



“MEDICAL HUNTING”

Parte II

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

**Alumno: Josefina Jaraquemada Hederra
Profesor Guía: Eduardo Kohler**

Santiago, abril 2021

Índice de contenidos

1. Resumen ejecutivo	4
2. Oportunidad de negocio	5
3. Análisis de la industria, competidores, clientes	6
4. Descripción de la empresa y propuesta de valor	7
5. Plan de marketing	8
6. Plan de operaciones	11-17
6.1 Estrategia, alcance y tamaño operaciones	11-12
6.2 Flujo de operaciones	12-15
6.3 Plan de desarrollo e implementación	15-16
6.4 Dotación	16
7. Equipo del proyecto	17-20
7.1 Equipo gestor	17
7.2 Estructura organizacional	18-19
7.3 Incentivos y compensaciones	19-20
8. Plan financiero	21-30
8.1 Estimación de ingresos	21
8.2 Proyección estado de resultados	22
8.3 Proyecciones de flujo de caja	23
8.4 Tasa de descuento	23-24
8.5 Evaluación financiera	25-26
8.6 Capital de trabajo	27-29
8.7 Balance General proyectado	30
9. Riesgos críticos	31
10. Conclusiones	33
11. Bibliografía y fuentes	34-37
12. Anexos	38-44
• Anexo n°1: evolución profesional médicos titulados	38
• Anexo n°2: gráfico de profesionales	39
• Anexo n°3: sueldos	40
• Anexo n°4: especialidades sis	40
• Anexo n°5: distribución médicos especialistas	41
• Anexo n°6: profesionales inscritos sis	41

● Anexo nº7: plan desarrollo	42
● Anexo nº8: déficit de habilidades líderes	43
● Anexo nº9: tipos de compensaciones	43
● Anexo nº10: balance general	44

Índice de tablas

● Tabla nº11: dotación	16
● Tabla nº12: remuneraciones	20
● Tabla nº13: ingresos y egresos primeros 5 años	21
● Tabla nº14: estados de resultados	22
● Tabla nº15: escenario 1: cierre empresa	23
● Tabla nº16: escenario 2: sin cierre	23
● Tabla nº17: capm 5 años	24
● Tabla nº18: capm modelo perpetuo	25
● Tabla nº19: evaluación financiera 1	25
● Tabla nº20: evaluación financiera 2	26
● Tabla nº21: punto de equilibrio	26
● Tabla nº22: análisis de sensibilidad	26
● Tabla nº23: capital de trabajo	27
● Tabla nº24: capital de trabajo y déficit acumulado año 2021	28-30
● Tabla nº25: Balance General Proyectado	30
● Tabla nº26: Análisis de Sensibilidad	32

Índice de ilustraciones

● Ilustración nº3: flujo de operaciones perspectiva instituciones de salud	14
● Ilustración nº4: flujo de operaciones perspectiva médicos	15

1. Resumen Ejecutivo

Medical Hunting es un servicio de Head hunting especializado en el área de la salud. La propuesta de valor, es el servicio personalizado que se entrega, mediante la amplia bolsa de empleo de médicos con el que cuenta la empresa, ofreciendo al cliente (empresa) el médico idóneo para la solicitud de cada vacante y el mejor trabajo para cada médico, generando el match perfecto entre ellos.

La oportunidad de negocio está dada por el gran déficit de médicos especialistas existente en Chile, por lo que se propone cubrir esta necesidad con médicos extranjeros, ya sean presentes en Chile o también se irá a buscar al extranjero, de manera de cubrir las vacantes disponibles y contribuir a mejorar el acceso y calidad de la salud en Chile.

En relación a los clientes, se identifican dos principales clientes. El primero de ellos son los servicios de salud (públicos y privados) con necesidad de cobertura de algún médico. El segundo son los médicos chilenos y extranjeros, con especialidad o sin especialidad, los cuales formarán parte de la plataforma digital que alberga al pool de médicos, y a quienes por otro lado se les ofrecen servicios de asesorías de empleabilidad, las cuales pueden contratar.

El proyecto de Medical Hunting se llevará a cabo a través de tres fases de escalamiento. La Primera de ellas estará enfocada en la captación de clientes, ya sean los médicos, como las instituciones de salud. La segunda fase, comprende el desarrollo y consolidación de clientes, apuntando a ampliar la cartera y buscando generar alianzas con socios estratégicos. Finalmente en la tercera fase de crecimiento, se trabajará principalmente en el reconocimiento de la marca y prestigio de esta, en donde se busca lograr que el gobierno reconozca a Medical Hunting como proveedor oficial de los servicios de salud públicos.

El equipo gestor será conformado por dos psicólogas organizacionales, realizando un MBA y con experiencia y Know How con médicos extranjeros en Chile.

La viabilidad del proyecto se fundamenta a través de un VAN positivo de \$ 27.267.600 con una TIR del 33% y una tasa de descuento de un 14.91%.

1. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio es poder crear una consultora de Head Hunting especializada en el área de salud, con foco en médicos generales y especialistas, principalmente médicos extranjeros. Medical Hunting busca ser el match entre organizaciones de salud públicos y privados de Chile con médicos generalistas y especialistas, ya sean chilenos como extranjeros.

Con los clientes se trabajará sobre la base de la confianza, y con estricta confidencialidad, conociéndolos en profundidad, centrándonos en sus historias, valores y necesidades empresariales. La misión es hacer el match perfecto entre, médicos, ya sean nacionales o extranjeros, con las vacantes disponibles en las instituciones de salud. Disminuyendo el déficit de médicos especialistas en Chile

Medical Hunting atiende la necesidad de los servicios de salud minimizando costos, riesgos y errores de contratación de personal médico. Ya que el costo directo de contratación del servicio de Hunting implicaría un costo menor si se compara con un error en la contratación interna.

Se contará con una línea de negocio adicional, en la que 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 una correcta adaptabilidad al cargo y lugar de trabajo.

Como resultado del servicio a ofrecer, se atendería directamente a la necesidad a nivel país de reducir el déficit de médicos especialistas, existente en Chile. Según el Minsal (2019) el déficit de especialistas aumentó en un 36,7% en tres años, faltando 4.900 especialistas. Este déficit lleva a las famosas listas de espera en la atención de salud pública en Chile. Por lo que se considera que con procesos de reclutamiento especializados y focalizados al 100% se podría disminuir el déficit expuesto, 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).

Para mayor detalle de este capítulo se puede encontrar en la Parte I del Plan de Negocios.

2. **Análisis de la industria, competidores, clientes**

Industria:

La industria de Medical Hunting es en el mercado laboral. Y lo hace mediante la búsqueda de profesionales para empresas de salud, que sean idóneos a las necesidades requeridas, así como la obtención de médicos especializados y calificados para cada uno de los cargos del mercado laboral de la salud.

La atractividad de la industria es media a alta, ya que existe un alto grado de competitividad, y con ello bajas barreras de entrada, pero existen aspectos que hacen atractiva la entrada con una diferenciación que es donde Medical Hunting está viendo la oportunidad de negocio, dada la baja inversión y los desafíos de diferenciación. Medical Hunting apunta a un nicho de mercado poco cubierto hoy en Chile, da un espacio que permitirá ganar un terreno poco abarcado actualmente. Cabe mencionar que 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.

Competidores:

Actualmente existen 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. De los cuales solo 3 serían considerados como competencia directa de Medical Hunting. Entre todos concentran cerca de un 70% del mercado.

Clientes:

Medical Hunting tiene dos clientes; el primero es el servicio o entidad de salud público y privado con necesidad de cobertura de una vacante de médico. Y el segundo es directamente 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 médico extranjero, quien puede requerir de una asesoría laboral para facilitar su incorporación en el mundo laboral en Chile y además pertenecer a la base de datos de Medical Hunting.

Para mayor detalle de este capítulo se puede encontrar en la Parte I del Plan de Negocios.

3. Descripción de la empresa

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

Medical Hunting se caracteriza por ser una empresa de nicho, la cual busca diferenciarse de su competencia, al ser exclusivo en profesionales del área de la salud, ya que los competidores suelen tener el servicio como una subárea de otros negocios en su empresa. Busca ampliar el pool de médicos o la base de datos mediante el reclutamiento de profesionales extranjeros, cuyo factor determinante es su alto grado de especialización, cubriendo plazas que con la oferta de profesionales nacionales no se alcanza a cubrir por completa, quedando un déficit bastante alto, el cual ha ido creciendo con los años.

Como principal 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, entendiendo su cultura y lenguaje a cabalidad. 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.

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.

Para mayor detalle de este capítulo se puede encontrar en la Parte I del Plan de Negocios.

4. Plan de Marketing

Los principales objetivos de Marketing son 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. Otro objetivo es lograr el plan de escalamiento mediante solicitudes de vacantes por parte de instituciones de salud.

A contar del sexto mes de operación se realiza una propuesta de 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.

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 el 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%.

Para mayor detalle de este capítulo se puede encontrar en la Parte I del Plan de Negocios.

5. Plan de Operaciones

El plan de operaciones para una empresa enfocada en los servicios debe centrarse en generar la mejor experiencia para los clientes para que este genere una recompra y recomendación, para lo cual se abordan 2 clientes a los cuales se enfocarán, las instituciones de salud y los médicos.

Como este proyecto se soporta principalmente en la plataforma digital, el desarrollo y buena implementación para la experiencia de usuario, el tamaño de la operación deberá ir creciendo a medida que se avanza en las fases.

La tecnología es muy relevante dado que la búsqueda se realizará a través de una plataforma digital, específicamente mediante el match. La Infraestructura con la que se contará es una oficina de espacio co-work en providencia que contará con 5 espacios y además una sala de reuniones con acceso a internet.

El monto a pagar será de \$600.000 que incluye los servicios y gastos comunes.

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de Medical Hunting se encuentra focalizada en ser un servicio de nicho, únicamente del área de salud, buscando diversificarse y aumentar la oferta de candidatos, crecer desde médicos a otros profesionales de la salud, con dispersión y amplitud geográfica.

Medical Hunting llega con una estrategia desafiante ya que busca competir con empresas ya existentes de Head hunter, pero no cuentan con la especialización, por lo que no cuentan con el pool para dar cabida a la necesidad en un tiempo menor con el tiempo y calidad requeridos.

El principal foco debe ser que el cliente siempre encuentre disponible el servicio que necesite, que no ocurra “quiebre de stock”, por eso la importancia de contar con constantes búsqueda de profesionales y abarcando médicos extranjeros para obtener un importante pool de médicos para cubrir las necesidades requeridas por el cliente. Para lograr lo anterior, es muy importante la atención personalizada con el cliente y la

interacción con éste, de manera de generar un levantamiento de perfil y necesidad real para un calce idóneo.

Parte de la estrategia es contar con una plataforma digital robusta capaz de albergar la información necesaria de los clientes y de los usuarios para poder generar el match perfecto, logrando el calce perfecto de perfil. De esta manera, se optimizan recursos, se automatizan y estandarizan procesos y se pueden tomar decisiones más rápidas. Dentro de las alianzas que se espera concretar para enriquecer el pool de médicos, se encuentran aquellas con empresas que proveen servicio de capacitación de los exámenes Conacem y Eunacom de manera de captar el alumno egresado (principalmente extranjero) y preparado para posterior ingreso laboral.

El alcance de Medical Hunting está ligado al cumplimiento de las fases de proyecto y con la proyección de la demanda. Se deben considerar las cuotas o restricciones del sistema dentro de los cuales se puede considerar:

- Déficit de médicos especialistas chilenos por lo que se va en búsqueda de extranjeros en Chile o fuera de Chile
- Inscripción del médico en la Superintendencia de Salud (SIS) para poder ejercer
- En caso de especialidad, contar especialidad inscrita en la SIS
- En caso de ser extranjero, contar con la validación u homologación de título en Chile y visa para trabajar
- Poseer póliza de responsabilidad civil
- Legislación laboral

El tamaño de las operaciones de Medical Hunting estaría ligado principalmente al crecimiento esperado por las alianzas con servicios privados y su red, y con el gobierno, el cumplimiento del plan de inserción de médicos especialistas, la continuidad de la proyección de déficit de médicos especialistas chilenos, y por la variabilidad que pudiese existir en la demanda y que Medical Hunting no estuviese preparado para esto.

Por otro lado, se debe lograr una relación estratégica con el gremio de médicos chilenos para que sean aliados estratégicos. La aparición de competencia dura podría afectar la operatividad y los cambios regulatorios en homologaciones de títulos extranjeros y obtención de visas podría afectar el tamaño de las operaciones.

5.2 Flujo de operaciones

ILUSTRACIÓN N°2: FLUJO DE OPERACIONES MEDICAL HUNTING



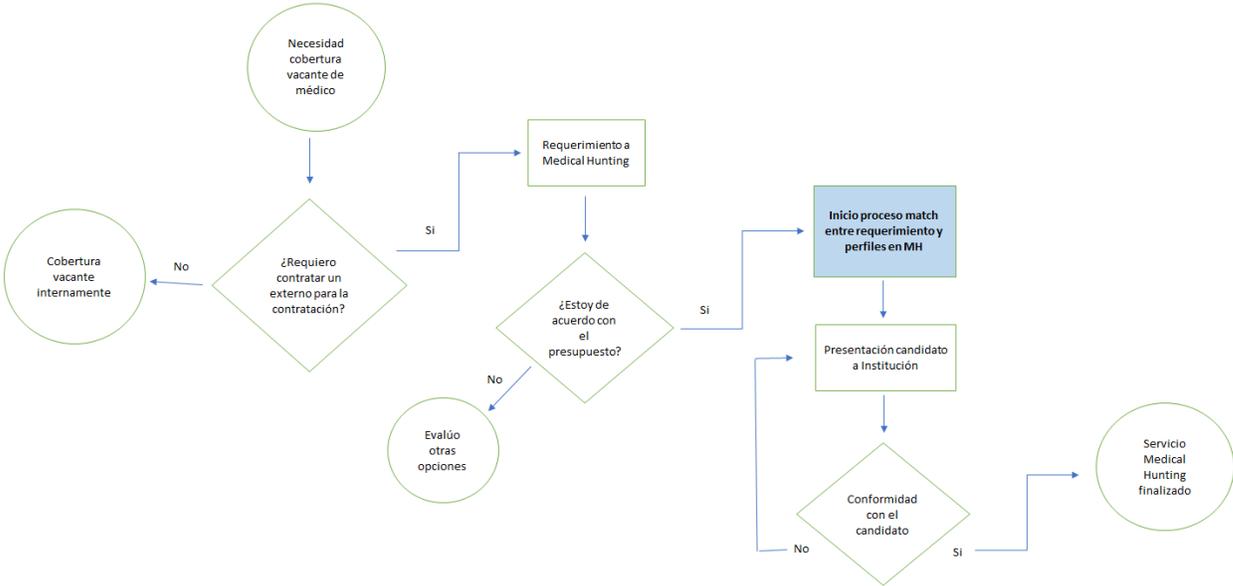
Fuente: Elaboración propia

Búsqueda y reclutamiento de candidatos a través de la plataforma web: se almacenará la información de los candidatos en una base de datos, los candidatos se clasificaron de acuerdo con su perfil y preferencias y especialidad. Adicionalmente se realizarán entrevistas psicológicas de los candidatos básicos para la preselección de la base de datos y una vez que se encuentre un perfil adecuado se realizarán exámenes psicológicos para clasificar en cada categoría a los postulantes.

El ingreso al pool de médicos inicialmente será de forma gratuita mediante la sección búsqueda de empleo de la web, ya que se requiere aumentar Q de médicos para contar con un pool suficiente para ofrecer al cliente institución salud. Para ser parte del pool de médicos, todo profesional pasará por el proceso de reclutamiento y selección en la cual se generará el ajuste idóneo a una vacante existente en el momento, o listo para hacer el match con una vacante futura. Este requisito se exigirá tanto para los médicos que ingresa al pool mediante la contratación de un plan de asesoría o de igual manera se le exigirá a quienes lleguen por captación o medios propios.

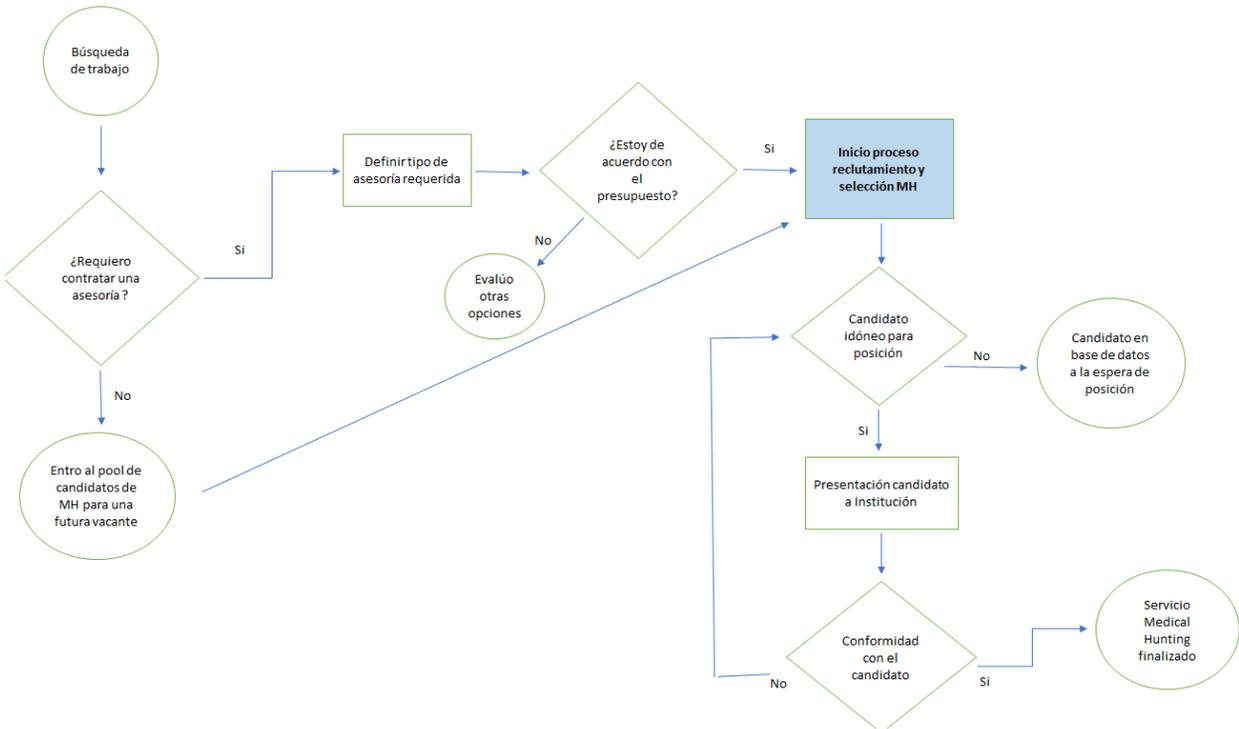
La búsqueda de clientes se realizará a través del equipo comercial que debe contactarse con las instituciones de salud para dar a conocer el servicio, se ingresarán sus requerimientos en una base de datos y con la propia inscripción de las organizaciones en la plataforma web. Se realizarán entrevistas con empresas para entender el perfil y las capacidades que requieren de los candidatos. El levantamiento de información respecto al perfil y cargo buscado es primordial, ya que es la base para generar el match con el mejor candidato para finalmente entregar el candidato idóneo al servicio de salud y el trabajo idóneo al candidato.

ILUSTRACIÓN N°3: FLUJO DE OPERACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS INSTITUCIONES DE SALUD



Fuente: Elaboración propia, equipo gestor

ILUSTRACIÓN N4: FLUJO DE OPERACIONES DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS Y LOS MÉDICOS



Fuente: Elaboración propia, equipo gestor

5.3 Plan de desarrollo e implementación

El plan de desarrollo e implementación de Medical Hunting se llevaría con una Visión basada en los recursos y estrategia corporativa, contando con los recursos humanos, tácticos, y tecnológicos, junto con las capacidades como fuente de ventaja competitiva y corporativa para lograr un posicionamiento en la industria y penetración en el mercado creando valor para la unidad de negocio.

En cuanto a los recursos, el principal activo es la plataforma digital que alberga la información requerida para entregar el candidato al cliente. Muy importante es la marca la cual debiera ir posicionándose y ganando terreno, y por último el recurso humano debe ser el calificado para dar cabida al negocio, y sentirse parte de una empresa con un sentido lo que debiese ser una gran motivación para el staff.

Por otro lado, se deben gestionar eficientemente las capacidades del negocio para lograr mejorar la rentabilidad y seguir creciendo como empresa.

En el plan se considerará además las restricciones presupuestarias y los plazos. (Ver *Gantt en anexo n° 7*).

5.4 Dotación

TABLA N°11: DOTACIÓN

Etapas del proyecto	Descripción Etapa	Dotación
Fase I	Captación clientes para enriquecer base de datos	Psicólogo selección y Gestoras Abogado migratorio y contador (modalidad freelance)
Fase II	Marketing y venta para aumentar y consolidar clientes Incorporación a la oferta cargos ejecutivos	Aumento dotación en: Marketing y Captación Reclutador especialista en médicos
Fase III	Generación alianza gobierno Incorporación a la oferta de otras áreas salud	Se mantiene la dotación

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

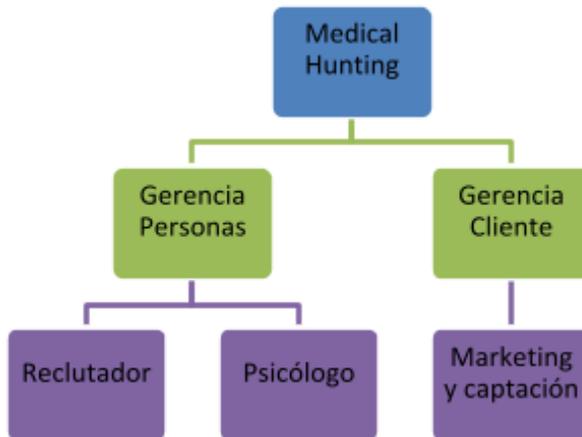
6. Equipo del proyecto

6.1 Equipo gestor

El proyecto será llevado a cabo por dos Psicólogas Organizacionales que actualmente se encuentran realizando un MBA en la Universidad de Chile. Poseen años de experiencia trabajando con médicos especialistas extranjeros, donde se ha obtenido el know how de los procesos migratorios y requisitos para ejercer la medicina en Chile y cuentan con una amplia red de contactos de médicos especialistas extranjeros en Chile, posibles clientes y además con conocimiento en las últimas tendencias de reclutamiento y selección y en gestión de negocios. Este proyecto se puede comenzar con un prototipo mínimo viable como modalidad freelance y comenzando el proceso de la creación de una base de datos para ir generando el pool de médicos requeridos y conociendo la tendencia hoy al respecto de médicos con mayor demanda. Para generar esta base de datos para el prototipo no se requería de ninguna inversión, sin embargo para la operatividad de la empresa ya se contará con la plataforma y web creada, la cual si requiere de una inversión de \$8.500.000 CLP.

Como psicólogas, las gestoras del proyecto cuentan con habilidades que generalmente algunos líderes carecen. Un estudio realizado en el cual se le consultó a distintos trabajadores que evaluaran a sus ejecutivos líderes, un 65% indica falta de empatía, 58% falta de comunicación, 44% falta de definición estratégica y 42% bajo feedback; estas habilidades principalmente blandas a excepción de la definición estratégica son grandes competencias que las gestoras poseen y que además refuerzan con un MBA (Guía Salarial 2020, Show me the money). (ver anexo n°8).

6.2 Estructura organizacional



Los aumentos de dotación por etapa del proyecto están detallados en el punto 6.4

Descripción personal de staff claves:

- **Programador / desarrollador** es quien que genera la plataforma digital sobre la cual Medical Hunting generará al match entre cliente y candidato. Esta persona requiere de experiencia previa creando plataformas digitales idealmente en negocios de cruce de servicios como Uber-Cornershop-Tinder de manera de buscar las mejores prácticas para lograr el ingreso de las variables necesarias para el cliente. Adicionalmente deberá crear una página web para el negocio. En este caso no será contratado de manera permanente, sino que de manera exclusiva para el proyecto de desarrollo de la plataforma y web. En cuanto a los costos asociados a la mantención se utilizarán versiones o demos gratuitos los cuales permitan cubrir la capacidad proyectada. En caso de requerir asesorías esporádicas de mantención se contratará como prestación de servicios.
- **Marketing y Captación** es quien está encargado del Marketing de la empresa mediante la difusión y control de Pág. Web, RS, y otras fuentes de manera de generar captación de clientes.
- **Reclutador especialista en médicos** será una persona idealmente extranjera que independiente de su profesión cuente con experiencia en trabajo de reclutamiento de médicos con un foco comercial.

- **Psicólogo selección especialista en médicos** encargado de procesos psico laborales con foco en experiencia reclutamiento “agile” y entrevistas por competencias. Idealmente extranjera para generar empatía en el médico.

Externalización de servicios:

- **Abogado Migratorio** con experiencia y conocimiento actualizado en leyes sobre contratación de extranjeros, convenios bilaterales, procesos de validación de títulos y visas además de conocimiento laboral general. Trabaja en modalidad freelance media jornada.
- **Contador auditor** encargado de analizar e ingresar información contable requerida para funcionamiento básico financiero de la empresa, conciliación bancaria, pago y cobranzas, pago de remuneraciones, análisis cuentas contables, entre otros. Trabaja en modalidad freelance media jornada.

Adicionalmente al staff planteado, las gestoras del proyecto estarán íntegramente involucradas en el negocio, Emilia liderando el área Personas, y Josefina liderando el área Cliente. En las primeras etapas las gestoras formarán parte directa de las operaciones ya que ambas son Psicólogas con experiencia en procesos de búsqueda de personal.

6.3 Incentivos y Compensaciones

Los incentivos y compensaciones apuntan a generar retención del talento, ser una empresa atractiva en el mercado, generando satisfacción y motivación, lo que finalmente contribuye a la producción. Las compensaciones son todos aquellos pagos derivados del empleo, mientras que los incentivos se designan ante el cumplimiento de una condición (Chiavenato, 2000).

Las compensaciones se pueden dividir entre las económicas o financieras como salario u bonos, y las no económicas como horarios flexibles, días libres, trabajo remoto, o reconocimientos (*ver anexo nº 9*). Hoy, las generaciones que se insertan al mundo laboral consideran que la remuneración debe cumplir con condiciones mínimas de competitividad en el mercado, pero además consideran necesarios los incentivos no monetarios que suelen estar diferenciados por segmentos de empleados, hoy conocidos como “salario emocional”. Adicionalmente, la teoría de la equidad y justicia organizacional plantea que

cada individuo se compara con otros y luego actúa para eliminar desigualdades que pueda percibir. (Robbins, S. P. & Judge T. A, 2013).

Según información proporcionada en el Análisis de Tendencias Latam 2020 de Hays, un 25% de las compañías incorporan un reajuste anual de un 0% a un 2,9%.

Como compensaciones para todo el staff de Medical Hunting se considerarán los siguientes;

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

Es relevante considerar que además del staff contratado se contará con el apoyo en modalidad freelance del servicio de abogado migratorio y del contador. Adicionalmente se podría requerir de apoyos transitorios de psicólogos y servicio TI de mantención plataforma.

Los sueldos del mercado están extraídos de estudios de salarios de consultoras como Hays, Robert Half, Show me the money, y basados en empresas pequeñas.

TABLA N°12: REMUNERACIONES

REMUNERACIONES	2021-1	2021-2	2021	mensual	2022	2023	2024	2025
Marketing y Captación	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 650.000	-\$ 7.800.000	-\$ 7.924.800	-\$ 8.051.597	-\$ 8.180.422
Reclutadores especialista en médicos	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 700.000	-\$ 8.400.000	-\$ 8.534.400	-\$ 8.670.950	-\$ 8.809.686
Gestoras del proyecto (2)	\$ -	\$ -	\$ -	-\$2.000.000	-\$24.000.000	-\$30.000.000	-\$42.000.000	-\$42.672.000
Psicólogo selección	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 650.000	-\$ 7.800.000	-\$15.724.800	-\$15.976.397	-\$16.232.019
TOTAL REMUNERACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	-\$4.000.000	-\$48.000.000	-\$62.184.000	-\$74.698.944	-\$75.894.127
PRESTACIÓN DE SERVICIOS								
Servicio Abogado Migratorio Partime	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 200.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.414.400	-\$ 2.428.886	-\$ 2.443.460
Servicio contador Partime	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 200.000	-\$ 2.400.000	-\$ 2.414.400	-\$ 2.428.886	-\$ 2.443.460
TOTAL PRESTACIÓN DE SERVICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 400.000	-\$ 4.800.000	-\$ 4.828.800	-\$ 4.857.773	-\$ 4.886.919
TOTAL REMUNERACIONES + PREST. SERVICIOS	\$ -	\$ -	\$ -	-\$4.400.000	-\$52.800.000	-\$67.012.800	-\$79.556.717	-\$80.781.047

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

Las remuneraciones se encuentran ajustadas ya con el reajuste del 1,6% anual, mientras que la prestación de servicios posee solo el reajuste por IPC correspondiente a un 0,6%. Las remuneraciones de las gestoras el primer y segundo año es más ajustado.

7. Plan financiero Estados financieros e información básica a considerar

7.1 Estimación de Ingresos:

Medical Hunting mantendrá ingresos por dos líneas de negocios, la primera de ellas por la contratación del servicio por parte de las instituciones de salud, correspondiente al 36,77% de los ingresos de la empresa para el primer año.

Otra línea de negocios estará enfocada en los tipos de asesorías ofrecidas para los médicos, las cuales corresponden al 63,23% de los ingresos de Medical Hunting para el año 2021. Estas asesorías se dividirán en 3 planes que se ofrecen con distintos tipos de servicios, variando en su duración y precio y en las cuales hay un porcentaje de ingreso fijo y otro variable.

Se presenta a continuación Ingresos de los primeros 5 años de funcionamiento, creciendo en un 62,94% del primer año al segundo año, un 62,82% al tercer año, un 66,18% al cuarto año, y finalizando el quinto año en un 70,73%.

TABLA N°13: INGRESOS Y EGRESOS DE LOS PRIMEROS 5 AÑOS

	2021	2022	2023	2024	2025
	12 MESES	24 MESES	36 MESES	48 MESES	60 MESES
Ingresos Instituciones de Salud	\$ 13.559.356	\$ 25.536.718	\$ 39.470.163	\$ 67.784.475	\$ 97.784.687
Ingresos Médicos - Variable	\$ 10.656.503	\$ 16.570.172	\$ 22.241.473	\$ 27.764.530	\$ 35.077.127
Ingresos Médicos - Fijo	\$ 12.655.399	\$ 16.467.991	\$ 23.998.188	\$ 32.092.221	\$ 40.820.218
Ingresos Médicos BD	\$ -	\$ -	\$ 503.551	\$ 1.100.286	\$ 2.996.308
Ingresos cargos ejecutivos	\$ -	\$ -	\$ 7.015.928	\$ 12.125.479	\$ 22.459.823
TOTAL INGRESOS	\$ 36.871.258	\$ 58.574.881	\$ 93.229.303	\$ 140.866.992	\$ 199.138.163
Egresos de remuneraciones	\$ -26.200.000	\$ -52.800.000	\$ -67.012.800	\$ -79.556.717	\$ -80.781.047
Egresos de marketing	\$ -2.949.701	\$ -4.685.990	\$ -7.458.344	\$ -12.678.029	\$ -17.922.435
Egresos de arriendos espacio cow	\$ -7.200.000	\$ -7.200.000	\$ -7.243.200	\$ -7.243.200	\$ -7.286.659
Egresos de gastos legales	\$ -25.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de plan celulares	\$ -360.000	\$ -600.000	\$ -720.000	\$ -720.000	\$ -720.000
Egresos de compra activo fijo	\$ -380.000	\$ -760.000	\$ -380.000	\$ -	\$ -
Egresos de licencias y patentes	\$ -270.000	\$ -500.000	\$ -500.000	\$ -500.000	\$ -500.000
TOTAL EGRESOS	\$ -37.384.701	\$ -66.545.990	\$ -83.314.344	\$ -100.697.946	\$ -107.210.140

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

De la misma manera se presenta la estructura de egresos de los primeros 5 años de funcionamiento, creciendo la estructura de gastos por año en un 56,17%, 79,87%, 82,73% y finalmente en un 93,92%.

7.2 Proyecciones de Estados de resultados

Se proyecta estar operando desde el año 2021, por lo que la proyección de Estados de resultados inicia desde ese periodo. Se presenta el EERR de los próximos 5 años, en el cual se presenta la estimación de venta dividida por la línea de negocio y la estimación de costos resumida de forma anual, para los periodos de análisis.

TABLA N°14: ESTADOS DE RESULTADOS MEDICAL HUNTING

Estado de Resultados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	\$ 36.871.258	\$ 58.574.881	\$ 93.229.303	\$ 140.866.992	\$ 199.138.163
Costos Netos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Margen de Contribución	\$ 36.871.258	\$ 58.574.881	\$ 93.229.303	\$ 140.866.992	\$ 199.138.163
Egresos de remuneraciones	-\$ 26.200.000	-\$ 52.800.000	-\$ 67.012.800	-\$ 79.556.717	-\$ 80.781.047
Egresos de marketing	-\$ 2.949.701	-\$ 4.685.990	-\$ 7.458.344	-\$ 12.678.029	-\$ 17.922.435
Egresos de arriendo espacio cowork	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.243.200	-\$ 7.243.200	-\$ 7.286.659
Egresos de gastos legales	-\$ 25.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de plan celulares	-\$ 360.000	-\$ 600.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000
Egresos de compra activo fijo	-\$ 380.000	-\$ 760.000	-\$ 380.000	\$ -	\$ -
Egresos de licencias y patentes	-\$ 270.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000
Gastos	-\$ 37.384.701	-\$ 66.545.990	-\$ 83.314.344	-\$ 100.697.946	-\$ 107.210.140
EBITDA	-\$ 513.443	-\$ 7.971.110	\$ 9.914.959	\$ 40.169.046	\$ 91.928.023
Depreciación	-\$ 253.333	-\$ 380.000	-\$ 380.000	-\$ 126.667	\$ -
Amortización	-\$ 4.520.000	-\$ 4.750.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000
EBIT	-\$ 5.286.776	-\$ 13.101.110	\$ 9.034.959	\$ 39.542.379	\$ 91.428.023
Otros Gastos no Operaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Ingresos no operacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	-\$ 5.286.776	-\$ 13.101.110	\$ 9.034.959	\$ 39.542.379	\$ 91.428.023
Impuesto a la renta	-\$ 94.661	\$ -	-\$ 2.691.065	-\$ 10.676.442	-\$ 24.685.566
Utilidad después de impuestos	-\$ 5.381.437	-\$ 13.101.110	\$ 6.343.894	\$ 28.865.937	\$ 66.742.457

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

7.3 Proyecciones de Flujo de caja

El flujo de caja se analiza para 2 escenarios, existiendo cierre al año 5 y no existiendo cierre, trayendo los flujos futuros a valor presente.

TABLA N°15: ESCENARIO 1: CIERRE DE LA EMPRESA AL 5° AÑO

Flujo Caja Libre 5 años	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuestos	\$ -	-\$ 5.381.437	-\$ 13.101.110	\$ 6.343.894	\$ 28.865.937	\$ 66.742.457
Depreciación	\$ -	\$ 253.333	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 126.667	\$ -
Amortización	\$ -	\$ 4.520.000	\$ 4.750.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Inversión Inicial	-\$ 16.825.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 9.249.795	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000
Recuperación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.249.795
Flujo Caja Libre Empresa	-\$ 26.074.795	-\$ 608.104	-\$ 7.971.110	\$ 7.223.894	\$ 29.492.603	\$ 76.592.252
Flujo de Caja Libre Empresa Acumulado	-\$ 26.074.795	-\$ 26.682.899	-\$ 34.654.008	-\$ 27.430.114	\$ 2.062.489	\$ 78.654.741

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

TABLA N°16: ESCENARIO 2: NO EXISTIENDO CIERRE DE LA OPERACIÓN

Flujo Caja Perpetuidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuestos	\$ -	-\$ 5.381.437	-\$ 13.101.110	\$ 6.343.894	\$ 28.865.937	\$ 66.742.457
Depreciación	\$ -	\$ 253.333	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 126.667	\$ -
Amortización	\$ -	\$ 4.520.000	\$ 4.750.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Inversión Inicial	-\$ 16.825.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 9.249.795	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Presente de Flujos Futuros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 452.386.953
Flujo Caja Libre Empresa	-\$ 26.074.795	-\$ 608.104	-\$ 7.971.110	\$ 7.223.894	\$ 29.492.603	\$ 519.629.410

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

El total de gastos por puesta en marcha e inversión inicial se compone de lo siguiente:

Inversión inicial	-\$ 16.825.000
Desarrollo web y plataforma	-\$ 8.500.000
Dominio y servidor web	-\$ 100.000
Gastos constitución sociedad	-\$ 1.000.000
Patente comercial	-\$ 25.000
Arriendo año corrido cowork	-\$ 7.200.000

7.4 Cálculo de tasa de descuento

Según CAPM existen los siguientes datos para el cálculo de la tasa de descuento. Bajo la industria de Human Resources se cuenta con la siguiente estructura, la cual, al tratarse de un proyecto como una Startup, tiene un premio por riesgo adicional al de liquidez.

CAPM = $R_f + (R_m - R_f) \beta$ + Premio por Liquidez + Premio por riesgo de Startup

Tasa Libre de Riesgo: es el retorno exigido de un instrumento que es completamente líquido y no presenta volatilidad en su retorno. En este caso se utilizó una tasa de 1,27 obtenida del Banco Central, asignada a 5 años. En el caso de perpetuidad se utilizó la correspondiente a 10 años de 2,33.

Beta de la Industria: esta cifra indica la sensibilidad de la empresa a las variaciones del mercado. Para este caso se consideró la Industria Human Resources 2013, proveniente del estudio de Damodaran, donde se definió un Beta de la Industria de 1.38.

Premio Riesgo de Mercado: esta cifra nos indica la diferencia existente entre la rentabilidad de un activo riesgoso y otro libre de riesgo. Por lo tanto, es el premio que el mercado le entrega al inversionista por asumir riesgo. Esta información se obtuvo del estudio de Damodaran.

Premio Start Up: es la cifra utilizada por proyectos Start Up.

Premio por Liquidez: esta cifra muestra el premio exigido por el inversionista al momento de adquirir un activo para poder compensar el riesgo que está asumiendo.

TABLA N°17: MODELO CAPM A 5 AÑOS:

MODELO CAPM 5 AÑOS		
E (ri)	15,16%	Tasa de Descuento
β	1,38%	Beta Human Resources Damodaran
$R_m - R_f$	6,26	Premio por riesgo mercado Damodaran
R_f	1,27%	BTP-5 Bono TGR
PPL	2,5%	Premio por liquidez
P start up	2,5%	Premio por riesgo Startup

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

TABLA N°18: MODELO A PERPETUIDAD:

MODELO CAPM 10 AÑOS		
E (ri)	14,75%	Tasa de Descuento
β	1,38%	Beta Human Resources Damodaran
Rm - Rf	6,26	Damodaran
Rf	2,33%	BTP-10 TGR
PPL	2,5%	Premio por liquidez
P start up	2,5%	Premio por riesgo Startup

Fuente: *Elaboración propia, equipo gestor.*

7.5 Evaluación financiera del proyecto:

VAN (Valor Actual Neto): al utilizar este criterio el objetivo es representar una medida de valor o riqueza, utilizando una tasa de descuento. En este caso la tasa de descuento utilizada es de un 14,91%. Al aplicar dicha tasa el proyecto presenta un VAN positivo que asciende a \$27.267.600, que dado que es un valor mayor a cero indica que el proyecto es viable.

TIR (Tasa Interna de Retorno): este valor corresponde al retorno anual esperado del proyecto y se utiliza como uno de los criterios para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. En este caso la TIR alcanza un valor de 33%.

Payback: este valor determina el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial. En este caso el análisis indica que el payback se logrará terminando el cuarto año de funcionamiento.

TABLA N°19: EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO 1 CON CIERRE AL 5° AÑO

Tasa de Descuento	14,91%
VAN	\$ 27.267.600
TIR	33%
Payback	3,93

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

TABLA N°20: EVALUACIÓN FINANCIERA ESCENARIO 2 A PERPETUIDAD

Tasa de Descuento	15,97%
VAN	\$ 219.731.551
TIR	81%
Payback	3,93

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

Punto de Equilibrio: Se considera el punto de equilibrio como el nivel de producción y ventas que alcanza un negocio para lograr cubrir costos y gastos mediante los ingresos obtenidos. A continuación, se presenta la tabla correspondiente a las cantidades de planes que se deberán vender para no perder ni ganar, dado el precio establecido para cada año.

TABLA N°21: PUNTO DE EQUILIBRIO (Q)

Cantidades	2021	2022	2023	2024	2025
Medicos Instituciones de Salud	54	83	87	72	56
Médicos - Variable	47	78	88	92	128
Empleabilidad parte Fija (25%)	53	76	87	94	105
Médicos BD	0	0	8	12	37
Cargos ejecutivos	0	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

TABLA N°22: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (+10%)

A continuación se presenta un análisis de sensibilidad respecto a un aumento del 10% de ventas, lo que arroja un van de \$32.188.371.

Análisis Sensibilidad 1	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuestos	\$ -	-\$ 1.957.820	-\$ 7.243.621	\$ 7.323.434	\$ 28.528.938	\$ 60.838.269
Depreciación	\$ -	\$ 253.333	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 126.667	\$ -
Amortización	\$ -	\$ 4.520.000	\$ 4.750.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Inversión Inicial	-\$ 16.825.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 9.249.795	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000
Recuperación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.249.795
Flujo Caja Libre Empresa	-\$ 26.074.795	\$ 2.815.514	-\$ 2.113.621	\$ 8.203.434	\$ 29.155.605	\$ 70.688.064
Flujo de Caja Libre Empresa Acumulado	-\$ 26.074.795	-\$ 23.259.281	-\$ 25.372.903	-\$ 17.169.468	\$ 11.986.136	\$ 82.674.200
Tasa de Descuento	14,91%					
VAN	\$ 32.188.371					
TIR	38%					
Payback	3,59					

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

7.6 Capital de trabajo

A continuación, se presenta el capital requerido para llevar a cabo las actividades del proyecto y se detalla en la siguiente tabla.

TABLA N°23: CAPITAL DE TRABAJO

CAPITAL DE TRABAJO- DEFICIT ACUMULADO	2021	2022	2023	2024	2025
	12 MESES	24 MESES	36 MESES	48 MESES	60 MESES
Ingresos Instituciones de Salud	\$ 13.559.356	\$ 25.536.718	\$ 39.470.163	\$ 67.784.475	\$ 97.784.687
Ingresos Médicos - Variable	\$ 10.656.503	\$ 16.570.172	\$ 22.241.473	\$ 27.764.530	\$ 35.077.127
Ingresos Médicos - Fijo	\$ 12.655.399	\$ 16.467.991	\$ 23.998.188	\$ 32.092.221	\$ 40.820.218
Ingresos Médicos BD	\$ -	\$ -	\$ 503.551	\$ 1.100.286	\$ 2.996.308
Ingresos cargos ejecutivos	\$ -	\$ -	\$ 7.015.928	\$ 12.125.479	\$ 22.459.823
TOTAL INGRESOS	\$ 36.871.258	\$ 58.574.881	\$ 93.229.303	\$ 140.866.992	\$ 199.138.163
Egresos de remuneraciones	-\$ 26.200.000	-\$ 52.800.000	-\$ 67.012.800	-\$ 79.556.717	-\$ 80.781.047
Egresos de marketing	-\$ 2.949.701	-\$ 4.685.990	-\$ 7.458.344	-\$ 12.678.029	-\$ 17.922.435
Egresos de arriendos espacio cow	-\$ 7.200.000	-\$ 7.200.000	-\$ 7.243.200	-\$ 7.243.200	-\$ 7.286.659
Egresos de gastos legales	-\$ 25.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de plan celulares	-\$ 360.000	-\$ 600.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000	-\$ 720.000
Egresos de compra activo fijo	-\$ 380.000	-\$ 760.000	-\$ 380.000	\$ -	\$ -
Egresos de licencias y patentes	-\$ 270.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000	-\$ 500.000
TOTAL EGRESOS	-\$ 37.384.701	-\$ 66.545.990	-\$ 83.314.344	-\$ 100.697.946	-\$ 107.210.140
INGRESOS - EGRESOS	-\$ 513.443	-\$ 7.971.110	\$ 9.914.959	\$ 40.169.046	\$ 91.928.023
DÉFICIT ACUMULADO	-\$ 6.107.348	-\$ 67.134.883	-\$ 33.809.902	\$ 261.132.578	\$ 1.088.670.541
-\$	9.249.795				

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor

La proyección de capital de trabajo mediante método déficit acumulado presenta pérdidas en los 3 primeros años de operación, generando la mayor pérdida en enero 2023 con \$9.249.795 CLP.

TABLA N°24: CAPITAL DE TRABAJO Y DÉFICIT ACUMULADO 2021-2023

Primer año, 2021:

CAPITAL DE TRABAJO- DEFICIT ACUMULADO	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos Instituciones de Salud	\$ 1.114.494	\$ 1.117.280	\$ 1.120.073	\$ 1.122.873	\$ 1.125.680	\$ 1.128.495
Ingresos Médicos - Variable	\$ -	\$ -	\$ 584.914	\$ 586.376	\$ 1.469.605	\$ 883.967
Ingresos Médicos - Fijo	\$ 1.040.194	\$ 1.042.795	\$ 1.045.402	\$ 1.048.015	\$ 1.050.635	\$ 1.053.262
Ingresos Médicos BD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos cargos ejecutivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 2.154.688	\$ 2.160.074	\$ 2.750.388	\$ 2.757.264	\$ 3.645.920	\$ 3.065.723
Egresos de remuneraciones	-\$ 1.650.000	-\$ 1.650.000	-\$ 1.650.000	-\$ 1.850.000	-\$ 2.050.000	-\$ 2.050.000
Egresos de marketing	-\$ 172.375	-\$ 172.806	-\$ 220.031	-\$ 220.581	-\$ 291.674	-\$ 245.258
Egresos de arriendos espacio cow	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000
Egresos de gastos legales	-\$ 25.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de plan celulares	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000
Egresos de compra activo fijo	-\$ 380.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de licencias y patentes	-\$ 270.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	-\$ 3.127.375	-\$ 2.452.806	-\$ 2.500.031	-\$ 2.700.581	-\$ 2.971.674	-\$ 2.925.258
INGRESOS - EGRESOS	-\$ 972.687	-\$ 292.732	\$ 250.357	\$ 56.683	\$ 674.247	\$ 140.466
DÉFICIT ACUMULADO	-\$ 972.687	-\$ 1.265.419	-\$ 1.015.062	-\$ 958.379	-\$ 284.132	-\$ 143.667

CAPITAL DE TRABAJO- DEFICIT ACUMULADO	jul-21	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21	2021
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	12 MESES
Ingresos Instituciones de Salud	\$ 1.131.316	\$ 1.134.144	\$ 1.136.980	\$ 1.139.822	\$ 1.142.672	\$ 1.145.528	\$ 13.559.356
Ingresos Médicos - Variable	\$ 886.177	\$ 1.776.785	\$ 1.335.920	\$ 1.041.647	\$ 1.044.251	\$ 1.046.861	\$ 10.656.503
Ingresos Médicos - Fijo	\$ 1.055.895	\$ 1.058.535	\$ 1.061.181	\$ 1.063.834	\$ 1.066.493	\$ 1.069.160	\$ 12.655.399
Ingresos Médicos BD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos cargos ejecutivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 3.073.388	\$ 3.969.464	\$ 3.534.081	\$ 3.245.303	\$ 3.253.416	\$ 3.261.549	\$ 36.871.258
Egresos de remuneraciones	-\$ 2.550.000	-\$ 2.550.000	-\$ 2.550.000	-\$ 2.550.000	-\$ 2.550.000	-\$ 2.550.000	-\$ 26.200.000
Egresos de marketing	-\$ 245.871	-\$ 317.557	-\$ 282.726	-\$ 259.624	-\$ 260.273	-\$ 260.924	-\$ 2.949.701
Egresos de arriendos espacio cow	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 7.200.000
Egresos de gastos legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 25.000
Egresos de plan celulares	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 30.000	-\$ 360.000
Egresos de compra activo fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 380.000
Egresos de licencias y patentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 270.000
TOTAL EGRESOS	-\$ 3.425.871	-\$ 3.497.557	-\$ 3.462.726	-\$ 3.439.624	-\$ 3.440.273	-\$ 3.440.924	-\$ 37.384.701
INGRESOS - EGRESOS	-\$ 352.483	\$ 471.907	\$ 71.354	-\$ 194.322	-\$ 186.857	-\$ 179.375	-\$ 513.443
DÉFICIT ACUMULADO	-\$ 496.150	-\$ 24.243	\$ 47.111	-\$ 147.210	-\$ 334.068	-\$ 513.443	-\$ 6.107.348

Segundo año, 2022:

CAPITAL DE TRABAJO- DEFICIT ACUMULADO	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22
	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Ingresos Instituciones de Salud	\$ 2.098.957	\$ 2.104.205	\$ 2.109.465	\$ 2.114.739	\$ 2.120.026	\$ 2.125.326
Ingresos Médicos - Variable	\$ 1.349.330	\$ 1.352.703	\$ 1.356.085	\$ 1.510.528	\$ 1.060.013	\$ 1.366.281
Ingresos Médicos - Fijo	\$ 1.353.565	\$ 1.356.949	\$ 1.360.341	\$ 1.363.742	\$ 1.367.152	\$ 1.370.569
Ingresos Médicos BD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos cargos ejecutivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 4.801.852	\$ 4.813.857	\$ 4.825.891	\$ 4.989.009	\$ 4.547.190	\$ 4.862.176
Egresos de remuneraciones	-\$ 4.400.000	-\$ 4.400.000	-\$ 4.400.000	-\$ 4.400.000	-\$ 4.400.000	-\$ 4.400.000
Egresos de marketing	-\$ 384.148	-\$ 385.109	-\$ 386.071	-\$ 399.121	-\$ 363.775	-\$ 388.974
Egresos de arriendos espacio cow	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000
Egresos de gastos legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de plan celulares	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000
Egresos de compra activo fijo	-\$ 760.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de licencias y patentes	-\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	-\$ 6.694.148	-\$ 5.435.109	-\$ 5.436.071	-\$ 5.449.121	-\$ 5.413.775	-\$ 5.438.974
INGRESOS - EGRESOS	-\$ 1.892.296	-\$ 621.252	-\$ 610.180	-\$ 460.112	-\$ 866.585	-\$ 576.798
DÉFICIT ACUMULADO	-\$ 2.405.739	-\$ 3.026.990	-\$ 3.637.170	-\$ 4.097.282	-\$ 4.963.867	-\$ 5.540.665

CAPITAL DE TRABAJO- DEFICIT ACUMULADO	jul-22	ago-22	sept-22	oct-22	nov-22	dic-22	2022
	Mes 19	Mes 20	Mes 21	Mes 22	Mes 23	Mes 24	24 MESES
Ingresos Instituciones de Salud	\$ 2.130.639	\$ 2.135.966	\$ 2.141.306	\$ 2.146.659	\$ 2.152.026	\$ 2.157.406	\$ 25.536.718
Ingresos Médicos - Variable	\$ 1.217.508	\$ 1.830.828	\$ 1.376.554	\$ 1.379.995	\$ 1.383.445	\$ 1.386.904	\$ 16.570.172
Ingresos Médicos - Fijo	\$ 1.373.996	\$ 1.377.431	\$ 1.380.874	\$ 1.384.327	\$ 1.387.787	\$ 1.391.257	\$ 16.467.991
Ingresos Médicos BD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos cargos ejecutivos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 4.722.143	\$ 5.344.224	\$ 4.898.734	\$ 4.910.981	\$ 4.923.258	\$ 4.935.566	\$ 58.574.881
Egresos de remuneraciones	-\$ 4.400.000	-\$ 4.400.000	-\$ 4.400.000	-\$ 4.400.000	-\$ 4.400.000	-\$ 4.400.000	-\$ 52.800.000
Egresos de marketing	-\$ 377.771	-\$ 427.538	-\$ 391.899	-\$ 392.878	-\$ 393.861	-\$ 394.845	-\$ 4.685.990
Egresos de arriendos espacio cow	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 600.000	-\$ 7.200.000
Egresos de gastos legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de plan celulares	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 50.000	-\$ 600.000
Egresos de compra activo fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 760.000
Egresos de licencias y patentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 500.000
TOTAL EGRESOS	-\$ 5.427.771	-\$ 5.477.538	-\$ 5.441.899	-\$ 5.442.878	-\$ 5.443.861	-\$ 5.444.845	-\$ 66.545.990
INGRESOS - EGRESOS	-\$ 705.628	-\$ 133.314	-\$ 543.165	-\$ 531.898	-\$ 520.603	-\$ 509.279	-\$ 7.971.110
DÉFICIT ACUMULADO	-\$ 6.246.294	-\$ 6.379.607	-\$ 6.922.772	-\$ 7.454.670	-\$ 7.975.273	-\$ 8.484.552	-\$ 67.134.883

Primer semestre del tercer año, 2023:

CAPITAL DE TRABAJO- DEFICIT ACUMULADO	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23
	Mes 25	Mes 26	Mes 27	Mes 28	Mes 29	Mes 30	Mes 31
Ingresos Instituciones de Salud	\$ 3.244.199	\$ 3.252.309	\$ 3.260.440	\$ 3.268.591	\$ 3.276.762	\$ 3.284.954	\$ 3.293.167
Ingresos Médicos - Variable	\$ 1.699.342	\$ 1.703.591	\$ 1.707.849	\$ 1.867.766	\$ 2.340.545	\$ 1.877.117	\$ 1.411.357
Ingresos Médicos - Fijo	\$ 1.972.500	\$ 1.977.431	\$ 1.982.375	\$ 1.987.331	\$ 1.992.299	\$ 1.997.280	\$ 2.002.273
Ingresos Médicos BD	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 62.259	\$ -	\$ 62.571	\$ 62.727
Ingresos cargos ejecutivos	\$ -	\$ 2.323.078	\$ -	\$ 2.334.708	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 6.916.041	\$ 9.256.409	\$ 6.950.664	\$ 9.520.655	\$ 7.609.606	\$ 7.221.921	\$ 6.769.524
Egresos de remuneraciones	-\$ 5.584.400	-\$ 5.584.400	-\$ 5.584.400	-\$ 5.584.400	-\$ 5.584.400	-\$ 5.584.400	-\$ 5.584.400
Egresos de marketing	-\$ 553.283	-\$ 740.513	-\$ 556.053	-\$ 761.652	-\$ 608.768	-\$ 577.754	-\$ 541.562
Egresos de arriendos espacio cow	-\$ 603.600	-\$ 603.600	-\$ 603.600	-\$ 603.600	-\$ 603.600	-\$ 603.600	-\$ 603.600
Egresos de gastos legales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de plan celulares	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000	-\$ 60.000
Egresos de compra activo fijo	-\$ 380.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de licencias y patentes	-\$ 500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	-\$ 7.681.283	-\$ 6.988.513	-\$ 6.804.053	-\$ 7.009.652	-\$ 6.856.768	-\$ 6.825.754	-\$ 6.789.562
INGRESOS - EGRESOS	-\$ 765.243	\$ 2.267.896	\$ 146.611	\$ 2.511.002	\$ 752.838	\$ 396.168	-\$ 20.038
DÉFICIT ACUMULADO	-\$ 9.249.795	-\$ 6.981.899	-\$ 6.835.288	-\$ 4.324.286	-\$ 3.571.448	-\$ 3.175.280	-\$ 3.195.318

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

7.7. Balance General

En relación al Balance proyectado los primeros 5 años se obtiene que se comienza con un patrimonio de \$34.386.352, los cuales pertenecen al total de activos. Al término de cinco años se presenta un patrimonio equivalente a \$81.106.072.

TABLA N°25: BALANCE GENERAL PROYECTADO

Balance General	año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Banco *	\$ 9.386.352	\$ 16.808.577	\$ 17.164.303	\$ 28.504.864	\$ 62.240.801	\$ 101.128.809
Activo Fijo	\$ 380.000	\$ 253.333	\$ 126.667	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Intangible	\$ 24.620.000	\$ 19.480.000	\$ 14.610.000	\$ 9.740.000	\$ 4.870.000	\$ -
Total Activo	\$ 34.386.352	\$ 36.541.910	\$ 31.900.970	\$ 38.244.864	\$ 67.110.801	\$ 101.128.809
Cx Pagar Personas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prov					\$ 5.018.185	\$ 20.022.737
Capital	\$ 34.386.352	\$ 34.386.352	\$ 34.386.352	\$ 34.386.352	\$ 34.386.352	\$ 34.386.352
Util. Retenida Periodo Ant			-\$ 5.381.437	-\$ 18.482.547	-\$ 12.138.653	
Util. Perodo Acum.		-\$ 5.381.437	-\$ 13.101.110	\$ 6.343.894	\$ 28.865.937	\$ 66.742.457
Prov de reparto div					-\$ 5.018.185	-\$ 20.022.737
Patrimonio	\$ 34.386.352	\$ 29.004.915	\$ 15.903.805	\$ 22.247.700	\$ 46.095.451	\$ 81.106.072
Total Pasivo + Capital	\$ 34.386.352	\$ 29.004.915	\$ 15.903.805	\$ 22.247.700	\$ 51.113.636	\$ 101.128.809

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

8. Riesgos críticos

Medical Hunting es una empresa que se enfoca dentro de sus segmentos al de médicos extranjeros, al ser emergente podría presentar una tasa de penetración más baja. Un riesgo para Medical Hunting, tiene relación con los competidores, dado que la Industria es altamente competitiva, lo que se refleja especialmente por empresas que llevan una gran cantidad de años en el mercado, así como Head hunters globales que están llegando al país. Esto hace que el riesgo para la empresa dado el nivel de competencia sea de un alto nivel.

Otro riesgo puede ser las malas prácticas, conocidas en los hospitales generalmente, estas implican constantes atrasos en los pagos, demorándose en estos y por ende afectando el flujo de caja de la empresa, directamente la liquidez de la empresa. Para esto será necesario contar con contratos y cobranzas muy exigentes en este ámbito.

Por otro lado, la salud pública es donde existe la mayor necesidad de cobertura de salud para pacientes principalmente de FONASA, sin embargo, son justamente ellos quienes pagan un valor inferior. Por lo que de manera indirecta hay un incentivo perverso a los médicos que dejen de trabajar en el sistema de salud público por obtener bajas remuneraciones y peor calidad.

En términos generales al unir los riesgos críticos son necesarios medirlos, por lo que se realizará una cuantificación en la disminución de un 10% en las ventas proyectadas, las cuales reflejarán lo planteado anteriormente en este capítulo. Para esto se realiza un análisis de sensibilidad de un -10%

A continuación, se realiza un análisis de sensibilidad con una disminución porcentual en las ventas correspondiente a un 10% según lo proyectado en el desarrollo general de este proyecto. Para este análisis se obtiene que al término de cinco años de funcionamiento obtenemos un VAN negativo correspondiente a \$15.612.747, por lo que no se puede permitir una baja en el 10% de ventas por cinco años consecutivos ya que no convendría realizar dicho proyecto.

TABLA N°26: ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (-10%)

Análisis Sensibilidad 2	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad después de impuestos	\$ -	-\$ 8.973.902	-\$ 18.958.598	-\$ 7.055.503	\$ 9.893.319	\$ 35.480.693
Depreciación	\$ -	\$ 253.333	\$ 380.000	\$ 380.000	\$ 126.667	\$ -
Amortización	\$ -	\$ 4.520.000	\$ 4.750.000	\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Inversión Inicial	-\$ 16.825.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión en Capital de Trabajo	-\$ 9.249.795	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de Desecho	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100.000
Recuperación del Capital de Trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.249.795
Flujo Caja Libre Empresa	-\$ 26.074.795	-\$ 4.200.568	-\$ 13.828.598	-\$ 6.175.503	\$ 10.519.985	\$ 45.330.487
Flujo de Caja Libre Empresa Acumulado	-\$ 26.074.795	-\$ 30.275.363	-\$ 44.103.961	-\$ 50.279.464	-\$ 39.759.479	\$ 5.571.009
Tasa de Descuento	14,91%					
VAN	-\$ 15.612.747					
TIR	3%					
Payback	4,88					

Fuente: Elaboración propia, equipo gestor.

9. Conclusiones

La oportunidad desde donde nace Medical Hunting es desde una oportunidad de negocios para sus creadoras, ya que corresponde a una industria que es atractiva para ambas y donde sus conocimientos se completan de excelente forma en el desarrollo de este negocio.

Medical Hunting surge de la necesidad de la población actual que esperan tener una mejor calidad de atención en la salud, esto se podría mejorar aumentando la dotación de médicos especialistas y generales. Hay un déficit importante en Chile actualmente, por lo que es necesario combatirlo no solo con la oferta nacional, sino también recurriendo a la internacional, sacando partido a la vez del aumento en la inmigración actual en Chile.

La problemática que desea resolver Medical Hunting, es aquella donde junta oferta y demanda en una plataforma online entregando tanto a las personas como a las empresas una solución a la medida, a los problemas antes mencionados, abriendo así posibilidades de encontrar trabajo no solo en el mercado local, sino que, Instituciones de Salud puedan encontrar profesionales para sus negocios regionales.

Para las empresas la propuesta de valor es que se dotarán de médicos altamente especializados, apoyando así la rentabilidad de su negocio. Y la propuesta de valor para los profesionales es que existe una oferta de empleos y la posibilidad de una asesoría laboral y legal especialmente para los médicos extranjeros. Por lo tanto, la visión de Medical Hunting es “ser reconocidos como un Head hunter en el área de la salud, que va con las tendencias nacionales y que entrega el mejor servicio al conocer a sus clientes haciendo el match perfecto entre necesidad y candidatos.”

10. 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_a_rancel_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

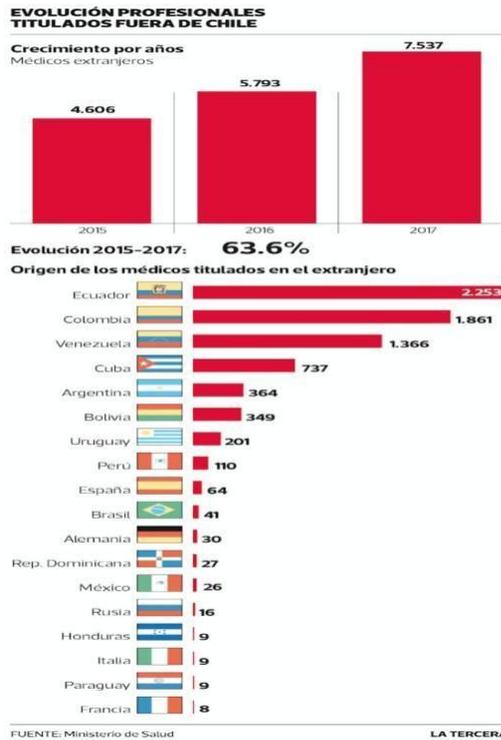
- CNN Chile (2019). *Minsal estima que déficit de especialistas aumentó un 36,7% en tres años: Faltan 4.900 médicos*. Recuperado el día 20 de diciembre de 2019, de la siguiente página web: https://www.cnnchile.com/pais/minsal-deficit-especialistas-367-tres-anos_20190823/
- Comisión para el Mercado Financiero (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=MDIzNzg0MTM2Njc0OTI2MTM4NjEjBMDMyMjkwOTA0NzUwNDk3MDMwNTgBMEFIb1JQNEJFd0FKATAuMQEBdjl&authuser=0https://www.roberthalf.cl/sites/roberthalf.cl/files/documents_not_indexed/robert

- half-2020-guia-salarial_2.pdf?utm_source=sfmc-transaccional&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-Sector-P%C3%BAblico_Marzo2016.pdf
 - 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/PEDSSM O2016-2018.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-e.cl/proyectos/telemedicina/>
- Ubicación Servicios de Salud (2018). Ministerio de Salud. Extraído de:
https://www.minsal.cl/conozcanos_servicios_salud/

11. Anexos

Anexo n°1 - Evolución profesionales médicos titulados fuera de Chile y Origen de éstos



Anexo n°2 - 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

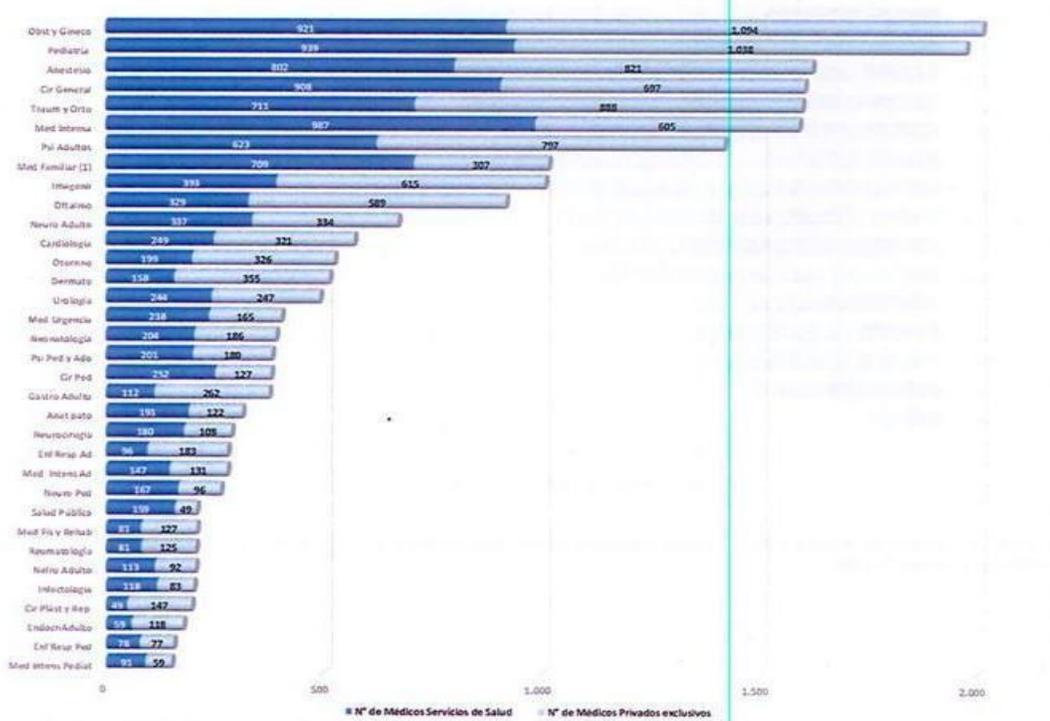
Especialidad y Subespecialidades	Número de médicos
Medicina Interna	1,592
Cardiología	570
Gastroenterología Adulto	374
Enfermedades Respiratorias Adultos	279
Hematología	221
Reumatología	206
Nefrología Adulto	205
Infectología	201
Endocrinología Adulto	177
Oncología Médica	146
Diabetología	141
Geriatría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

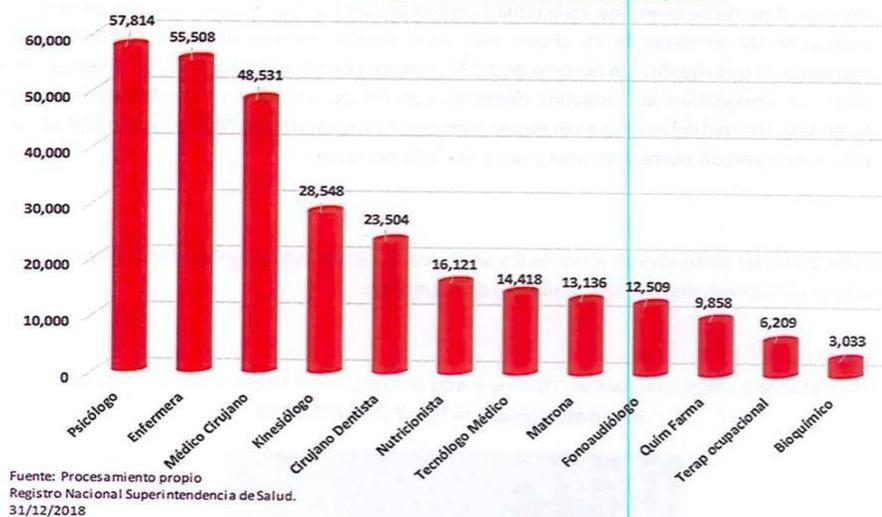


(1) Medicina familiar en el Sistema Público incluye Servicios de Salud y APS Municipal.

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

N° de Profesionales de Salud inscritos en el Registro Nacional de Prestadores Individuales de la Superintendencia de Salud al 31/12/2018

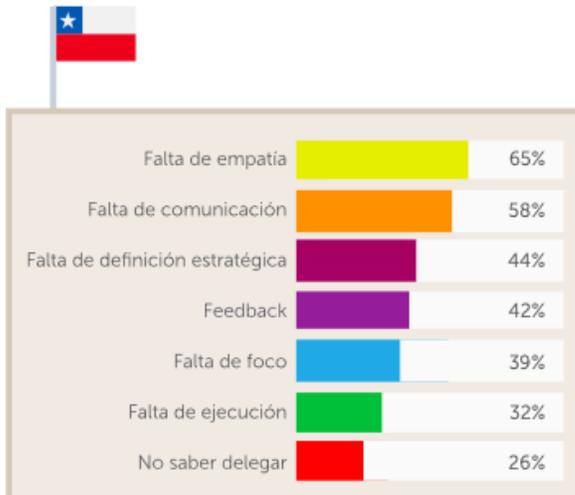


Fuente: Superintendencia de salud (2018)

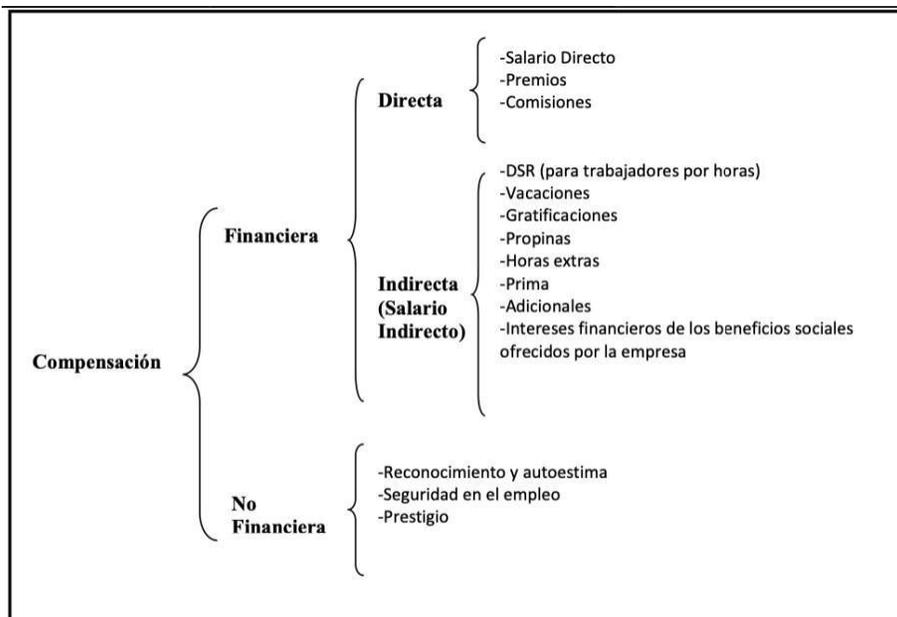
Anexo nº7 - Plan desarrollo e implementación

PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN MEDICAL HUNTING		2020		2021		2022		2023		2024		2025	
		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												
	Plan de lanzamiento y difusión, campaña de marketing digital												
FASE II	Consolidar clientes												
	Participación en ferias y seminarios												
	Aumento dotación												
	Relacionamiento y alianzas con entidades												
	Búsqueda de más profesionales de salud de distintas áreas												
	Búsqueda de médicos calificados para cargos ejecutivos												
FASE III	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.

Anexo nº10- Balance General

Balance General	año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Disponible	\$ 9.386.352	\$ 2.675.243	\$13.470.202	\$54.139.247	\$146.567.270	\$146.567.270
Banco *	\$ 9.386.352	\$ 15.743.749	\$ 4.924.616	\$ 5.541.392	\$ 37.265.719	\$ 97.100.973
Activo Fijo	\$ 380.000	\$ 253.333	\$ 126.667	\$ -	\$ -	\$ -
Activo Intangible	\$24.620.000	\$ 19.480.000	\$14.610.000	\$ 9.740.000	\$ 4.870.000	\$ -
Total Activo	\$34.386.352	\$ 35.477.082	\$19.661.283	\$15.281.392	\$ 42.135.719	\$ 97.100.973
Cx Pagar Personas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Préstamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prov					\$ 9.817.335	\$ 20.022.737
Capital	\$34.386.352	\$ 34.386.352	\$34.386.352	\$34.386.352	\$ 34.386.352	\$ 34.386.352
Util. Retenida Periodo Ant			\$ 2.155.558	-\$ 2.485.382	\$ 3.858.512	
Util. Perodo Acum.		\$ 2.155.558	-\$ 4.640.940	\$ 6.343.894	\$ 28.865.937	\$ 66.742.457
Prov de reparto div					-\$ 9.817.335	-\$ 20.022.737
Patrimonio	\$34.386.352	\$ 36.541.910	\$31.900.970	\$38.244.864	\$ 57.293.466	\$ 81.106.072
Total Pasivo + Capital	\$34.386.352	\$ 36.541.910	\$31.900.970	\$38.244.864	\$ 67.110.801	\$101.128.809