 163.644.451	\$ 248.571.606	
Impuesto primera categoría 25%	\$ -	\$ -	\$ -16.135.089	\$ -40.911.113	\$ -62.142.902	
Resultado Después de Impuesto	\$ -40.285.888	\$ 31.540.748	\$ 57.150.406	\$ 122.733.338	\$ 186.428.705	
Depreciación	\$ 882.056	\$ 882.056	\$ 882.056	\$ -	\$ -	
Amortización						
Valor Libro						
Flujo de caja	\$ -39.403.833	\$ 32.422.804	\$ 58.032.462	\$ 122.733.338	\$ 186.428.705	

Con los siguientes indicadores para evaluar el 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

Para analizar de mejor forma este tema, se dividirán los riesgos que presenta Health Partners en riesgos internos y externos.

Riesgos internos:

Respecto a los riesgos internos podemos identificar principalmente 2 tipos, que pueden hacer disminuir la cantidad de clientes, necesarios para el desarrollo del negocio:

1. Malos resultados por errores en el equipo de colaboradores: como se ha visto los capítulos anteriores, el equipo colaborador es muy importante para el desarrollo de la compañía, es por esto, que un error en los procedimientos que haga que alguno o varios clientes se vean afectados económica o legalmente, producirá una fuga de clientes que puede ser difícil de recuperar. En este sentido, es importante establecer procesos claros de revisión de las tareas para evitar al máximo los errores, que en el caso de Health Partners puede tener implicancias importantes. También es importante inculcar en la cultura de la compañía la estrategia de calidad y de mejora continua.
2. Fuga de clientes por asesorías paralelas: Puede darse la posibilidad que tanto los abogados como contadores que trabajan en la compañía tengan la tentación de emprender su propio negocio de asesorías e intenten llevarse a sus emprendimientos personales los clientes de Health Partners. Este riesgo se puede mitigar por 2 vías. La primera es trabajar en un ambiente laboral propicio para que no ocurran estas acciones, esto comienza en la selección de los profesionales, pero también en temas de compensación, clima laboral y desarrollo profesional, que permitan a los colaboradores de Health Partners tener un sentido de pertenencia con la compañía y mitigar el riesgo de fuga de talentos, con la consiguiente fuga de clientes. La segunda vía para mitigar este riesgo tiene que ver con la relación con los clientes, y la propuesta de valor de entregar un servicio integral, es decir, que los clientes vean el valor de Health Partners no en las asesorías, si no en tener en un solo lugar la solución a sus necesidades. Para esto es muy importante las acciones de fidelización y la creación de la comunidad de clientes, de manera que también se sientan parte de una compañía que les entrega un servicio que no conseguirán obteniendo las asesorías individualmente.

Riesgos Externos:

Respecto a los riesgos externos podemos identificar los siguientes:

1. Cambio en las políticas del colegio médico de Chile: un cambio en las políticas de este organismo que 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. Las acciones de fidelización también deberían mitigar el riesgo de fuga, debido a esta eventual incorporación masiva al colegio médico de Chile.
2. Cambios en la estabilidad económica y social en Chile: por muchos años la estabilidad económica y social en Chile, ha provocado la migración de profesionales hacia nuestro país, existiendo un crecimiento sostenido de estos profesionales en los últimos 4 años. Una variación en este sentido puede provocar que exista una fuga de profesionales hacia otros países con mejores perspectivas de desarrollo, con la respectiva disminución de la demanda para Health Partners. La estrategia de mitigación de este riesgo es, si es que se presenta, adelantar la estrategia de marketing para abarcar al mercado de médicos chilenos y también a otros profesionales de la salud, como los cirujanos dentistas. Con estas acciones se puede ampliar el mercado para seguir con la estrategia de crecimiento planteada inicialmente.
3. Riesgos sanitarios: Si bien es cierto, situaciones como la pandemia del coronavirus que hacen aumentar el requerimiento de profesionales de la salud podría favorecer el negocio de Health Partners, las limitaciones de movimiento pueden ver disminuidos los procesos de migración con la consiguiente disminución de médicos extranjeros en Chile.

IX.- Propuesta Inversionista

La estrategia de financiamiento de Health Partners consiste en financiar el proyecto un 100% con capital propio de los gestores del proyecto, sin necesidad de recurrir a créditos u otras fuentes de financiamiento, que pueden encarecer y retrasar el desarrollo 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 compañía.

X.- Conclusiones

- En el presente plan de negocios se realizó una evaluación de la factibilidad económica de Health Partners, una empresa de servicios de asesoría legal y contable para profesionales de la salud, ubicada en Santiago de Chile.
- Health Partners busca satisfacer la creciente necesidad de los médicos extranjeros que trabajan en Chile, por adquirir servicios de asesoría legal, que los guíe y defienda ante eventuales demandas por malas prácticas o negligencias médicas y, también, los asesore en sus decisiones tributarias y declaraciones de impuestos.
- Si bien es una industria actualmente dominada por instituciones ligadas al Colegio Médico, el segmento de los médicos extranjeros ha sido poco explotado y se presenta como un *target* atractivo.
- Este segmento ha crecido a tasas del 14% anual, en los últimos años y son individuos 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. Como atractivo, se estima un tamaño de mercado de USD\$25.000.000 anuales.
- La propuesta de valor de Health Partners se basa en la concentración de servicios, facilitando su contratación y control por los clientes, así como en el enfoque en la atención de las necesidades específicas de los médicos extranjeros en Chile.
- Las características diferenciadoras de esta empresa se centran en 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.
- Las alianzas estratégicas con Dr. Guevara Limitada y con Chilena Consolidada permiten a Health Partners acceder directamente al este segmento y posicionarse como una empresa confiable y responsable.

- Con \$43 MM de capital inicial, Health Partners se presenta como una empresa rentable, generando un VAN de \$74,705 MM y una TIR de 43%, en 5 años de operaciones.
- Con una estructura de activos liviana y sin obligaciones de largo plazo, las barreras de salida para el proyecto son bastante bajas.
- El mayor riesgo tiene relación con la sensibilidad a las variaciones de las ventas, aunque, dada su estructura de costos variables, resiste una caída de ventas significativa, sin dejar de ser rentable, aunque a mucho menor escala.
- Respecto al potencial de expansión, en la medida que logre posicionarse como una empresa de alta calidad, Health Partners tendrá reales posibilidades de extenderse 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>

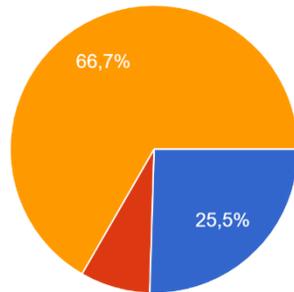
TrendTic. (2019). *Tendencias tecnológicas y negocios*. Obtenido de <https://www.trendtic.cl/2019/05/chile-rotacion-laboral-sube-5-puntos-porcentuales-y-alcanza-uno-de-sus-niveles-mas-altos/>

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?

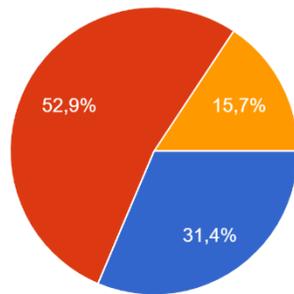
51 respuestas



- Sí. 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?

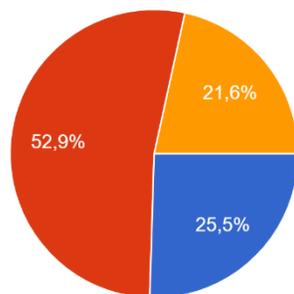
51 respuestas



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

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

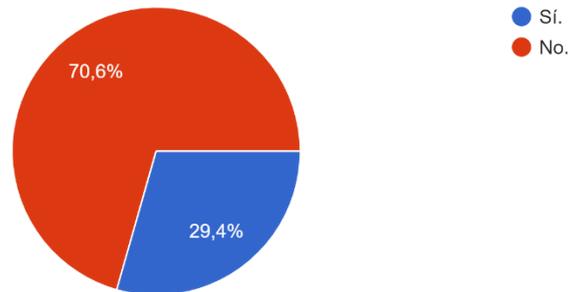
51 respuestas



- 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.

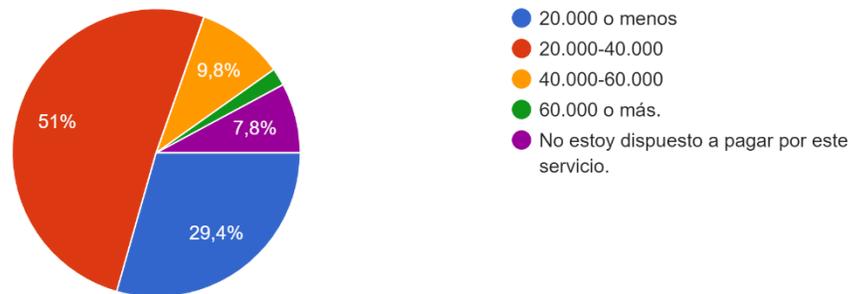
Conoces alguna empresa en Chile que entregue tanto servicios de contabilidad como asistencia jurídica en mal praxis médica.

51 respuestas



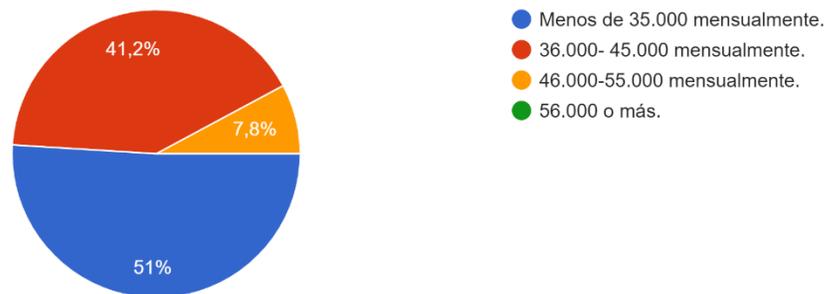
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el servicio de contabilidad para ti o tu empresa?

51 respuestas



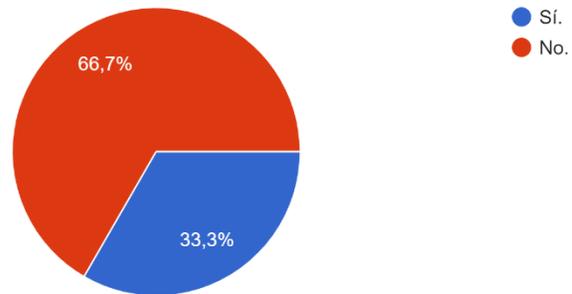
¿Cuánto pagarías por un servicio de seguro de responsabilidad civil médica asociado a asesoría legal?

51 respuestas



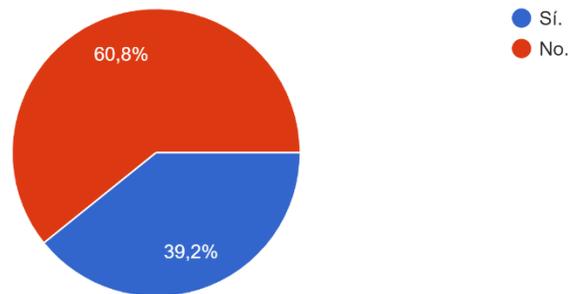
¿Cuentas con un seguro de responsabilidad civil médica?

51 respuestas

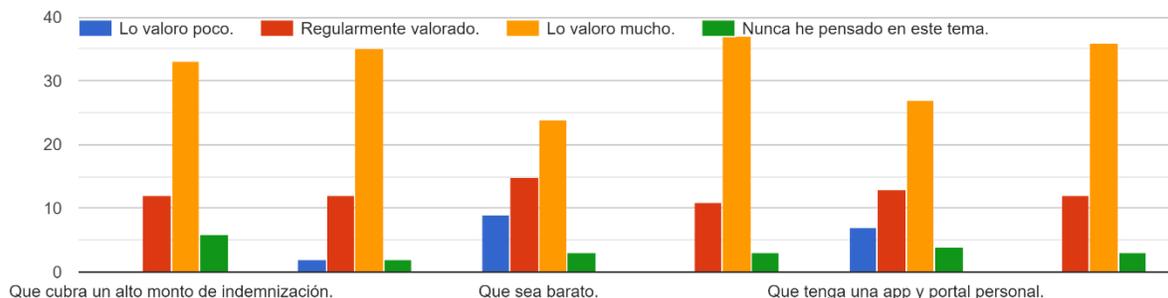


¿Actualmente estás pagando por alguno de estos servicios (seguro de responsabilidad civil médica y/o contabilidad)?

51 respuestas

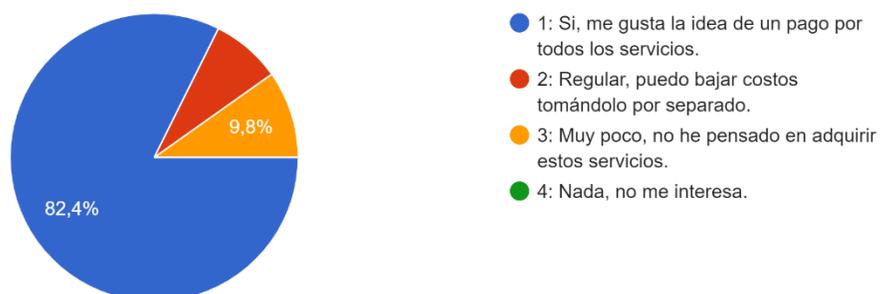


¿Cuanto valoras cada una de las características en un servicio de seguro de responsabilidad civil médica (seguro de malpraxis)?



¿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

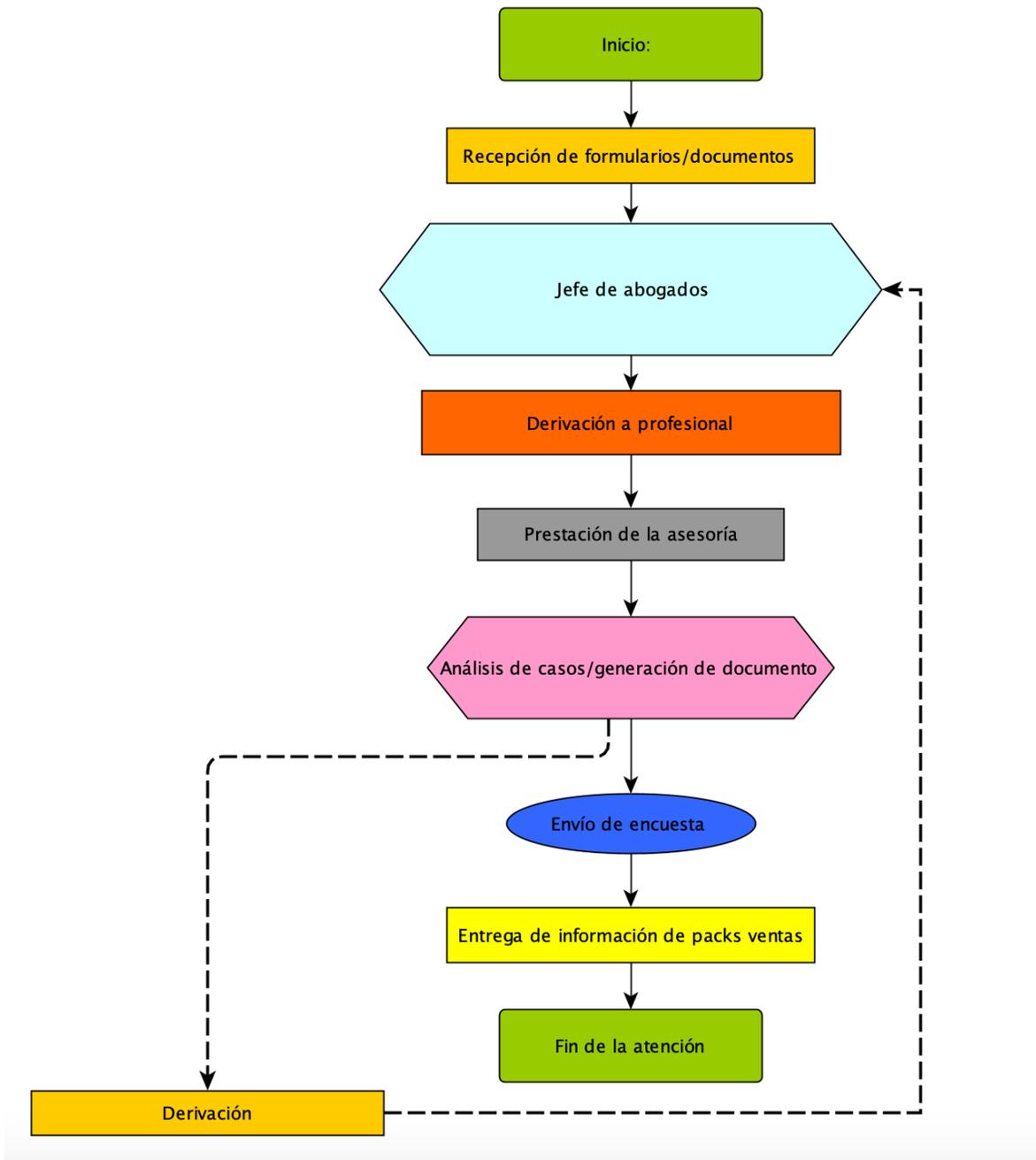
Aliados Clave	Actividades clave	Propuesta de Valor	Relación con los clientes	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> - Dr. Guevara Limitada. - Chilena Consolidada 	<ul style="list-style-type: none"> - Presencia en medios con casos legales de interés del cliente. - Educación continua en buenas prácticas 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

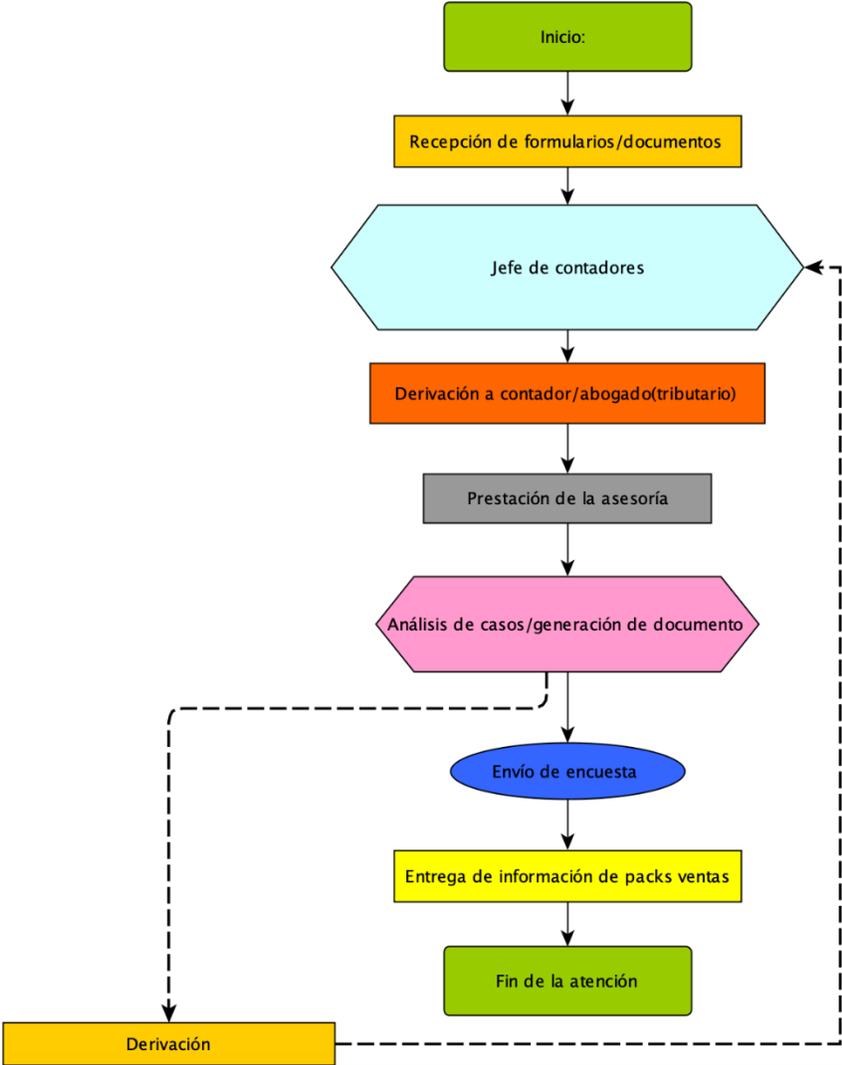
País/Continente	2015	2016	2017	2018
Argentina		4,0	3,9	
Bélgica	3,0	3,1	3,1	
Brasil			2,2	2,2
Canadá	2,5	2,3	2,6	
Suiza	4,1	4,2	4,3	
Chile	2,1	2,3	2,4	2,5
China	1,7	1,9	1,9	
Colombia	1,9	2,0	2,1	2,2
Costa Rica	1,4	1,4	2,9	2,9
Alemania	4,1	4,2	4,2	
Ecuador	2,1	2,0		2,0
España	3,2	3,8	3,8	
Unión Europea			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

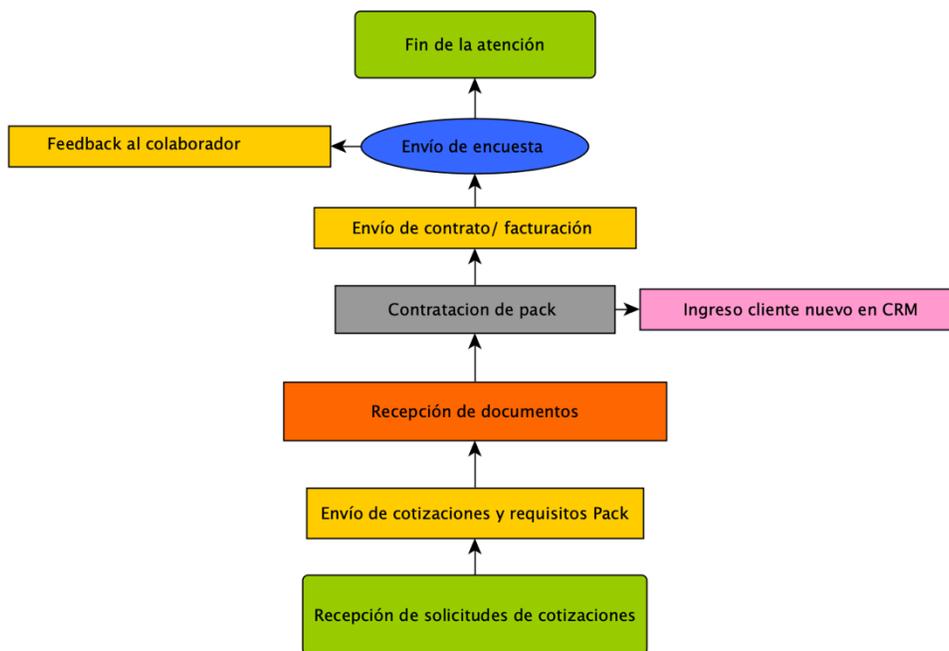
FLUJOGRAMA 1 ASESORÍA JURÍDICA.



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