



“Medical Hunting”

Parte I

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

Alumna: Emilia del Río Petrowitsch
Profesor Guía: Eduardo Kohler

Santiago, abril 2021

Índice de contenidos

1. Resumen ejecutivo	5
2. Oportunidad de negocio	6-8
3. Análisis de la industria, competidores, clientes	9- 22
3.1 Industria	9-18
3.2 Competidores	18-20
3.3 Clientes	21-22
4. Descripción de la empresa y propuesta de valor	23-28
4.1 Modelo de negocio	23-24
4.2 Descripción de la empresa	25
4.3 Estrategia de crecimiento	25-27
4.4 RSE y sustentabilidad	27-28
5. Plan de marketing	29-38
5.1 Objetivos del marketing	29-30
5.2 Estrategia de segmentación	30-31
5.3 Estrategia de servicio	31-32
5.4 Estrategia de precio	32
5.5 Estrategia de distribución	33
5.6 Estrategia de comunicación y ventas	33
5.7 Estrategia de demanda y proyección de crecimiento anual	33-36
5.8 Presupuesto de marketing y cronograma	37-38
6. Plan de operaciones	39
7. Equipo del proyecto	40
8. Plan financiero	41
9. Riesgos críticos	42
10. Conclusiones	43
11. Bibliografía y fuentes	44-47
12. Anexos	48-52
• Anexo nº1: evolución profesional médicos titulados	48
• Anexo nº2: gráfico de profesionales	48
• Anexo nº3: sueldos	49
• Anexo nº4: especialidades sis	49
• Anexo nº5: distribución médicos especialistas	50

• Anexo nº6: profesionales inscritos sis	50
• Anexo nº7: plan desarrollo	51
• Anexo nº8: déficit de habilidades líderes	52
• Anexo nº9: tipos de compensaciones	52

Índice de tablas

• Tabla nº1 matriz de Porter	14
• Tabla nº2 matriz de Pestel	16
• Tabla nº3 tamaño de mercado de número total de médicos requeridos según déficit de acuerdo a población/objetivo	17
• Tabla nº4: resumen tamaño de mercado / año	18
• Tabla nº5: resumen estimación oportunidad demanda / año	34
• Tabla nº6: % crecimiento vacantes instituciones salud	35
• Tabla nº7: distribución contratación de servicios	35
• Tabla nº8: valores servicios ofrecidos	36
• Tabla nº9: ingresos devengados	36
• Tabla nº10: fase I-III	37-38

Índice de ilustraciones

• Ilustración nº1: modelo Canvas Medical Hunting	23
--	----

1. Resumen Ejecutivo

Medical Hunting es un servicio de Headhunting con especialización en el área de la salud que ofrece como propuesta de valor entregar un servicio personalizado ofreciendo el médico idóneo para la solicitud de cada cliente (instituciones de salud públicos y privados) y la mejor oferta laboral para cada médico (chileno u extranjero) con especialidad o generalista, generando un match perfecto.

Se genera una oportunidad de negocio debido al déficit de médicos especialistas en Chile, lo que se busca cubrir con médicos especialistas arraigados ya en Chile o incluso que estén fuera del país aún.

Medical Hunting cuenta con fases de escalamiento, la primera concentrada en generar la captación de clientes, la segunda fase enfocada en la consolidación de clientes y generación de nuevos clientes y alianzas estratégicas, y la tercera y última fase de crecimiento donde se consolidaría el reconocimiento a la marca.

Las gestoras del proyecto son dos psicólogas organizacionales con MBA y experiencia y know how en el proceso de contratación de médicos extranjeros en Chile.

La viabilidad del proyecto se fundamenta mediante un VAN positivo de \$ 24.883.411 con una TIR del 32% y una tasa de descuento de un 15,19%.

2. Oportunidad de Negocio

La oportunidad se encuentra en crear una consultora de Head Hunting especializada en el área de salud, con foco en médicos generales y especialistas, principalmente médicos extranjeros debido al gran auge de ellos en el país y al gran déficit de médicos especialistas en la salud chilena. Medical Hunting busca ser el match entre entidades de salud públicos y privados de Chile con médicos generalistas y especialistas tanto chilenos como extranjeros. Se espera entregar mayor apoyo a los médicos extranjeros ya que no cuentan con las redes de contacto para entrar prontamente al mundo laboral a diferencia de los médicos nacionales.

Dentro de los aspectos distintivos del servicio se encuentra la rapidez en la entrega del candidato al cliente debido a que se cuenta con una plataforma digital conectada con una bolsa de empleo privada que permita generar el match adecuado del gran pool o base de datos de médicos con la necesidad del cliente, entregando rapidez, calidad y confiabilidad en el proceso.

Considerando que un foco principal serán los médicos extranjeros, además se entregará al cliente la confianza debido al know how en los procesos legales y de convalidación de títulos para poder ejercer la medicina en Chile y de contratación respecto a extranjeros.

Medical Hunting es una empresa con foco en la Investigación y actualización de Mercado, constante búsqueda y selección de médicos profesionales, evaluación de perfiles de los médicos y del cliente para lograr el match perfecto.

Debido a la formación y experiencia como psicólogas de las gestoras, existirá un claro foco en el entendimiento de los negocios de los clientes y una capacidad para detectar los talentos en la industria, trabajando para lograr el match perfecto entre persona, cargo y organización.

Se entregará un servicio personalizado y ágil, ajustándose a las características y necesidades específicas de cada uno de los clientes. Se trabajará de manera ágil, sobre una metodología eficaz, preocupándonos no solo por lograr los resultados esperados, sino

también por mantener altos niveles de calidad y eficiencia durante todo el desarrollo del proceso y actuando como partners estratégicos de nuestros clientes.

Con los clientes se trabajará sobre la base de la confianza, la profesionalidad y con estricta confidencialidad, conociéndolos en profundidad, centrándose en su filosofía, valores empresariales y necesidad. Creemos en el contacto personal, directo y cercano. La misión es hacer el match idóneo entre médicos nacionales y extranjeros con las vacantes disponibles en las distintas instituciones de salud, disminuyendo así el déficit de médicos especializados en el país. El objetivo es que los clientes se sientan cómodos y satisfechos. Se contará con un gran compromiso con el candidato, ofreciéndoles seguimiento y acompañamiento, con un trato cercano y próximo, a lo largo de todo el proceso.

Medical Hunting atiende la necesidad de los servicios de salud en cuanto a minimizar costos, riesgos y errores de contratación de personal médico, aludiendo a que el costo directo de contratación del servicio de Hunting implicaría un costo mínimo si se compara con un error en la contratación interna. Traspasar este proceso además implica para el servicio de salud poder focalizarse en el Core del negocio, y aumentar sus márgenes por paciente atendido. Adicionalmente, se atiende a la situación existente en Chile de contar con déficit de médicos especialistas y de contar con un alto número de inmigración de parte de médicos extranjeros, lo que favorece generar el match con el servicio de salud que requiere de los servicios de los médicos.

Como línea de negocio adicional y siendo esta una oportunidad de negocio que contribuye directamente a contar con un mayor pool de médicos y aprovechando el creciente aumento de médicos extranjeros en Chile, Medical Hunting ofrecerá el servicio de asesorías laborales o de empleabilidad para insertarse adecuadamente al mundo laboral, entendiendo la cultura y lengua chilena para lograr un correcto on boarding, adaptabilidad al cargo y lugar de trabajo.

Como resultado de la gestión del servicio a ofrecer, se atendería a la necesidad a nivel país de reducir el déficit existente en Chile de médicos especialistas, ya que según el Minsal (2019) el déficit de especialistas aumentó en un 36,7% en tres años, faltando 4.900 especialistas. Este déficit lleva a que se generen grandes listas de espera en la salud pública. Se considera que con procesos de reclutamiento especializados y focalizados 100% en este proceso podría disminuir el déficit en las instituciones de salud.

A nivel nacional, el promedio es de un profesional médico cada 525 personas, mientras que la recomendación de la OCDE es que exista un médico para 322 habitantes (CNN, 2019). Del año 2015, la cantidad de médicos extranjeros habilitados por la Superintendencia de Salud (SIS) para trabajar en el país creció un 63,6%, siendo la mayoría de estos profesionales de Venezuela, Colombia y Ecuador en orden descendente. Los profesionales especialistas lideran desde Venezuela, mientras que los médicos generales vienen de Ecuador o Colombia (*Ver Anexo n°1*). Desde el año 2017 se definió que los extranjeros pueden revalidar su título de especialidad mediante Conacem, eximiéndose de rendir el Eunacom. El año 2019, Conacem determinó debido a la demanda, que aquellos profesionales que obtuvieron sobre un 70% en el examen teórico, se eximirá del práctico, haciendo el proceso más expedito, lo que permitió que muchos médicos que se encontraban trabajando en el sector público como médicos generales se desempeñen ahora como especialistas (Clínicas de Chile, 2019). (*Ver Anexo n°2*).

3. Análisis de la industria, competidores, clientes

3.1 Industria:

La industria del Head Hunting en Chile

La industria del Headhunting es una industria conocida por “cazar” talento y que finalmente genera el “match” entre el cliente y consumidor. Ésta se encuentra fragmentada en distintas subáreas de especialización y existen pocas barreras de entrada por lo que es fácil encontrarse con nuevos competidores (Diario Estrategia, martes 21 de agosto de 2012). Actualmente, en Chile existen a lo menos 250 empresas dedicadas a “Cazar talento” en puestos claves, ejecutivos, mandos medios, y supervisión. En el país, un 25% de las empresas externaliza su proceso de búsqueda de personal, contratando el servicio de Headhunting. En cargos ejecutivos, las empresas pueden cobrar hasta 4 veces el sueldo del ejecutivo, pero lo más común es entre uno y tres sueldos. Respecto a la razón de la demanda del servicio de Hunting, tiene que ver con que el proceso de selección de talentos es muy demandante ya que la tasa de conversión suele ser de 20:1 personas para obtener un talento.

El beneficio más grande que ofrece el servicio de Hunting tiene que ver con que a la empresa contratante le minimiza el riesgo de una contratación errónea y los altos costos que esto puede implicar. El costo directo de contratación del servicio de Hunting implicaría un costo mínimo comparado con el costo de una ejecución defectuosa del proceso interno de la empresa. A largo plazo, genera optimización de los recursos y un ahorro en múltiples procesos de selección y capacitación.

Algunas tendencias en la industria son el tiempo de respuesta al cliente que se encuentra en un mes, por lo que parte de la competencia está en base a cuánto tiempo el servicio cubrirá la necesidad que como cliente tengo, junto con la calidad del profesional y el calce según el perfil y organización.

Adicionalmente, un servicio de calidad cuenta con garantías, es decir, si en determinado tiempo que se establece mediante un contrato el contratado se retira de la organización o no cumple satisfactoriamente con el perfil, se genera una obligación de reemplazo sin costo adicional por parte de la consultora.

Respecto al crecimiento de la industria, la Gerenta General de Alcasa comenta que el Hunting está sin duda creciendo fuertemente en Chile y que en empresas concentrada principalmente en mandos medios se ha expandido a una tasa anual de más del 20% (Artículo “Head Hunters”, martes 21 de agosto de 2012).

La situación del entorno político, social y económico del país ha llevado a que las decisiones de contratación se encuentran contraídas debido a que no se puede proyectar con claridad el futuro respecto a las empresas. Por ello, se puede visualizar que estas decisiones serán más cuidadosas y estratégicas en las compañías. (Estudio de remuneración 2020, Michael Page).

La industria de la Salud en Chile

La industria de la salud en Chile se encuentra regulada por el Ministerio de Salud (MINSAL), organismo encargado de definir políticas y normativas generales respecto al desempeño y calidad de la atención que estén alineadas a las prioridades sanitarias.

Gracias a factores como el desarrollo económico, mayor acceso a los servicios y una mayor expectativa de vida, la demanda ante servicios de salud ha aumentado en la mayoría de los países a nivel mundial. Estudios estiman que desde 2015 a 2020, el gasto para el cuidado de la salud a nivel mundial habría aumentado en un 24%.

Respecto al Headhunting en la industria de la salud, este se encuentra principalmente enfocado como líneas de negocios adicionales dentro del negocio principal de consultoras. La búsqueda de la especialización en el área de la salud de Medical Hunting pretende generar un negocio apuntando a un nicho en donde quienes van a buscar estos perfiles cuenten con la confiabilidad que la empresa les puede entregar el perfil requerido dado que es un servicio especializado.

Tendencias de la industria salud

En el área de la salud, algunas tendencias suelen ser la búsqueda de cargos ejecutivos en los cuales el cobro por el servicio puede ser mayor, tales como directores o subdirecciones médicas de centros o clínicas. Para estos cargos suelen realizarse el

proceso de Headhunting propiamente tal, entendido este como el proceso de ir a buscar o cazar a alguien en el mercado según la necesidad del cliente.

Para cargos de mandos medios como profesionales médicos o enfermeras, la tendencia es que postulan directamente a los establecimientos médicos y dependiendo de los protocolos internos si entran o no por un proceso de selección para cubrir una vacante puntual. Los sueldos presentados en la memoria anual 2019 de la CLC indican que el sueldo bruto promedio de una enfermera corresponde a \$1.662.052, mientras que el de un médico promedia los \$3.966.690 (*ver anexo n°3*).

Otra tendencia en la industria es la existencia y proyección de un déficit de médicos especialistas en Chile, lo que lleva a que especialidades con mayor demanda sean altamente remunerados y requeridos en el mercado.

Debido a este déficit, una opción para reducirlo es mediante médicos extranjeros quienes migran a Chile debido a la estabilidad general del país en cuanto a Latinoamérica (*ver anexo n°4*).

Por otro lado, en regiones extremas y pueblos recónditos no hay muchos médicos y en menor medida aún especialistas, por lo que la población suele requerir trasladarse a Santiago, que es la ciudad que cuenta con mejor cobertura de especialistas, sin embargo, para el paciente esto no siempre es posible.

Es probable que la formación de especialistas en Chile aumente, lo que se ve reflejado en una firma de un acuerdo en el cual Clínica BUPA ha asumido el compromiso de aportar a la formación y desarrollo de nuevos médicos y especialistas para el país (Memoria anual Bupa, 2019). Lo anterior significa que, pese a que la formación de especialistas en Chile está creciendo, la población sigue envejeciendo, y gran parte de los estudios indican que aun así la brecha de especialistas no disminuiría.

Una última tendencia en la industria tiene que ver con la migración en Chile. Acorde al último estudio del Instituto Nacional de Estadísticas en conjunto con el Departamento de Extranjería y Migración del año 2019, se estimó en 1.251.225 las personas extranjeras residentes habituales en Chile al 31 de diciembre de 2018, lo que equivale al 7% de la

población que habita el territorio nacional. (Población Migrante, Anexo 6. Ministerio de Salud).

Respecto a la contratación de un profesional extranjero, en primer lugar, existe desconocimiento de parte del empleador respecto a la contratación y las implicancias legales para poder contratar a un extranjero para ejercer su profesión.

Por otro lado, la contratación de extranjeros está sujeta a un rechazo y recelo del profesional nacional, existiendo resistencia de parte de los médicos nacionales quienes pueden sentirse amenazados, debido a que la llegada de médicos extranjeros se traducirá en una baja de los salarios médicos, generando un ambiente con altos niveles de competitividad hacia los médicos extranjeros por parte de los médicos nacionales. A modo de ejemplo, del resguardo que existe entre médicos chilenos se expone que el Directorio de la Clínica Las Condes está conformado en su 100% por médicos chilenos al igual que su gerencia. En cuanto a los trabajadores, un 2,4% corresponden a extranjeros (Memoria anual CLC, 2019). En Bupa Chile, un 5% de sus colaboradores corresponden a extranjeros (Memoria anual Bupa, 2019).

La evolución de la industria

Las necesidades y deseos cambian con el tiempo y con el contexto sociocultural del país. En primer lugar, como se ha mencionado anteriormente, existe un déficit de médicos especialistas en Chile que va mutando de acuerdo con las necesidades existentes en determinados momentos. A modo de ejemplo, existe una amplia oferta de médicos generales, sin embargo, la demanda no lo es tanto. Pero ante el déficit de especialistas los establecimientos de salud deben contar con oferta de médicos generales para cubrir la necesidad primaria del paciente y generar una derivación a la especialidad, generando mayor utilidad por una doble atención. Como se indica en la memoria anual de CLC (2019), “El Servicio de Consultas Médicas es una de las puertas de entrada más relevantes para nuestros pacientes y para la clínica. Desde estas unidades los pacientes inician o continúan la resolución de su diagnóstico o patología clínica”.

Por otro lado, la demanda de acuerdo con ciertas especialidades genera una mayor remuneración. Algunas de las especialidades más demandadas son dermatología,

gastroenterología, neurología, geriatría, reumatología. (Orientaciones para la Planificación y Programación en Red, 2020). (Ver anexo nº5).

La digitalización y mayor conectividad existente genera que regiones extremas y pueblos recónditos en donde la atención médica es cada cierta cantidad de tiempo, hoy lo tengan más cercano mediante operativos que realizan algunas empresas como RSE para la población. Clínica Las Condes en 2019 realizó 2 operativos médicos con el objetivo de aportar a la disminución de las listas de espera en la Región de la Araucanía (Memoria anual CLC, 2019).

En Chile dado situaciones complejas ocurridas desde el segundo semestre del 2019 a la fecha, como lo han sido el estallido social y luego la pandemia, las empresas se han visto en la obligación de generar teletrabajo por la imposibilidad de los trabajadores de llegar a ciertos lugares o por aislamiento social. Dado lo anterior, es que situaciones profesionales tales como reuniones y entrevistas, hoy se están llevando a cabo mediante trabajo a distancia. Esto ha llevado a que las empresas deben innovar rápidamente y ambientarse en cuanto a lo digital de manera de ofrecer un servicio alineado con la realidad. Dado lo anterior, es que la oferta de servicios de telemedicina es cada vez más extensa, estos servicios están ofrecidos principalmente por las mismas clínicas, isapres y empresas dedicadas a este servicio como Virtual Doctor, Medic all salud, Medismart. Estos servicios de telemedicina además se consideran en la Estrategia Digital de Salud, ya que permitirá un gran ahorro de costos a los pacientes, una mejor utilización de la infraestructura técnica y humana del sector público de salud, y un mejor acceso a servicios (Telemedicina, Ministerio de Salud).

Proyecciones de la industria

Como se ha mencionado, en el país se cuenta hoy con un déficit de médicos especialistas y la proyección es que este déficit se mantenga. La Consultora Medwave realizó un estudio encargado por el Ministerio de Salud el año 2018, en el que se presentaron como resultados, que en Chile habría un déficit de 7.200 médicos en 2030.

Problemas de salud dental, oftalmológicos, otorrinolaringología, urgencias, y cirugías de cadera y rodilla serían las próximas tendencias según la Planificación Estratégica 2016 – 2018 presentada por la Dirección Servicio de Salud Metropolitano Oriente (*Ver anexo n°6*).

La situación económica genera variación en las expectativas de los consumidores, replanteando sus decisiones, debido a que la volatilidad económica implica variabilidad en las decisiones. Existe una tendencia general en pro de la austeridad por sobre el gasto.

TABLA N°1: MATRIZ DE PORTER

Amenaza de nuevos entrantes	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los compradores	Amenaza de productos o servicios sustitutos	Rivalidad entre los competidores existentes
La amenaza de nuevos entrantes en la industria del Headhunting con especialización en el área de la salud es de nivel medio alto.	El poder de los proveedores (los médicos en búsqueda de trabajo) es bajo, exceptuando aquellos con mayor demanda que tienen poder de negociación más alto. El poder de potenciales proveedores (empresas que ofrecen servicio de capacitación o preparación a cursos) es bajo.	El poder de los compradores o entidades de salud es alto.	El poder de los servicios sustitutos de Headhunting enfocados en profesionales de salud es medio bajo.	El poder de la competencia es alto por años de experiencia en el mercado.

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

La **amenaza de nuevos entrantes** en la industria del Headhunting con especialización en el área de la salud es de nivel medio alto debido a que es un nicho en el cual ya existen empresas que ofrecen estos servicios como líneas de negocios adicionales y requiere de una propuesta de valor diferente a lo que ya se está entregando. Adicionalmente no se requiere de una inversión inicial muy alta, lo que genera atractivo para poder ingresar. Al ser un negocio de estructura más bien liviana siempre hay riesgo de nuevos entrantes.

Respecto al **poder de negociación de los proveedores** entendidos estos como los médicos que están en búsqueda de trabajo es bajo debido a que cuentan con la necesidad de encontrar trabajo, exceptuando aquellos con mayor demanda que se encuentran con un poder de negociación más alto. Adicionalmente, el poder de potenciales proveedores como empresas que ofrecen servicio de capacitación o preparación a cursos de Eunacom y Conacem también es bajo, ya que contar con Medical Hunting, les genera un mayor valor al servicio que ofrecen a sus clientes.

El **poder de negociación de los compradores**, entendidos como las entidades de salud es alto dado a que existe oferta en el mercado y algunos cuentan con departamentos

internos de Reclutamiento y Selección que generan sus procesos internos pueden contar ya con experiencia con el servicio de HH de otras empresas.

En cuanto a la **amenaza de productos o servicios sustitutos** de HH enfocados en profesionales de la salud, no existe un sustituto que ofrezca el servicio con el valor agregado sino competencia por la similitud en el servicio ofrecido como consultoras de headhunting que tienen un área de salud, bolsas de empleos que ofrecen empleos públicos como La bolsa nacional de empleo (BNE) y empleospublicos.cl, y las áreas internas de R&S de las empresas.

La **rivalidad entre los competidores existentes** es alta principalmente por los años de experiencia en el mercado de empresas que ya se encuentran entregando servicios de HH, contando ya con sus clientes, sin embargo, si se considera el valor agregado de Medical Hunting entonces posee capacidad de entrar a competir debido a su propuesta diferenciadora de nicho.

Como conclusión del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se considera la industria de Headhunting orientado en profesionales de la salud como un mercado atractivo a pesar de tener una baja barrera de entrada y contar con competidores ya posicionados en el mercado, ya que se considera que es un mercado atractivo al presentar una propuesta de valor distinta a las existentes.

TABLA N°2: MATRIZ PESTEL

	Oportunidades	Amenazas
Político	Políticas gubernamentales a favor de las empresas Plan de inserción de especialistas médicos	La situación política y económica del país hoy se encuentra afectada por el estallido social y actualmente por el COVID-19, sin tener antecedentes de cuándo se podrá regularizar o en su defecto cómo se desenvolverá el país en estos escenarios.
Económico	La tasa de desempleo podría aumentar provocando desde médicos búsqueda de oportunidad de apoyo para encontrar trabajo y mayor disposición a pagar por el servicio	
Socio Cultural	Aumento de la inmigración en Chile Déficit médicos especialistas chilenos	Poder gremio de médicos
	Campañas de invierno por auge enfermedades respiratorias	Dificultad en calce cultural extranjeros en Chile
Tecnológico	Posibilidad de ofrecer plataforma innovadora al cliente	Existen variadas plataformas de búsqueda de trabajo en el mercado y la mayoría de los médicos que cuentan con celular cuentan con plan de datos, por lo que tendrían acceso a estas plataformas y a diversas ofertas de trabajo.
	Permite mayor acceso a médicos extranjeros	
Ecológico	Contaminación medio ambiental aumenta riesgo de enfermedades respiratorias	No debieran existir por el momento factores ecológicos relacionados con el medio ambiente que afecten el servicio ofrecido.
Legal	Limitación jornada laboral de 45 hrs semanales, lo que genera que servicios de salud deban recurrir a personal externo para cubrir sus servicios	Cambios regulaciones sobre homologaciones título de los médicos extranjeros
	Posible reducción de jornada laboral a 40 hrs semanales.	Posibilidad futura del teletrabajo aplicado a la medicina

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

Tamaño de mercado

El cálculo del tamaño de mercado objetivo se realiza considerando lo siguiente;

1. Instituciones de salud que tienen vacantes (se considera únicamente Región Metropolitana y Valparaíso)
 - a. El déficit de médicos genera un tamaño de mercado. Este se considera como aquel que se genera entre el número de médicos recomendados por la OCDE menos la estimación de médicos reales por zonas declarados por el Minsal. A modo de ejemplo de los presentado en la tabla n°3, para el 2021, al existir solo 15.564 médicos en lugar de los 33.073 estimados por la OCDE, entonces tenemos un tamaño de mercado de 17.510 de médicos que se requieren para servicios de salud. Para efectos de cálculos financieros mensuales, el tamaño de mercado anual se divide en 12 sin considerar estacionalidad de necesidad de médicos y de especialidades.

TABLA N°3: TAMAÑO DE MERCADO DE NÚMERO TOTAL DE MÉDICOS REQUERIDOS SEGÚN DÉFICIT DE ACUERDO A POBLACIÓN/OBJETIVO

AÑO	POBLACIÓN POR ZONA	ESTIMACIÓN DE MÉDICO POR ZONA	N° MÉDICOS OBJETIVO OCDE	N° TOTAL DE MÉDICOS
2021	9.727.762	15.564	33.074	17.510
2022	9.825.480	15.721	33.407	17.686
2023	9.923.198	15.877	33.739	17.862
2024	10.020.915	16.033	34.071	18.038
2025	10.118.633	16.190	34.403	18.214

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

- b. Por otro lado, para el cálculo del tamaño de mercado de MH se considera lo mencionado anteriormente respecto a que solo un 25% de las empresas externalizan sus procesos de reclutamiento y selección a empresas que ofrecen los servicios de Hunting. Por lo tanto, del tamaño de mercado de número total de médicos requeridos, se considera solo el 25% de este, es

decir por ejemplo el año 2021, el mercado disponible de procesos de r&s o en su defecto de médicos, sería el 25% de 17.510, es decir 4.377 médicos.

2. Médicos en busca de empleo

- a. Se considera el mismo número de total de médicos y se estima una tasa de desempleo anual del 7%, por lo que el resultado se considera a los médicos interesados en asesorías de empleabilidad para emplearse nuevamente, es decir para el año 2021 unos 1.226 médicos.

En la tabla n°4 se presenta el resumen del tamaño de mercado objetivo de acuerdo con los criterios mencionados anteriormente por año.

TABLA N°4: RESUMEN TAMAÑO DE MERCADO / AÑO

Tamaño de mercado		2021	2022	2023	2024	2025
Déficit médicos nacional		17510	17686	17862	18038	18214
% cubierto internamente por instituciones	75%	13131	13266	13401	13527	13662
Déficit médicos disponibles para empresas hunting		4377	4422	4467	4509	4554
Nº médicos según tasa promedio de desempleo anual	7%	1226	1238	1251	1263	1275

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

3.2 Competidores

Actualmente existen en la industria 5 empresas que se dedican directa o indirectamente al reclutamiento y selección de profesionales del área de la salud y que poseen de mayor a menor peso en el mercado. Los primeros 3 competidores mencionados serían la mayor competencia directa para Medical Hunting.

- 1) Mav Health Care: empresa dedicada a la prestación de servicios profesionales de la salud como médicos, enfermeras y técnicos en posiciones permanentes como en formato reemplazos. Foco en médicos especialistas extranjeros, por lo que el tiempo de colocación del médico está ligado a procesos de convalidación de títulos y realización de examen Conacem y Eunacom. El modelo de servicio es mediante

prestación de servicios, en el cual MAV contrata por prestación de servicios al médico para prestar el servicio ante cierta entidad por cierta cantidad de horas. La empresa logró una alianza estratégica con IntegraMédica el año 2017, quienes ven este servicio como una inversión, considerando que en uno o dos años que el médico ya contará con la especialidad y por ende el arancel del bono aumentará pudiendo llegar casi al doble. A modo de ejemplo, se considera como precio de referencia el valor del bono Fonasa de Centro médico Barcelona de Medicina General de \$12.160, mientras que, con especialidad reconocida ante la Superintendencia de Salud, en valor del bono Fonasa de un dermatólogo aumenta a \$21.950 (Aranceles 2020 Consultas Médicas). La empresa gana con un cobro mensual por valor hora del médico que no genera mayor utilidad, sin embargo, la gran ganancia al igual que para IntegraMédica viene cuando el médico ya reconoce la especialidad y el cobro es por un % de la atención, ya no por valor hora.

- 2) Layner: línea de servicio core de su grupo orientada a la prestación, asistencia y coordinación de servicios profesionales en el área de salud. Conformada por un equipo de profesionales acreditados por el Ministerio de Salud y más de 10 años de experiencia, es proveedor líder en Recursos Humanos especializados. Medical es la línea de servicio Layner orientada a proveer servicios profesionales en medicina especializada. Esta empresa cuenta con reconocimiento en los servicios públicos, siendo uno de los principales proveedores y quienes se adjudican las licitaciones de diversos hospitales del país.
- 3) Michael Page: dedicada al reclutamiento de profesionales de gerentes senior a direcciones. Cuentan con una división de Healthcare & Life Science. Esta es la división especializada en selección de mandos intermedios y directivos para la Industria Farmacéutica, Médica y Científica en Chile. Al contar con un reclutamiento especializado poseen un amplio conocimiento del mercado y negocio y un completo entendimiento de los objetivos del cliente y su mercado (Estudio de remuneración 2020, Michael Page).
- 4) BVM: consultora de Recursos Humanos que ofrece servicio de Head Hunting, Selección de Personal, consultoría, estudios de renta de mercado, entre otros. Posee su línea de servicio “Salud, Hotelería y Educación”, especializada en

selección y evaluación de personal para centros médicos, clínicas, hospitales en el área de la Salud. Página web: <http://bvm.cl/professional.html>.

- 5) Mc&Grey: consultora multinacional de Recursos Humanos especialistas en atracción de talento y Headhunting, como en asesoría y coaching laboral. Dentro de su línea de reclutamiento masivo por proyectos generan reclutamiento de Médicos especialistas y profesionales del área de la salud para Clínicas y Hospitales. Página web: <https://mcgreycgroup.com/head-hunting/>.

Los mencionados anteriormente son la competencia directa de Medical Hunting debido a que ya cuentan con años de reconocimiento y se estima que abarcan el 70% del mercado y que poseen ya la fidelización de sus lo que genera para la empresa un desafío en encontrar que estas entidades depositen su confianza en una nueva empresa que ofrece un servicio similar al que ya le estaban entregando.

Es por lo anterior, que es primordial para Medical Hunting para posicionarse en el mercado, debe contar con un pool de postulantes globales y locales, ofrecer precios competitivos, ofrecer menor tiempo de respuesta y por supuesto, un servicio personalizado.

3.3 Clientes

Medical Hunting posee dos clientes;

- **El servicio o entidad de salud público y privado** con necesidad de cobertura de una vacante de médico. Este es quien entregaría mayor tamaño de mercado entendiendo que tras entregar un servicio adecuado pueden ampliar la solicitud a otras áreas de la salud como hospitalización, urgencia, diagnóstico y apoyo clínico, consultas médicas, medicina preventiva, centros de especialidad, y a quienes forman parte de una red como Bupa, Red Salud, entre otros, la posibilidad de ampliarse con el servicio a toda la red. Adicionalmente, logrando fidelizar a un cliente, se busca ampliar luego la oferta a cargos ejecutivos de médicos requeridos en estas instituciones.
- El **médico** en búsqueda de trabajo. Puede ser chileno, quien requerirá asesoría de empleabilidad o únicamente ser parte de la base de datos para acceder a los clientes, o puede ser extranjero quien puede requerir de una asesoría laboral para facilitar su incorporación en el mundo laboral en Chile y además por pertenecer a la base de datos de Medical Hunting, de manera de pasar a ser preferente ante la necesidad de contratación del servicio de salud.

Ambos clientes o consumidores tienen una necesidad ante la cual Medical Hunting debe cumplir con sus expectativas. Respecto a la decisión en la compra del servicio, el cliente sigue un modelo de elección racional, casi siempre escogerá la alternativa que le genere la mayor utilidad. La valoración de alternativas la realizará en base a su impacto neto en el nivel de riqueza.

Los servicios de salud podrían contar con la influencia de más de una persona en esta decisión, debido a que el usuario podría ser la jefa de un área, el influenciador que podría ser la Dirección Médica, y el comprador el área de compras, siendo por lo general, distintas personas.

Para el médico, esta cadena suele ser más corta y la decisión generalmente está tomada por una persona y tal vez puede contar con un influenciador que podría ser alguien que haya utilizado el servicio anteriormente. *(Más información respecto al porcentaje de mercado objetivo se presenta en punto 5.7.)*

Análisis de los clientes

Para entregar el servicio adecuado, Medical Hunting debe conocer y entender a sus clientes, ofreciendo el beneficio de entrega de un servicio personalizado por apuntar únicamente a un nicho. Adicionalmente, debemos gestionar las limitaciones con las que cuentan como, por ejemplo;

- Ley 21.192 que aprueba el presupuesto para el sector público. Los servicios de salud públicos cuentan con presupuestos autorizados por año el cual deben informar y justificar sus ingresos y gastos para la Superintendencia de Salud. Dentro de ésta se encuentra por ejemplo un máximo de dotación de personal y de horas extraordinarias a realizar durante el año. Parte del informe en gastos en personal se encuentra el de detallar gastos asociados a remuneraciones, calidad jurídica de los contratos, % de tipos de contratación en relación con el total de personal. (Superintendencia de Salud, 2020).
- Jornada ordinaria de trabajo según Código del Trabajo. Se indica que la jornada ordinaria de trabajo no podrá exceder las 45 horas semanales (Gobierno de Chile, 2020).
- La percepción de valor / beneficio adquirido; cuando el candidato cumple con el perfil requerido y que el pago por el servicio cumplió las expectativas en tiempo y con contenido (candidato).
- En qué se basa la decisión de compra; confianza, valor, calidad de proceso que conlleva a un candidato adecuado.

Medical Hunting debe ser vista para los servicios de salud como una empresa que les permite cubrir sus necesidades de médicos optimizando costos, mientras que para los médicos debe ser el puente necesario para obtener un trabajo. De esta manera las necesidades concretas en el caso de los médicos extranjeros es tener la información legal, las redes de contacto para encontrar trabajo, todo lo que implica información adecuada del proceso. Por el lado de las empresas la necesidad va en buscar agilizar procesos relevantes en la empresa para mejorar en productividad, dejar a manos de expertos lo que implica el reclutamiento y selección de personal talentoso.

4. Descripción de la empresa y Propuesta de Valor

4.1 Modelo de Negocios.

ILUSTRACIÓN N°1: MODELO CANVAS MEDICAL HUNTING:

ASOCIACIONES CLAVES:	ACTIVIDADES CLAVES:	PROPUESTA DE VALOR:	RELACIONES CON LOS CLIENTES:	SEGMENTOS DE MERCADO:
- Isapres -Superintendencia de salud -Eunacom y Conacem -Universidad de Chile con el área de reválida de título de medicina -Municipalidades -Omit -Gobierno	-Reclutamiento -Seguimiento post venta -Gestiones asociadas al marketing -Seguimiento post venta -Captación de nuevos clientes.	Mediante la externalización, las instituciones de salud se dotarán de médicos idóneos para el puesto requerido en un menor tiempo, apoyando así la rentabilidad de su negocio. Para los médicos se ofrece oportunidad laboral junto asesoría de empleabilidad para insertarse adecuadamente.	-Se busca una relación personalizada y adaptada a las necesidades, generando un seguimiento mediante medición de satisfacción y constantes mejoras. -Se trabajará sobre la base de la confianza, la profesionalidad, adaptabilidad y confidencialidad para generar una relación a largo plazo mediante un contacto	Los clientes en los cuales se enfocará son: -Instituciones de salud que estén en la búsqueda de médicos o requieran externalizar sus procesos internos - Médicos en búsqueda de trabajo y quien adicionalmente podría requerir de una asesoría de empleabilidad laboral de acuerdo con sus necesidades.
	RECURSOS CLAVES: -Colaboradores de Medical Hunting son el recurso principal. -Recursos tecnológicos		CANALES DE DISTRIBUCIÓN: -Se enfocarán fuertemente en la plataforma digital donde se albergará a los médicos y las solicitudes de las instituciones de salud. -Se contará con un equipo comercial de Marketing y Captación, que busque llegar a mayor cantidad de instituciones de salud a nivel nacional para presentar la oferta de valor y que contraten	
ESTRUCTURA DE COSTOS: -Pago de remuneraciones y de personal por prestación de servicios. -Otros costos menores son relacionados al presupuesto de marketing -El funcionamiento de la oficina: arriendo y servicios básicos e implementos de trabajo.			FUENTES DE INGRESO: -Cobro a las instituciones de salud por profesional médico contratado. - Cobros en las asesorías de empleabilidad a médicos y posteriormente por el pago para ser - El detalle se encuentra en la estrategia de precio en el punto 5.4.	

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

- **Cientes:** Los clientes en los cuales se enfocará son las instituciones de salud que estén en la búsqueda de médicos o requieran externalizar sus procesos internos, y por otro lado el médico en búsqueda de trabajo y quien adicionalmente podría requerir de una asesoría de empleabilidad laboral de acuerdo con sus necesidades.
- **Propuesta de Valor:** Mediante la externalización, las instituciones de salud se dotarán de médicos idóneos para el puesto requerido en un menor tiempo, apoyando así la rentabilidad de su negocio. Para los médicos se ofrece oportunidad laboral junto asesoría de empleabilidad para insertarse adecuadamente.
- **Canales de distribución:** Se enfocarán fuertemente en la plataforma digital donde se albergará a los médicos y las solicitudes de las instituciones de salud. Adicionalmente, se contará con un equipo comercial de Marketing y Captación, que busque llegar a mayor cantidad de instituciones de salud a nivel nacional para presentar la oferta de valor y que contraten los servicios de Medical Hunting.
- **Relación con los Clientes:** La relación con los clientes es uno de los aspectos claves de este negocio al ser de nicho, ya que busca una relación personalizada y

adaptada a las necesidades, generando un seguimiento mediante medición de satisfacción y constantes mejoras. Se trabajará sobre la base de la confianza, la profesionalidad, adaptabilidad y confidencialidad para generar una relación a largo plazo mediante un contacto personal, directo y cercano.

- **Flujo de Ingresos:** La fuente de ingreso del modelo es a través del cobro a las instituciones de salud por profesional médico contratado. Por otro lado, los cobros en las asesorías de empleabilidad a médicos y posteriormente por el pago para ser parte del pool de médicos. El detalle se encuentra en la estrategia de precio en el punto 5.4.
- **Recursos Claves:** Los colaboradores de Medical Hunting son el recurso principal debido a que se necesitan personas con las capacidades y habilidades para reclutar a los médicos idóneos para los puestos de trabajo y un equipo comercial que logre la consolidación de nuevos negocios con las instituciones de salud. Otros recursos claves que se necesitan para el modelo de negocio son los tecnológicos debido a que el principal medio de difusión y captación se realizará mediante esta plataforma junto con la infraestructura física del lugar de trabajo.
- **Actividades Claves:** Las actividades claves son el reclutamiento debido a que permite encontrar a los mejores perfiles para la base de datos; y gestiones asociadas al marketing y captación de nuevos clientes. Adicionalmente, el seguimiento post venta es muy relevante para confianza y seguridad a generar con el cliente.
- **Alianzas (socios estratégicos):** Los socios estratégicos serán las isapres, la Superintendencia de salud, Eunacom y Conacem; la Universidad de Chile con el área de reválida de título de medicina; municipalidades, Omil, gobierno.
- **Estructura de Costos:** La estructura de costos abarca principalmente el pago de remuneraciones y de personal por prestación de servicios. Otros costos menores son relacionados al presupuesto de marketing, el funcionamiento de la oficina: arriendo y servicios básicos e implementos de trabajo.

4.2 Descripción de la empresa

Medical Hunting, es una empresa de servicio de Headhunting que tiene como objetivo principal generar match o unir necesidades laborales de Instituciones de salud nacionales con médicos generalistas o especialistas nacionales o extranjeros que requieran una oportunidad en el mercado laboral.

La principal característica de la organización es que es una empresa de nicho, buscando diferenciarse de su competencia que suelen tener el servicio como una subárea de otros negocios en su empresa, mientras que MH es exclusivo en profesionales de la salud.

Busca ampliar el pool de médicos o la base de datos mediante el reclutamiento de profesionales extranjeros, cuyo factor determinante es un alto grado de especialización, cubriendo plazas que con la oferta con profesionales chilenos no se alcanza a cubrir. Por la naturaleza del servicio y como elemento diferenciador, Medical Hunting realiza todas las gestiones administrativas, logísticas y legales que sean necesarias para que los profesionales se inserten adecuadamente no sólo en sus nuevos empleos si no que en la sociedad chilena. Los profesionales contratados por Medical Hunting cubren posiciones en centros de salud públicos y privados.

Misión: Hacer el match idóneo entre médicos nacionales y extranjeros con las vacantes disponibles en las distintas instituciones de salud a nivel nacional, disminuyendo el déficit de médicos especializados en el país.

Visión: ser reconocidos como los principales Head hunter en el área de la Salud, entregando el mejor servicio de nicho al conocer a sus clientes haciendo el match perfecto entre las necesidades y los candidatos en tiempo récord.

4.3 Estrategia de escalamiento o crecimiento

La estrategia de ingreso al mercado es a través del desarrollo de nuevos mercados con una plataforma que permita contar con el pool de médicos requeridos para las necesidades del cliente. Los Head hunter existen, pero el servicio que Medical Hunting ofrece, es especialización y un área poco explotada. Esto requiere una fuerte inversión en difusión y entendimiento del valor que puede entregar Medical Hunting a los centros de salud y a los profesionales médicos. Así mismo, romper la principal barrera cultural del país

que es la inserción al mundo laboral referente al área de salud mediante redes de contactos. Dar la oportunidad a médicos extranjeros altamente capacitados para insertarse sin necesidad de contar con grandes redes de contactos.

La estrategia de escalamiento es la siguiente;

Fase	Años
Fase I - Captación	2021
Fase II – Desarrollo y consolidación	2022 - 2023
Fase III - Crecimiento	2024 - 2025

El Plan de Escalamiento de la Empresa está enfocado en las siguientes fases;

Fase I: Captación - 2021

Esta fase comenzaría ya con operatividad 100% de la plataforma digital. Busca validar los supuestos de demanda y reacción del mercado ante el servicio ofrecido. Enfocada en captar clientes y enriquecer la base de datos que para contar con un pool de médicos e instituciones de salud suficientes para generar los match requeridos.

Hitos Críticos: Iniciación de actividad, desarrollo de plataforma web, contratación de personal, captación médicos para luego ir a instituciones, levantamiento de capital. Lo crítico es generar el reconocimiento y confianza del servicio en el mercado para poder desarrollar el servicio.

Metas e iniciativas Comerciales (anuales): Obtener 13% del mercado potencial estimado de solicitud vacantes por parte de instituciones, apuntando a un total de 13 médicos cubriendo los puestos de trabajo. Adicionalmente se apunta a un 4% de desempleados para contratar asesorías de empleabilidad.

Fase II: Desarrollo y consolidación- 2022 y 2023

Esta fase busca desarrollar y consolidar clientes ya existentes junto con la búsqueda de mayores clientes. Al segundo año se busca generar alianzas.

Hitos Críticos: Manejo potencial crecimiento de clientes no descuidando los ya existentes resguardando el servicio al cliente personalizado. Contratación el año 2023 de un segundo profesional psicólogo para apoyo de crecimiento.

Metas e iniciativas comerciales (anuales): Obtener un 22% de crecimiento esperado en solicitudes vacantes instituciones de salud, y lograr un 37% el segundo año de esta fase, generando 24 y 36 incorporaciones de médicos respectivamente.

Lograr un crecimiento anual de un 1 a un 2% en la contratación de asesorías de empleabilidad por parte de médicos, llegando a un 5% el primer año de la fase y a un 7% el segundo año de la fase.

A contar del tercer año de operación (2023) se comenzará a cobrar por pertenecer a la base de datos o pool de médicos de MH, incorporándose este ingreso.

A contar del tercer año de operación (2023) se comienza a generar un piloto en cuanto a cargos ejecutivos en instituciones de salud.

Fase III: Crecimiento – 2024 y 2025

La fase III considera ya el cuarto y quinto año de operación, en la cual Medical Hunting está posicionada en el mercado y ha generado un reconocimiento lo que entrega potencial de crecimiento. Adicionalmente, se busca ampliar la oferta considerando otras especialidades de la salud como Psicólogos, Kinesiólogos, Odontólogos, Oftalmólogos.

Hitos Críticos: mantención servicio personalizado con personal vigente. Generar alianza con el gobierno.

Metas e iniciativas comerciales (anuales): Obtener un 57% de crecimiento esperado en solicitud vacantes instituciones de salud el primer año de esta fase, y lograr un 77% el segundo año de esta fase, generando 60 y 84 incorporaciones de médicos respectivamente.

Mantener el crecimiento anual de un 2% en la contratación de asesorías de empleabilidad por parte de médicos, llegando a un 9% el primer año de la fase y a un 11% el segundo año de la fase.

Considerando lo mencionado anteriormente respecto a que las empresas de Hunting poseen un 20% de crecimiento anual, se considera un crecimiento escalonado partiendo por un 12%, luego de un 10%, un 15%, llegando a un 20% en el cuarto año y manteniendo el mismo 20% el quinto año.

4.4 RSE y Sustentabilidad

Medical Hunting es una empresa enfocada en la sustentabilidad a través del apoyo en disminuir la brecha existente de médicos especialistas en el país para contribuir directamente a la salud de los chilenos mediante una atención oportuna y de calidad.

Por otro lado, busca obtener beneficios del actual aumento de la inmigración en Chile, dando mayores oportunidades a médicos extranjeros en la inserción del mercado laboral nacional. De esta manera, contar con mayor cantidad de médicos especialistas altamente calificados para combatir las campañas de invierno por auge de enfermedades respiratorias, aportando directamente a una mejor y mayor atención especialmente en los centros de salud pública.

Se evidencia un problema en la atención de Salud Pública, para lo que Medical Hunting podría tener un gran impacto de manera positiva. El año 2017 en la aprobación de la Ley de presupuestos, se informó a la Cámara de diputados de más de 25.000 fallecidos en espera de atención no GES, y además de la existencia de 11.000 fallecidos con garantías retrasadas GES entre 2005 y 2016. Esta cifra se rectificó el 9 de mayo, a 22.326 personas. Es por este tipo de noticias, que se considera de suma importancia todo aporte que se pueda hacer a la salud pública en gran medida en el país. Viendo que una cruel realidad hace que sea necesaria esta oportunidad de negocio para Medical Hunting (Ministerio de Salud, 2018).

5. Plan de Marketing

5.1 Objetivos de Marketing

El primer objetivo es la generación de awareness o consciencia en el cliente, posicionando la marca y la propuesta de valor de Medical Hunting, para ser reconocida por los clientes. Se busca lograr una tasa de conversión de un 1% entre reuniones presenciales con clientes instituciones de salud y la solicitud de presupuestos para la contratación del servicio. Ese mismo porcentaje de conversión se busca entre la búsqueda en web y visualización y contacto de MH para presupuesto.

El segundo objetivo es lograr el plan de escalamiento mediante solicitudes de vacantes por parte de instituciones de salud. La medición de este objetivo es la brecha entre % estimado crecimiento/año % real crecimiento/año. Se busca lograr una tasa de conversión por parte de los médicos de un 1% el primer año de manera de generar una base de datos de candidatos altamente calificados para posteriormente cubrir las solicitudes por parte de las instituciones de salud. La medición de este objetivo será mediante Q de médicos ingresados a la base de datos.

El tercer objetivo es lograr que médicos desempleados contraten las asesorías de MH, partiendo con el 4% y aumentando cada año un 1%.

La estrategia de marketing enfocada en la generación de awareness es dar a conocer la marca a los dos segmentos objetivos;

- Instituciones de salud, en donde el target son personas a cargo de los procesos de selección de las instituciones de salud, y/o personas con poder de decisión o influencia en la decisión de compra para la contratación del servicio. Adicionalmente se consideran también gerentes generales, gerentes de RRHH, y directores de salud, entre otros.
- Médicos generalistas y especialistas extranjeros y chilenos. Las estrategias se implementarán acorde al plan de escalamiento.

A contar del mes 6 (contando ya con asesoría de abogado migratorio) de operación se realiza una propuesta que obedece a una ampliación de la línea de negocio; proveer el servicio que corresponde a la integración laboral, social y legal de profesionales residentes fuera del país, pero además identificar principalmente dentro de los médicos que ya están

en Chile, quiénes tienen competencias específicas (especialidades) y a ellos ofrecerles condiciones laborales favorables.

5.2 Estrategia de segmentación

Al ser un head hunter que realiza el match de oferta con demanda se debe considerar todos los actores que en él participan:

- Médicos especialistas extranjeros
- Médicos especialistas chilenos
- Profesionales área de salud
- Instituciones de salud

El segmento de los médicos especialistas extranjeros apunta a profesionales de la salud que no tienen nacionalidad chilena y que están en búsqueda de trabajo, edad del segmento es entre 28 a 65 años aproximadamente, sin importancia de su género y estado civil. Este segmento incluye a extranjeros residentes en el país inscritos en la SIS o en proceso de inscripción. También incluye la búsqueda de profesionales fuera del país, los cuales deben contar con opción de validar y homologar su título en el país. Como variables psicológicas de estos candidatos se espera contar con alto grado de flexibilidad para adaptarse en cargos y lugares en los cuales podría existir resistencia ante colaboradores extranjeros y para adaptarse a una nueva cultura que incluya idioma nuevo, tradiciones, formas de actuar, entre otros. Adicionalmente se espera alta tolerancia a la frustración y alto grado de compromiso y sólida experiencia profesional en su país de origen que pueda homologarse a lo requerido en Chile.

El segmento de médicos especialistas chilenos apunta a profesionales de la salud que estén en búsqueda de trabajo. La edad del segmento es entre los 27 a 65 años.

Para ambos segmentos descritos anteriormente, se considerarán médicos con o sin especialización, aunque la preferencia es que cuenten con especialización, debido a que el sueldo es directamente proporcional a la especialidad y aquellas más demandadas.

El segmento de profesionales del área de la salud apunta a la búsqueda y contratación de profesionales también de distintas áreas de la salud, como pueden ser odontólogos,

kinesiólogos, psicólogos, entre otras áreas, a medida que las vayan requiriendo las instituciones de salud.

El segmento instituciones de salud posee dos subsegmentos; las instituciones de salud públicas y las del sector privado, incluyendo en estos segmentos todo tipo de servicio de salud, hospital o clínica, sin importar el tamaño de estas.

5.3 Estrategia de servicio

El cliente contará con un servicio personalizado de contratación de médicos generales y especialistas en un corto plazo, con revisión de la parte legal (tanto de la visa e inscripción en la SIS) para poder desempeñarse como médico, con la visación técnica por parte de un médico de su especialidad y con una evaluación psicológica acorde a las competencias requeridas por el cliente y de tal especialidad. Adicionalmente, dado el servicio entregado, el cliente podrá focalizarse en su estrategia de crecimiento y no en cómo cubrir el déficit de su puesto de trabajo vacante.

El servicio de Headhunting tiene como objetivo asegurar que los clientes contraten al mejor profesional médico disponible en el mercado, que se ajuste a sus necesidades y requerimientos específicos en el menor tiempo posible. Medical Hunting se diferenciará al ser una empresa especialista en profesionales de la salud, contar con un pool de profesionales y contar con el know how de los procesos legales de acreditación y homologaciones de títulos en caso de ser extranjeros.

Se asegurará de que el perfil personal y médico de cada profesional se ajuste de manera satisfactoria a la cultura y valores de cada organización, asegurando el permanente desarrollo de carrera de cada persona al interior de las empresas. Se contará con herramientas de evaluación, para entregar mayor confiabilidad, las que apoyan y complementan el trabajo, permitiéndose predecir con efectividad el nivel de ajuste de los candidatos a los respectivos cargos a los que postulan. Para esto se realizarán evaluaciones integrales que incluyan el área técnica, competencias, personalidad y área cognitiva. Por otro lado, se ofrecerá un coaching de ingreso on boarding para facilitar el ingreso y adaptación del médico al servicio de salud. Además, el servicio de asesoría de búsqueda de trabajo para el médico ofrecerá el beneficio de ser parte del pool de médicos

disponibles para cubrir las necesidades de los distintos servicios de salud, teniendo la posibilidad de unirse a la amplia bolsa de empleo con la que se contará. Adicionalmente, el servicio será personalizado e integral con profesionales con experiencia en reclutamiento y selección en el área de la salud, por lo tanto, en cómo hacer mi CV, cómo prepararse ante una entrevista desde un punto de vista del área de la salud.

5.4 Estrategia del precio

El precio por los servicios contratados por las instituciones de salud será aproximadamente de 1 sueldo bruto promedio. Esto se realizará bajo un previo acuerdo con la empresa, según los distintos requisitos, por ejemplo, si es una búsqueda en el extranjero y según el cargo a desempeñar. Se ofrece una garantía a la empresa por 3 meses. Se considera un precio promedio de sueldo bruto de médico de 35 UF.

Por otro lado, la asesoría de empleabilidad abarca temas como comportamientos en entrevistas laborales, análisis de bandas salariales, segmentación de mercado, LinkedIn, certificaciones, personal branding, storytelling, asesoría legal en caso de médicos extranjeros, asesoría on boarding cultura chilena, entre otros. Al tener contacto con las diferentes instituciones de salud, se puede lograr su ubicación en alguna de ellas según el match con la organización más adecuada y el cargo. El valor de este **servicio de asesoría de empleabilidad 1** es de 15 UF. Luego cuando se logra la contratación de la persona se realiza un cobro del 25% del primer sueldo, siempre y cuando el trabajo sea conseguido bajo los medios de Medical Hunting. Lo cual se considera para efectos de cálculos alrededor de 8,75 UF.

Otra opción más económica es un **servicio de asesoría de empleabilidad 2**, o un curso express de preparación en competencias laborales, el que tendrá una duración aproximada de 1 semana, con asesoría legal express en el caso de médicos extranjeros. Este tiene un valor de 10 UF + 25% del primer sueldo (8.75 UF), en caso de que el cargo sea conseguido por Medical Hunting.

El último **servicio de asesoría de empleabilidad 3** consiste en una sesión de evaluación psicológica y simulación de entrevistas. Este tiene un valor de 5 UF + el 25% del primer sueldo (8.75 UF), si logra ser ubicado en el lugar de empleo bajo la plataforma ofrecida.

5.5 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución será planificada y desarrollada en las instalaciones de Medical Hunting, de manera de preparar el servicio a ofrecer. Gran parte de los procesos se realizarán mediante una plataforma digital realizando procesos de captación y reclutamiento para posteriormente dar a conocer el servicio a las instituciones de salud consideradas en el plan de escalamiento.

5.6 Estrategia de comunicación y ventas

Lo primero a desarrollar es el plan de lanzamiento y difusión, que busca generar awareness. Esta iniciativa debe contar con cobertura mediante marketing digital en redes sociales sobre este innovador Hunting de nicho enfocado en el área de la salud, preocupado de las tendencias mundiales y la mejora continua en la calidad y cobertura de la salud tanto pública como privada en el país.

Otro aspecto fundamental es que parte del equipo gestor, quienes cuentan con los contactos y know how, serán quienes generen relaciones públicas con las instituciones de salud en una primera instancia, para dar a conocer el servicio de Medical Hunting.

La estrategia de continuidad será con la captura de prospectos que buscan generar crecimiento y rentabilidad, lo que se busca concretar aumentando la solicitud de cobertura de vacantes mediante comunicación y difusión por redes sociales, seminarios de salud, marketing directo a instituciones de salud, universidades, municipales, entre otros.

5.7 Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual

La estimación de la demanda de Medical Hunting se ha obtenido calculando la oportunidad ante la brecha existente entre los médicos reales trabajando en la zona centro del país (región metropolitana y región de Valparaíso), declarado por el Minsal, y entre lo declarado como idóneo por la OCDE.

Sobre ese tamaño de mercado se estima la demanda de Medical Hunting según los siguientes criterios:

- Se considera que los competidores actuales del mercado abarcan el 70% del universo de los 4.377 médicos, quedando “disponibles” 1.313 médicos para nuevos competidores.
- Adicionalmente se considera que del 75% de empresas que realizan sus procesos internos, Medical Hunting busca lograr ganar el 1% de estos procesos para la colocación de médicos, logrando esta meta a partir del año 3 con 11 procesos anuales sin crecimiento.
- Sobre el número de total de médicos se estima una tasa de desempleo anual del 7%, y sobre ese universo, MH apunta a obtener un 4% anual de ese mercado, es decir el año 2021, 49 médicos desempleados estarían dispuestos a la contratación de asesorías para la búsqueda de empleo, creciendo un 1% hacia el segundo año, y llegando y manteniendo un crecimiento anual de un 2%.

TABLA N°5: RESUMEN ESTIMACIÓN OPORTUNIDAD DEMANDA / AÑO

Estimación oportunidad de demanda		2021	2022	2023	2024	2025
Déficit médicos nacional		17510	17686	17862	18038	18214
% cubierto internamente por instituciones	75%	13131	13266	13401	13527	13662
Déficit médicos disponibles para empresas hunting		4377	4422	4467	4509	4554
% cubierto por la competencia	70%	3064	3095	3127	3156	3188
Universo de vacantes disponibles a cubrir por MH		1313	1327	1340	1353	1366
Procesos de médicos que no se externalizan	75%	13131	13266	13401	13527	13662
Oportunidad demanda para MH	1%	0	0	11	11	11
Total de oportunidad de demanda vacantes para MH		1313	1327	1351	1364	1378
Tasa promedio de desempleo anual	7%	1226	1238	1251	1263	1275
Oportunidad demanda por asesorías empleabilidad	4%	49	62	88	114	140

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

El mercado objetivo de MH es un porcentaje al cual se pretenderá apuntar sobre el total de médicos y oportunidades laborales que puedan existir como necesidad desde las instituciones de salud. En primeras instancias, se apunta a un 12% de las vacantes o procesos que puedan solicitar las instituciones el primer año (las 1313 correspondientes al año 2021), llegando a un 77% el quinto año, como se presenta en la tabla n°7.

TABLA N°6: % CRECIMIENTO VACANTES EN INSTITUCIONES SALUD

	2021	2022	2023	2024	2025
% Crecimiento	12%	22%	37%	57%	77%
Vacantes en curso	13	24	36	60	84
Cargos ejecutivos	0	0	3	5	9

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

Adicionalmente, se considera que del total de oportunidad de demanda de vacantes hay una tasa de desempleo anual del 7%, lo que indica que, en el año 2021, 1226 médicos estarían desempleados. Medical Hunting estima su demanda de un 4% de ese universo, por lo que el año 2021 de los 1226 médicos, 49 contratarán los servicios de MH, creciendo el segundo año un 1%, y del tercer al quinto año un 2% anual.

De las asesorías de empleabilidad la estimación de la distribución de éstas se presenta en la tabla nº7 a continuación;

TABLA Nº7: DISTRIBUCIÓN CONTRATACIÓN SERVICIOS POR PARTE DE MÉDICOS

Cantidades	2021	2022	2023	2024	2025
Op. Demanda Clientes Médicos	49	62	88	114	140
Total asesorías	43	64	80	93	110
Asesoría Empleabilidad 1	7	10	15	22	33
Asesoría Empleabilidad 2	15	25	32	35	35
Asesoría Empleabilidad 3	21	29	33	36	42
Médicos BD	0	0	8	17	45
Total asesorías y BD	43	64	88	110	155

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

Respecto a los valores, se considera un precio promedio de sueldo bruto de médicos de 35 UF. El precio de la empleabilidad como parte fija de las asesorías es un 25% del primer sueldo, para efectos de cálculos se consideró como 8,75 UF. Se presentan luego los precios de las asesorías de empleabilidad 1,2 y 3, y posteriormente el precio por ser parte de la base de datos de Medical Hunting a partir del tercer año una vez que la empresa esté reconocida y ya tenga un gran pool de médicos. Por último, se encuentra el precio promedio de cargos ejecutivos o directivos de los cuales también solo se comienza paulatinamente desde el tercer año, teniendo como precio promedio 75 UF.

TABLA N°8: VALORES SERVICIOS OFRECIDOS

Precio servicio asesorías	Precio (UF)	Precio (CLP)
Precio Promedio Medico en Inst	35	\$ 1.011.150
Precio Empleabilidad parte Fija (25%)	8,75	\$ 252.788
Precio Empleabilidad 1	15	\$ 433.350
Precio Empleabilidad 2	10	\$ 288.900
Precio Empleabilidad 3	5	\$ 144.450
Precio por ser parte de la BD	2	\$ 57.780
Precio promedio cargos ejecutivos	75	\$ 2.166.750

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor

A continuación, en la tabla n°10 se presentan los ingresos devengados en pesos chilenos, según los ingresos por cubrir vacantes en las instituciones de salud, por otro lado, ingresos proyectados por asesorías, las cuales cuentan con un precio variable y otro fijo. Dado el costo de los planes, se estima que los de menor costo tendrán mayor éxito y a medida que se vaya posicionando la empresa se logrará escalar con los otros planes más caros. Se estima que en el primer año se venderán:

7 planes del tipo 1, es decir asesoría de personal branding + legal + comportamiento entrevistas laborales.

15 planes del tipo 2, cursos express de preparación de competencias laborales + asesoría legal express para extranjeros

21 planes del tipo 3; que es una sesión de evaluación psicológica + simulación de entrevista.

Con la proyección mencionada anteriormente, se estiman ingresos de \$36.871.258 CLP millones de ventas por este concepto el primer año.

TABLA N°9: INGRESOS DEVENGADOS

VENTAS / INGRESOS	2021	2022	2023	2024	2025
INSTITUCIONES DE SALUD	\$13.559.356	\$25.536.718	\$39.470.163	\$ 67.784.475	\$ 97.784.687
MÉDICOS VARIABLE ASESORÍA	\$10.656.503	\$16.570.172	\$22.241.473	\$ 27.764.530	\$ 35.077.127
MÉDICOS FIJA ASESORÍA	\$12.655.399	\$16.467.991	\$23.998.188	\$ 32.092.221	\$ 40.820.218
MÉDICOS POR BD	\$ -	\$ -	\$ 503.551	\$ 1.100.286	\$ 2.996.308
INSTITUCIONES DE SALUD (CARGOS EJECUTIVOS)	\$ -	\$ -	\$ 7.015.928	\$ 12.125.479	\$ 22.459.823
TOTAL VENTAS NETAS	\$36.871.258	\$58.574.881	\$93.229.303	\$140.866.992	\$199.138.163
MARGEN BRUTO	\$36.871.258	\$58.574.881	\$93.229.303	\$140.866.992	\$199.138.163

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

5.8 Presupuesto de Marketing y Cronograma

Un 8% de la utilidad bruta se destina como presupuesto para Marketing.

TABLA N°10: Fases Marketing

Estrategia	Objetivo	Acciones	Resultado Esperado	E 1	E2	E3	E4	Presupuesto
Plan Lanzamiento y Difusión	Generación de awareness	Campaña Marketing Digital y reuniones presenciales (incluye Google Ads y Redes Sociales)	Solicitud presupuesto servicio	X	X	X	X	\$2.949.701
TOTAL CAMPAÑA DE MARKETING FASE I: Captación 2011								\$2.949.701

Estrategia	Objetivo	Acciones	Resultado Esperado	E1	E2	E3	E4	Presupuesto
Captura de Prospectos	Crecimiento	Participación en Seminarios de Salud	Captar Prospectos	X			X	\$4.685.990
Plan de comunicación	Generación demanda, apertura a nuevos clientes	Programa de relacionamiento con entidades formadoras, municipalidades y empresas.	Generación de alianzas estratégicas y vacantes	X	X	X	X	\$7.458.344
TOTAL CAMPAÑA DE MARKETING FASE II: Desarrollo y consolidación – 2022 y 2023								\$12.144.334

Estrategia	Objetivo	Acciones	Resultado Esperado	E1	E2	E3	E4	Presupuesto
Plan de comunicación	Generación demanda, apertura a nuevos clientes	Programa de relacionamiento con Gobierno	Reconocimiento como proveedor oficial del Minsal	X	X	X	X	\$12.678.029
Plan de Lanzamiento de Difusión en el extranjero	Generación awareness entre Médicos extranjeros	Alianzas estratégicas con universidades Internacionales de medicina	Capturar médicos extranjeros	X	X	X		\$17.922.435
TOTAL CAMPAÑA DE MARKETING FASE III: Crecimiento – 2024 y 2025								\$30.600.464

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

6. Plan de Operaciones

El plan de operaciones de Medical Hunting debe centrarse en generar la mejor experiencia para los clientes, de esta manera lograr una recompra y recomendación a través de sus dos clientes, las instituciones de salud y los médicos.

El tamaño de la operación irá desarrollándose y creciendo a medida que se avanza en las distintas fases.

La estrategia de Medical Hunting está focalizada en ser entregar un servicio de nicho, del área de salud, buscando ampliarse a otros profesionales de la salud, en donde el cliente siempre debe encontrar disponible el servicio que necesite, razón por la cual la atención al cliente y contar con una plataforma digital capaz de entregar la información requerida del “match” es sumamente importante, optimizando recursos y eficientando procesos.

El alcance de Medical Hunting está ligado al cumplimiento de las fases de proyecto y con la proyección de la demanda, considerando las restricciones del sistema como el déficit de médicos especialistas chilenos, el requisito de inscripción de los médicos en la Superintendencia de Salud, contar con homologación del título en caso de ser extranjero, entre otros.

El tamaño de las operaciones está directamente relacionado con el crecimiento esperado por el éxito en la generación de alianzas estratégicas y cumplimiento de las distintas etapas del plan.

Mayores detalles se encuentran en la parte II del Plan de Negocios.

7. Equipo del proyecto

El equipo gestor del proyecto está conformado por dos Psicólogas Organizacionales, con estudios en el área de la psicología organizacional, MBA y experiencia trabajando con médicos especialistas extranjeros, obteniendo el know how de los procesos asociados para incorporar bajo las normativas legales a estos profesionales extranjeros en el país.

La dotación irá aumentando a medida que se vayan cumpliendo ciertas etapas del proyecto, pero se requiere para iniciar un programador o desarrollador quien genere la plataforma digital, una persona a cargo del área de Marketing y captación, una persona a cargo del reclutamiento y un psicólogo/a de selección especialistas en médicos idealmente. Adicionalmente se externalizarán los servicios en jornada parcial de abogado migratorio y contador auditor.

Las compensaciones para el staff de Medical Hunting serían las siguientes;

- reajuste anual del 1,6%
- 2 día de teletrabajo semanal
- día de cumpleaños libre (en caso de ser día hábil)

Mayores detalles se encuentran en la parte II del Plan de Negocios.

8. Plan financiero Estados financieros e información básica a considerar

Medical Hunting mantendría ingresos por dos líneas de negocios, contratación del servicio por parte de las instituciones de salud y asesorías para los médicos, correspondiente al 36,77% y 63,23% respectivamente de los ingresos de la empresa en el primer año de operaciones.

Los ingresos en los primeros 5 años de funcionamiento, crecen desde un 62,94% y llegando al 70,73% en el quinto año, mientras que los egresos crecen de un 56,17%, llegando a un 93,92%.

El total de gastos por puesta en marcha e inversión inicial alcanza los \$16.825.000.

La tasa de descuento utilizada es de un 15,59%, generando un VAN del proyecto de \$24.883.411. La TIR corresponde al 32% y el payback se lograría al terminar el cuarto año de funcionamiento.

La proyección del capital de trabajo (déficit acumulado) presenta pérdidas en los primeros tres años de operación.

El balance proyectado (5 años) entrega un patrimonio de \$34.386.352, los que pertenecen al total de activos. Al quinto año se presenta un patrimonio equivalente a \$81.106.072.

Mayores detalles se encuentran en la parte II del Plan de Negocios.

9. Riesgos críticos

Los riesgos a los cuales se enfrente Medical Hunting son los siguientes:

- Al ser empresa emergente podría presentar una tasa de penetración más baja en el mercado, dada la alta competitividad del mercado
- Malas prácticas de pago de los hospitales que afectarían liquidez de la empresa
- Remuneraciones bajas pagadas en sector público, siendo el sector con la mayor necesidad de cobertura

Se realiza una cuantificación de los riesgos críticos, considerando una disminución en un 10% en las ventas proyectadas, mediante un análisis de sensibilidad, obteniendo al término del quinto año un VAN negativo correspondiente a \$16.556.066, Lo anterior indica que no se puede permitir una baja del 10% de las ventas por 5 años consecutivos ya que el proyecto no sería rentable.

Mayores detalles se encuentran en la parte II del Plan de Negocios.

10. Conclusiones

Medical Hunting es una oportunidad de negocios para sus creadoras ya que es una industria atractiva que se complementa con la experiencia de ambas.

Adicionalmente, es un negocio que apuntaría a colaborar con una necesidad social del país, mejorando la calidad de atención de salud mediante la disminución de la brecha de médicos especialistas en Chile.

Esta oportunidad de negocios busca compatibilizar oferta y demanda mediante la plataforma digital entregando la solución a ambos clientes, tanto instituciones de salud como médicos, teniendo como propuesta de valor eficientar procesos mediante la contratación de médicos especializados en las instituciones de salud, y entregando oportunidades laborales a los médicos.

Mayores detalles se encuentran en la parte II del Plan de Negocios.

11. Bibliografía y fuentes

- Análisis de tendencias y salarios, América Latina 2020. Hays. recuperado el día 26 de marzo, de la siguiente página web:
https://www.hays.com/documents/63238/0/Hays+Análisis+de+Tendencias+LATAM+2020+CL_alterado.pdf/?subskey=emiliadr@gmail.com&utm_source=SFMC&utm_medium=email&utm_campaign=CL_email_triggered_SG2020
- Aranceles 2020 Consultas Médicas. Integra Médica. Extraído de:
https://www.integramedica.cl/integramedica/site/artic/20171218/asocfile/20171218100911/iba_arancel_web_consultas_integramedica.pdf
- Balance de Salud en la Red Pública (2019). Ministerio de Salud. Gobierno de Chile. Extraído de:
https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/12/2019.12.20_BALANCE-ATENCIONES-DE-SALUD_04.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo, (2019). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe*. Recuperado el día 20 de diciembre 2019, de la siguiente página web:
<https://www.iadb.org/es/trabajo-y-pensiones/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª edición, Mc Graw Hill.
- Clínicas de Chile (2019). *Casi 500 nuevos médicos especialistas podrán incorporarse y atender en Hospitales Públicos*. Recuperado el día 21 de diciembre, de la siguiente página web: <http://www.clinicasdechile.cl/noticias/casi-500-nuevos-medicos-especialistas-podran-incorporarse-y-atender-en-hospitales-publicos/>
- Clínicas de Chile A.G. (2017). *Dimensionamiento del Sector de Salud Privado en Chile*. Recuperado el día 20 de diciembre de 2019, de la siguiente página web:
<http://www.clinicasdechile.cl/wpcontent/uploads/2017/12/DimensionamientoSaludCifras2016.pdf>
- CNN (2019). *Arica: Contraloría determina que se puede contratar a médicos extranjeros sin Eunacom en salud pública*. Recuperado el día 20 de diciembre de 2019, de la siguiente página web: https://www.cnnchile.com/pais/contraloria-medicos-extranjeros-eunacom-salud-publica_20190823

- CNN Chile (2019). *Minsal estima que déficit de especialistas aumentó un 36,7% en tres años: Faltan 4.900 médicos*. Recuperado el día 20 de diciembre de 2019, de la siguiente página web: https://www.cnnchile.com/pais/minsal-deficit-especialistas-367-tres-anos_20190823/
- Comisión para el Mercado Financiero (2019). Clínica las Condes S.A. Recuperado el día 28 de marzo de 2020, de la siguiente página web: <http://www.svs.cl/institucional/mercados/entidad.php?mercado=V&rut=93930000&grupo=&tipoentidad=RVEMI&row=AABbBQABwAAAA5SAAR&vig=VI&control=svs&pestanía=21>
- El Mostrador (2019). *Los médicos especialistas y los profesionales de salud, políticas públicas en deuda*. Recuperada el día 19 de diciembre de 2019, de la siguiente página web: <https://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2019/09/23/los-medicos-especialistas-y-los-profesionales-de-salud-politicas-publicas-en-deuda/>
- Estudio de remuneración 2020, Michael Page. Extraído de: https://www.michaelpage.cl/sites/michaelpage.cl/files/michael_page_-_estudio_de_remuneracion_2020_-_recursos_humanos.pdf
- Estudio determinación de brecha de médicos generales y especialistas según metodología de tasas de uso de prestaciones médicas y especializadas en Chile. Informe final. 13-12-2017. Extraído de <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2018/03/Estudio-determinaci%C3%B3n-de-brechasm%C3%A9dicos.pdf>
- Gobierno de Chile (2020). Código del trabajo. Recuperado el día 10 de marzo de 2020, de la siguiente página web: https://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/articulos-95516_recurso_1.pdf
- Guía Salarial 2020. Robert Half. Recuperado el día 25 de marzo de 2020, extraído de la siguiente página web: https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=forums&srcid=MDIzNzg0MTM2Njc0OTI2MTM4NjEBMDMyMjkwOTA0NzUwNDk3MDMwNTgBMEFIb1JQNEJFd0FKATAuMQEBdjl&authuser=0https://www.roberthalf.cl/sites/roberthalf.cl/files/documents_not_indexed/robert-half-2020-guia-salarial_2.pdf?utm_source=sfmc-transactional&utm_medium=Email&utm_campaign=2020salaryguide-ongoing&i=
- Informe sobre brechas de personal de salud por servicio de salud. Santiago, 31 de marzo de 2016. Extraído de <https://www.minsal.cl/wp->

content/uploads/2015/08/Informe-Brechas-RHS-en-
P%C3%BAblico_Marzo2016.pdf

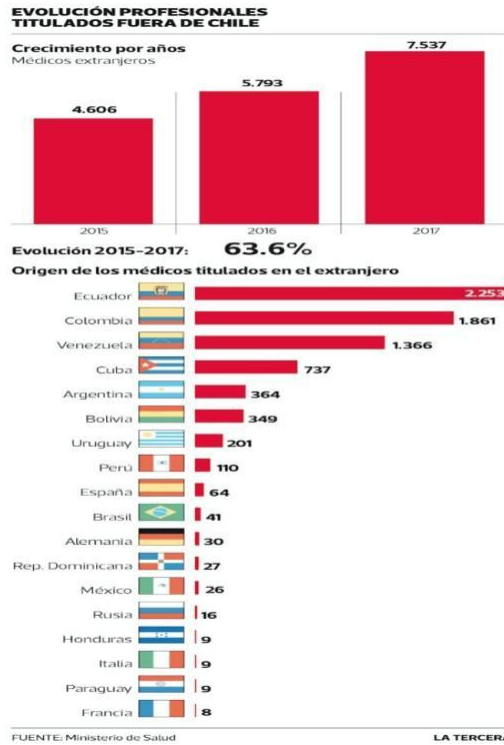
Sector-

- La Tercera (2018). *Médicos extranjeros con registro al día crecieron 63,6% entre 2015 y 2017*. Recuperado el día 21 de diciembre de 2019, de la siguiente página web: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/medicos-extranjeros-registro-al-dia-crecieron-636-2015-2017/246860/>
- Listado de establecimientos. 2020. Departamento de Estadísticas e Información de Salud.
- Ministerio de Salud. Extraído de: <https://reportesdeis.minsal.cl/ListaEstablecimientoWebSite/>
- MAV Healthcare (2019). Recuperado el día 19 de diciembre de 2019, de la siguiente página web: <http://www.mavhealthcare.com/#nuestras-posiciones>
- Memoria anual Bupa, 2019. Extraído de: https://www.bupa.cl/bupa/site/artic/20150205/asocfile/20150205123941/memoria_bupa2019m_eff.pdf
- Memoria anual CLC, 2019. Extraído de: https://www.clinicalascondes.cl/Dev_CLC/media/Otros/pdf/Memoria-CLC-19-Final.pdf
- Memoria de Gestión 2017. Clínicas de Chile A.G. Extraído de: <https://www.clinicasdechile.cl/wp-content/uploads/2018/09/FINAL-memoria-clinicas-de-chile-2017.pdf>
- Ministerio de Salud (2018). *Plan de Especialistas Médicos 2014-2018*. Recuperado el día 19 de diciembre de 2019, de la siguiente página web: <https://www.minsal.cl/sites/default/files/files/Plan%20de%20especialistas.pdf>
- Orientaciones para la Planificación y Programación en Red, 2020. Subsecretaría de Redes Asistenciales. Extraído de: https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/09/2019.09.09_ORIENTACIONES-PARA-LA-PLANIFICACION-EN-RED-2020_v3.pdf
- Población Migrante, Ministerio de Salud. Gobierno de Chile. Extraído de: <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/09/ANEXO-06.pdf>.

- Planificación Estratégica 2016 – 2018 presentada por la Dirección Servicio de Salud Metropolitano Oriente. Extraído de: <https://www.saludorient.cl/websaludorient/wp-content/uploads/2019/08/PEDSSMO2016-2018.pdf>
- Robbins, S. P. & Judge T. A. (2013) *Comportamiento organizacional* 15° Ed. México DF: Pearson educación. <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2019/06/Glosa-01-letra-i-ORD-1983.pdf>
- SommerGroup (2018). Industria de Head Hunting sigue creciendo. Recuperado el día 26 de marzo de 2020, de la siguiente página web: <https://www.sommergroup.com/2018/10/26/industria-de-head-hunting-sigue-creciendo/>
- Superintendencia de Salud (2020). Presupuesto Vigente autorizado para año 2020. Recuperado el día 2 de marzo de 2020. De la siguiente página web: <http://www.supersalud.gob.cl/664/w3-article-6359.html>
- Superintendencia de Salud (2019). *Estadísticas de Prestadores Individuales de Salud*. Recuperado el día 25 de Marzo de 2020, de la siguiente página web: http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/articles-18219_recurso_1.pdf
- Telemedicina, Ministerio de Salud. Gobierno de Chile. Extraído de: <http://www.salud.cl/proyectos/telemedicina/>
- Ubicación Servicios de Salud (2018). Ministerio de Salud. Extraído de: https://www.minsal.cl/conozcanos_servicios_salud/

12. Anexos –

Anexo nº1 - Evolución profesionales médicos titulados fuera de Chile y Origen de éstos



Anexo nº2 - Gráfico de profesionales por especialidades y nacionalidad



Anexo n°3 - Sueldos cargos CLC

	SALARIO BRUTO BASE PROMEDIO MUJERES	SALARIO BRUTO BASE PROMEDIO HOMBRES
ADMINISTRATIVO	552.656	570.303
AUXILIAR DE ENFERMERÍA	586.703	637.199
AUXILIARES	407.780	476.298
ENFERMERA/MATRONA	1.662.052	1.673.573
JEFATURA ADMINISTRATIVA	2.453.080	2.430.852
JEFATURA CLÍNICA	2.413.058	5.282.260
MÉDICO	3.966.690	4.167.419
OTRO PROFESIONAL CLÍNICO	1.564.389	1.865.329

Anexo n°4 - Número de especialidades inscritas en la SIS

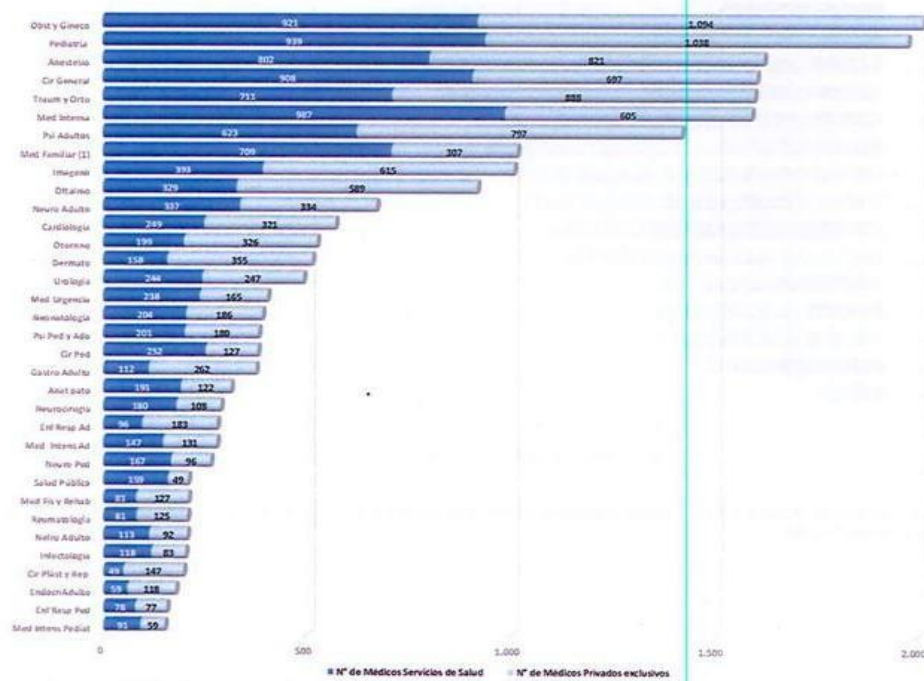
Medicina Interna y Especialidades Derivadas – Universo Nacional Público y Privado

Especialidad y Subespecialidades	Número de médicos
Medicina Interna	1,592
Cardiología	570
Gastroenterología Adulto	374
Enfermedades Respiratorias Adultos	279
Hematología	221
Reumatología	206
Nefrología Adulto	205
Infectología	201
Endocrinología Adulto	177
Oncología Médica	146
Diabetología	141
Geriatría	112
Total	4,224

Fuente: Procesamiento propio a partir del Registro Nacional Prestadores Individuales de la Superintendencia de Salud. Diciembre 2018.
Nota: excluye la subespecialidad de Medicina Intensiva.

Anexo nº5 - Distribución médicos especialistas según sector y por especialidades con mayor presencia en Chile

Gráfico N°6- Distribución de los Médicos especialistas entre Sector Público Privado. Especialidades con mayor presencia en Chile.



(1) Medicina familiar en el Sistema Público incluye Servicios de Salud y APS Municipal.

Fuentes: Procesamiento propio a partir del Registro Nacional de Prestadores Individuales, Diciembre 2018, Dotación efectiva SIRH febrero 2019, y Base APS municipal 2018 para medicina familiar.

Anexo nº6 - Profesionales de la salud inscritos en la SIS

Nº de Profesionales de Salud inscritos en el Registro Nacional de Prestadores Individuales de la Superintendencia de Salud al 31/12/2018



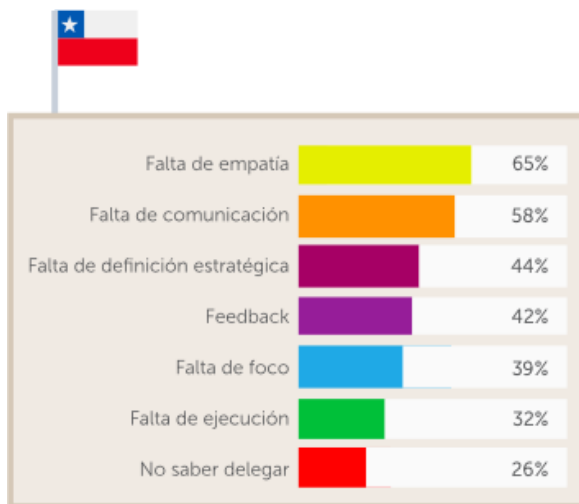
Fuente: Procesamiento propio Registro Nacional Superintendencia de Salud. 31/12/2018

Fuente: Superintendencia de salud (2018)

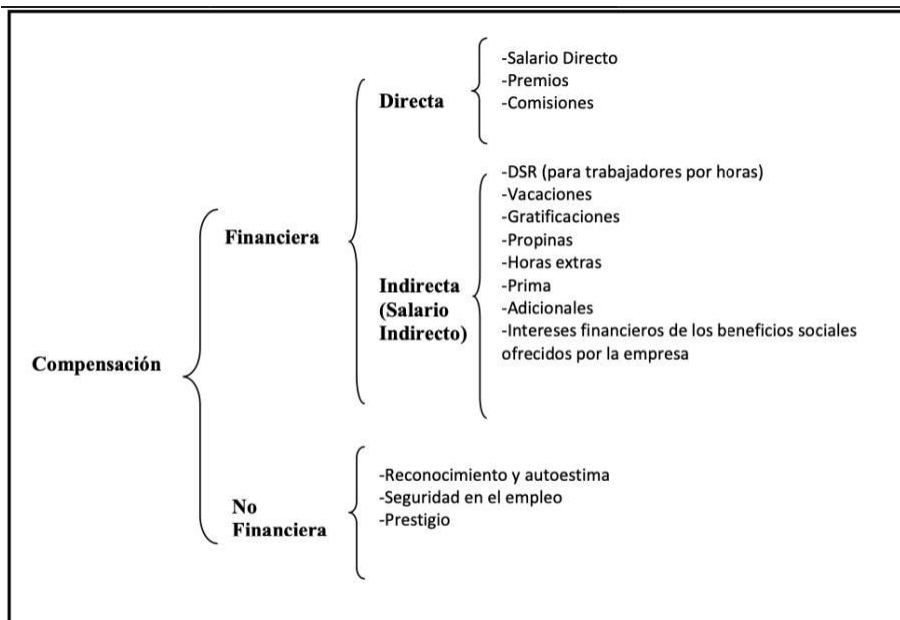
Anexo nº7 - Plan desarrollo e implementación

PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
MEDICAL HUNTING		1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
INVESTIGACIÓN	Encuesta servicios de salud y médicos extranjeros												
	Análisis Industria y competencia												
	Plan de negocios finalizado para comienzo del negocio												
FASE PILOTO	Desarrollo e implementación plataforma												
	Captación de médicos												
	Operatividad 100% plataforma digital												
	Contratación personal												
FASE II	Plan de lanzamiento y difusión, campaña de marketing digital												
	Consolidar clientes												
	Participación en ferias y seminarios												
	Aumento dotación												
	Relacionamiento y alianzas con entidades												
	Búsqueda de más profesionales de salud de distintas áreas												
FASE III	Búsqueda de médicos calificados para cargos ejecutivos												
	Logro de alianza reconocida con el gobierno												
	Plan de lanzamiento y difusión en el extranjero para atraer más médicos												
	Alianzas estratégicas con Universidades Internacionales												
	Plan continuo de comunicación y generación de demanda												
	Campaña marketing digital												

Anexo nº8- Déficit de habilidades líderes



Anexo nº9- Tipos compensación



Fuente: Chiavenato, Idalberto. Administración de los Recursos Humanos.