



Universidad del Bio Bio  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Gestión Empresarial

Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial

**“CARACTERIZACION DE LOS MODELOS DE NEGOCIO UTILIZADOS POR  
LAS ISAPRES ABIERTAS EN CHILE”**

**Alumnas:** Alejandra Aparicio Sepúlveda  
Alejandra Catejo Chacón  
**Profesor Guía:** Alex Medina G.

**CHILLÁN, 2009**

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

Chillán, Enero 12 de 2010

**Informe: Memoria de Título**

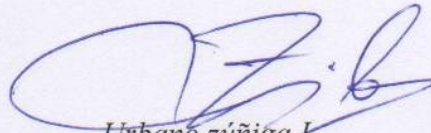
En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada **“Caracterización de los Modelos de Negocio Utilizados por las Isapres Abiertas en Chile”**, de las alumnas Alejandra Aparicio Sepúlveda y Alejandra Catejo Chacón.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con **93** puntos (escala de 1 a 100)

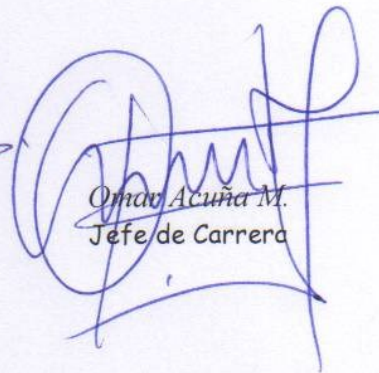
Atentamente,



Alex Medina G.  
Profesor Guía



Urbano Zúñiga L.  
Profesor Informante



Omar Acuña M.  
Jefe de Carrera

CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial

- Alumnos(as)

- Archivo

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### Agradecimientos

Este trabajo marca la finalización de una etapa, en la cual he crecido tanto intelectual como internamente. Todo este proceso no habría sido posible sin el apoyo de mis padres, Rigoberto y Blanca, quienes en un comienzo incierto, estaban temerosos por la nueva aventura emprendida y por su complejidad. Gracias a ellos he llegado al final del camino y les dedico especialmente esta memoria.

A mis hermanos Fabián y Cristóbal, que me apoyaron y me hicieron reír cada vez que estuve en dificultades.

Merece una sección especial mi compañero de vida, Enrique quien durante estos cinco años me ha dado su amor, apoyo y comprensión, especialmente en aquellos momentos difíciles y además compartió conmigo su experiencia en temas académicos.

Por supuesto que mi compañera de trabajo no puede estar fuera de esta sección, Alejandra con quien llevamos muchos años de trabajo conjunto y nos hemos soportado cosas buenas y malas, gracias por tu paciencia y por entenderme sin necesidad de dar muchas explicaciones.

A todas aquellas personas que conocí en la universidad, de las cuales aprendí mucho, mi equipo de trabajo Helen, Gloria, Amalia y por supuesto Alejandra, con quienes conocí lo que realmente significa un equipo, además de formar hermosos lazos de amistad.

Mis otros compañeros y memoristas, Miguel y Jonathan, quienes a pesar de nuestras diferencias, hicieron más ameno el desarrollo de este trabajo con sus bromas.

Por supuesto, los profesores, en especial a nuestro profesor guía, don Alex Medina por su paciencia y dedicación.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Aquellas personas que forman parte de la facultad como Carmencita, el señor Luis Ojeda y don Luis Merino, quienes con una gran voluntad siempre estuvieron dispuestos a ayudarnos en aquellas materias que eran de su competencia con simpatía y buen humor.

Gracias por todo.

Alejandra Catejo Chacón



## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### **Agradecimientos**

La presente Memoria de Titulación es un paso fundamental en mi vida, es el inicio de una nueva etapa llena de sueños y esperanzas, las que esperan ser concretadas por medio de los conocimientos adquiridos a lo largo de mi vida, no solo en el ámbito académico sino que también los conocimientos adquiridos por el diario vivir producto de las relaciones entre personas, con la familia, los amigos, las personas mayores que por medio de sus consejos producto de sus vivencias nos pueden entregar y que nos van contribuyendo a nuestra formación como persona, para ser hijos más dignos de esta sociedad.

Estos 5 años de mi vida en la Universidad del Bío-Bío han sido los años que más se han valorado, me han enseñado a estar más cerca de mi familia y a los amigos, que han sabido permanecer junto a mí en todos aquellos momentos que han contado con la alegría o con la tristeza que nos es propia del ser humano. Es por todo ese apoyo incondicional, las palabras de aliento, la espera por todos aquellos momentos de los cuales no pude ser participe por mi formación académica, y que cada una de las personas que están a mi lado han sabido llevar adelante, es que quisiera dedicar la presente Memoria de Titulación a mis padres (Luisa y Dionel), a mi hermano (Felipe), a mis amigos, los que conocía antes de la universidad y que han sabido seguir perteneciendo a mi mundo a pesar de encontrarme a unos cuantos kilómetros de estos y a los nuevos amigos, aquellos que se fueron haciendo con el paso del tiempo dentro de la universidad y que han sabido obtener un lugar muypreciado dentro de mi corazón. También quisiera agradecer a los Hermanos Maristas de Chile por su apoyo incondicional y a mi familia en general, en especial a mi tía Isabel por haberme acogido en su casa durante estos 5 años de estudio.

A todas aquellas personas que han formado parte de mi vida, le doy las gracias por todo su apoyo incondicional y por haberme acogido dentro de sus mundo y de sus hogares, como la señorita Daniela Quezada que cada vez que podía me invitaba a pasar un fin de

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

semana junto a su familia, también le doy las gracias a Gloria por toda su compañía y amistad brindada, al igual que Helen, Amalia, Miguel, Cristian (por cada una de sus bromas), Jonathan (por cada humorada que hacía que nos brindaba una alegría), y a ti Alejandra Catejo, por estar ahí estos 5 años de estudio y por haber compartido conmigo el desarrollo de este paso fundamental en el desarrollo de nuestra carrera, la memoria de titulación. Por todo lo anterior muchas gracias.

Alejandra Aparicio Sepúlveda

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**TABLA DE CONTENIDOS**

<b><u>INTRODUCCIÓN</u></b>	<b>11</b>
<b><u>1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO.</u></b>	<b>15</b>
1.1. ORÍGENES _____	15
1.2. DEFINICIÓN _____	16
1.3. LUGAR DEL MODELO DE NEGOCIOS EN LA EMPRESA _____	19
1.3.1. ESTRATEGIA Y MODELO DE NEGOCIO. _____	21
1.3.4. AMBIENTE Y MODELO DE NEGOCIO. _____	23
1.4. ROL DEL MODELO DE NEGOCIO EN LA EMPRESA. _____	24
1.5. CARACTERIZAR EL MODELO DE NEGOCIO _____	30
<b><u>2. CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LAS ISAPRES ABIERTAS.</u></b>	<b>36</b>
2.1. CONCEPTO DE ISAPRE _____	36
2.2. LEGALIDAD Y REGULACIONES _____	42
2.3. EMPRESAS QUE CONFORMAN EL SECTOR _____	53
2.3.1. ISAPRE CONSALUD _____	54
2.3.2. ISAPRE BANMEDICA: _____	54
2.3.3. ISAPRE CRUZ BLANCA: _____	55
2.3.4. ISAPRE COLMENA GOLDEN CROSS: _____	55
2.3.5. ISAPRE MASVIDA: _____	56
2.3.6. ISAPRE VIDA TRES: _____	56
2.3.7. ISAPRE FERROSALUD: _____	57
2.4. CUOTAS DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO _____	58
2.4.1. ISAPRE CONSALUD: _____	59
2.4.2. ISAPRE BANMEDICA: _____	60
2.4.3. ISAPRE CRUZ BLANCA: _____	60
2.4.4. ISAPRE COLMENA GOLDEN CROSS: _____	61
2.4.5. ISAPRE MASVIDA: _____	62
2.4.6. ISAPRE VIDA TRES: _____	62
2.4.7. ISAPRE FERROSALUD: _____	63
2.5. CRECIMIENTO _____	64

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b><u>3. CAPITULO III: METODOLOGÍA</u></b>	<b><u>66</u></b>
<b>3.1 MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>66</b>
3.1.1 A QUIEN SIRVE.	67
3.1.2 QUE PROPORCIONA.	68
3.1.3 CÓMO GANA DINERO.	68
3.1.3.1 ANÁLISIS ECONÓMICO:	68
3.1.3.1.1 Ingresos	69
3.1.3.1.2 Costos	72
3.1.3.1.3 Resultados	74
3.1.3.2 ANÁLISIS FINANCIERO.	77
3.1.4 COMO SE DIFERENCIA Y SOSTIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA	78
3.1.5 COMO PROPORCIONA UN PRODUCTO O SERVICIO.	78
<b>3.2 RESUMEN</b>	<b>79</b>
<b>3.3 ANÁLISIS COMPARATIVO SISTEMA ISAPRE</b>	<b>79</b>
3.3.1 MERCADO OBJETIVO	80
3.3.2 COTIZANTES	80
3.3.3 COTIZANTES POR REGIÓN	81
3.3.4 COTIZANTES POR SEXO	81
3.3.5 FORMA DE GANAR DINERO	82
3.3.6 COSTO OPERACIONAL	83
3.3.7 COMPARACIÓN PRECIO BASE	84
3.3.8 ELEMENTOS DIFERENCIADORES POR ISAPRE	85
<b>3.4 ANÁLISIS DE RENDIMIENTO</b>	<b>85</b>
<b><u>4. CAPITULO IV: EXAMINAR LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LAS ISAPRES EN CHILE</u></b>	<b><u>88</u></b>
<b>4.1 ISAPRE CONSALUD</b>	<b>88</b>
4.1.1 A QUIEN SIRVE.	88
4.1.2 QUE PROPORCIONA.	93
4.1.3 COMO GANA DINERO.	93
4.1.3.1 Análisis Económico	93
4.1.3.1.1 Ingresos	93
4.1.3.1.2 Costos	96
4.1.3.1.3 Resultados	99
4.1.3.2 Análisis Financiero	101
4.1.3.2.1 Leverage Total	101
4.1.3.2.2 Análisis Flujo de Efectivo	101
4.1.4 COMO SE DIFERENCIA Y OBTIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA.	102

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

---

4.1.5	COMO PROPORCIONA UN PRODUCTO O SERVICIO.	102
4.1.6	RESUMEN	104
<b>4.2</b>	<b>ISAPRE BANMÉDICA</b>	<b>104</b>
4.2.1	A QUIEN SIRVE.	104
4.2.2	QUE PROPORCIONA.	109
4.2.3	COMO GANA DINERO	110
4.2.3.1	Análisis Económico	110
4.2.3.1.1	Ingresos	110
4.2.3.1.2	Costos	114
4.2.3.1.3	Resultados	116
4.2.3.2	Análisis Financiero	119
4.2.3.2.1	Leverage Total	119
4.2.3.2.2	Análisis Flujo de Efectivo	119
4.2.4	COMO SE DIFERENCIA Y SOSTIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA.	120
4.2.5	COMO ENTREGA UN PRODUCTO O SERVICIO	120
4.2.6	RESUMEN	122
<b>4.3</b>	<b>ISAPRE CRUZ BLANCA</b>	<b>122</b>
4.3.1	A QUIEN SIRVE	123
4.3.2	QUE PROPORCIONA.	127
4.3.3	COMO GANA DINERO.	128
4.3.3.1	Análisis Económico	128
4.3.3.1.1	Ingresos	128
4.3.3.1.2	Costos	131
4.3.3.1.3	Resultados	134
4.3.3.2	Análisis Financiero	136
4.3.3.2.1	Leverage Total	136
4.3.3.2.2	Análisis Flujo de Efectivo	137
4.3.4	COMO SE DIFERENCIA Y OBTIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA.	138
4.3.5	COMO PROPORCIONA UN PRODUCTO O SERVICIO.	138
4.3.6	RESUMEN	140
<b>4.4</b>	<b>ISAPRE COLMENA GOLDEN CROSS</b>	<b>141</b>
4.4.1	A QUIEN SIRVE.	141
4.4.2	QUE PROPORCIONA.	145
4.4.3	COMO GANA DINERO.	146
4.4.3.1	Análisis Económico	146
4.4.3.1.1	Ingresos	146
4.4.3.1.2	Costos	149
4.4.3.1.3	Resultados	152
4.4.3.2	Análisis Financiero	154
4.4.3.2.1	Leverage Total	154
4.4.3.2.2	Análisis Flujo Efectivo	154

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

---

4.4.4	COMO SE DIFERENCIA Y OBTIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA.	155
4.4.5	COMO PROPORCIONA UN PRODUCTO O SERVICIO.	155
4.4.6	RESUMEN	157
<b>4.5</b>	<b>ISAPRE MÁS VIDA.</b>	<b>158</b>
4.5.1	A QUIEN SIRVE.	158
4.5.2	QUE PROPORCIONA.	162
4.5.3	COMO GANA DINERO.	163
4.5.3.1	Análisis Económico	163
4.5.3.1.1	Ingresos	163
4.5.3.1.2	Costos	166
4.5.3.1.3	Resultados	169
4.5.3.2	Análisis Financiero	171
4.5.3.2.1	Leverage Total	171
4.5.3.2.2	Análisis Flujo de Efectivo	171
4.5.4	COMO SE DIFERENCIA Y OBTIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA.	172
4.5.5	COMO PROPORCIONA UN PRODUCTO O SERVICIO	172
4.5.6	RESUMEN	173
<b>4.6</b>	<b>ISAPRE VIDA TRES</b>	<b>174</b>
4.6.1	A QUIEN SIRVE.	174
4.6.2	QUE PROPORCIONA.	179
4.6.3	COMO GANA DINERO	180
4.6.3.1	Análisis Económico	180
4.6.3.1.1	Ingresos	180
4.6.3.1.2	Costos	183
4.6.3.2	Análisis Financiero	188
4.6.3.2.1	Leverage Total	188
4.6.3.2.2	Análisis Flujo de Efectivo	189
4.6.4	COMO SE DIFERENCIA Y OBTIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA.	189
4.6.5	COMO PROPORCIONA UN PRODUCTO O SERVICIO.	190
4.6.6	RESUMEN	191
<b>4.7</b>	<b>ISAPRE FERROSALUD</b>	<b>192</b>
4.7.1	A QUIEN SIRVE.	192
4.7.2	QUE PROPORCIONA.	197
4.7.3	COMO GANA DINERO.	197
4.7.3.1	Análisis Económico	197
4.7.3.1.1	Ingresos	197
4.7.3.1.2	Costos	200
4.7.3.1.3	Resultados	203
4.7.3.2	Análisis Financiero	205
4.7.3.2.1	Leverage Total	205
4.7.3.2.2	Análisis Flujo de Efectivo	206

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

4.7.4	COMO SE DIFERENCIA Y OBTIENE UNA VENTAJA COMPETITIVA.	206
4.7.5	COMO PROPORCIONA UN PRODUCTO O SERVICIO.	207
4.7.6	RESUMEN.	208

**5. CAPITULO V: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LAS ISAPRES** **210**

<b>5.1.</b>	<b>ANÁLISIS COMPARATIVO SISTEMA ISAPRE</b>	<b>210</b>
5.1.1	MERCADO OBJETIVO	210
5.1.2	COTIZANTES	211
5.1.3	COTIZANTES POR REGIÓN	212
5.1.4	COTIZANTES POR SEXO	213
5.1.5	FORMA DE GANAR DINERO	214
5.1.6	COSTO OPERACIONAL	217
5.1.7	COMPARACIÓN PRECIO BASE	218
5.1.8	ELEMENTOS DIFERENCIADORES POR ISAPRE	219
<b>5.2</b>	<b>ANÁLISIS RENDIMIENTO</b>	<b>220</b>
<b>5.3</b>	<b>MODELOS DE NEGOCIO DE LAS ISAPRES</b>	<b>221</b>

**CONCLUSIONES** **224**

**REFERENCIAS** **227**

**ANEXOS** **236**



## ***Introducción***

Toda empresa tiene un modelo de negocio dentro de su gestión, muchas veces estos son utilizados por estas de forma inconsciente, el termino modelo de negocio no es una materia que se haya desarrollado en gran cantidad en las investigaciones tanto académicas como aplicadas. Apareció a principios de 1960, sin embargo durante décadas el término no fue utilizado ni investigado en gran medida, hasta la década de los noventa, momento en el que fue retomado producto de la revolución de internet y los negocios electrónicos, esta investigación pretende ser un aporte al concepto original de modelo de negocio.

Entre los autores que han estudiado el modelo de negocio encontramos a Magretta quien define el modelo de negocio como una historia que narra el cómo trabaja una empresa, y a Linder quien define modelo de negocio como la lógica principal del negocio para crear valor.

Una de las causas que motiva el estudio de los modelos de negocio en Chile es el hecho de que las investigaciones existentes se aplican mayoritariamente al área informática y han sido desarrolladas en otros países, existiendo una carencia de material aplicado a las empresas chilenas y adecuadas a la realidad nacional.

Elaborar un marco teórico de los modelos de negocio no es suficiente para comprender el concepto en su totalidad, por lo tanto se hace necesario tomar un sector industrial y aplicar el marco teórico desarrollado a dicho sector, por lo tanto el sector industrial a tomar para el presente trabajo debe contar con información pública y estar sujeto a las normativas de la Superintendencia de Valores y Seguros con el fin de facilitar el análisis y hacer verídico los resultados, por lo que el sector seleccionado para el desarrollo de esta investigación fue el sector Isapres.

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

El presente trabajo tiene por finalidad caracterizar los modelos de negocio utilizados por las Isapres abiertas de nuestro país con el objeto de analizarlos y conocer la forma en que estas empresas generan valor tanto para los accionistas como para todos sus agentes económicos involucrados.

En particular se trabajará con los modelos de negocios de las Isapres abiertas, puesto que estas empresas cuentan con información pública y compiten entre sí en un mercado altamente concentrado, están sujetas a regulaciones especiales por la actividad que desarrollan, además de las que estipula la Superintendencia de Sociedades Anónimas. Todos estos argumentos hacen interesante y realizable el estudio.

Es por ello que la presente memoria de titulación busca conocer el modelo de negocio utilizados por las Isapres abiertas de nuestro país. Para lo cual se han definido los siguientes objetivos:

### **Objetivo general :**

- ✓ Caracterizar el modelo de negocios de las Isapres abiertas en Chile.

### **Objetivo específico:**

- ✓ Desarrollar marco teórico de los modelos de negocio.
- ✓ Caracterizar el sector industrial de las Isapres abiertas en Chile.
- ✓ Identificar los modelos de negocio utilizados por las Isapres abiertas en Chile
- ✓ Examinar los modelos de negocio de las Isapres abiertas.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

La estructura de este informe y que permite dar respuesta y cumplimiento a los objetivos indicados anteriormente, está dividido en cinco capítulos, cada uno de ellos dedicado a un tema en particular, tal como se describe a continuación:

El capítulo 1 de la presente busca dar a conocer la caracterización de los modelos de negocio, por medio de un análisis sobre sus orígenes, dar a conocer una definición sobre estos y analizar el lugar del modelo de negocio dentro de la empresa, cual es el rol de estos dentro de ella y así caracterizar estos.

En el capítulo 2 se presenta un análisis sobre las Isapres abiertas, su legalidad y regulaciones, empresas que conforman en el sector, sus cuotas de participación de mercado, y el crecimiento de estas.

En el capítulo 3 presenta la metodología de estudio, se describe nuevamente el modelo de negocio y sus características y como estas son analizadas dentro de cada una de las Isapres en estudio. Además también se presentara como se llevara a cabo el análisis comparativo del sistema Isapre, y el análisis de rendimiento de estas.

En el capítulo 4 se presenta la identificación del modelo de negocio de las Isapres abiertas en nuestro país, dando a conocer las características esenciales de estos, bajo los puntos descritos en el capítulo 1.

Mientras en el capítulo 5 se presenta el análisis comparativo de los modelos de negocio utilizados por las Isapres, por medio del análisis comparativo del sistema y el análisis de rendimiento de estas.

# CAPÍTULO

# I



## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***1. Capítulo I: Marco teórico de los modelos de negocio.***

#### ***1.1. Orígenes***

El concepto “modelo de negocios” es relativamente nuevo en la teoría administrativa. Apareció por primera vez a principios de 1960, en el título de un paper en *Accounting Review*, (Jones 1960). Sin embargo, durante décadas el término no fue utilizado ni investigado, esta situación se mantuvo hasta la década del 90, donde la revolución de Internet y los negocios electrónicos, dieron un nuevo impulso al término, pues se hablaba de “una nueva forma” de hacer negocios y de la obsolescencia de los antiguos modelos de negocio. Esta situación impulsó la investigación y el desarrollo académico del concepto, apareciendo algunas variantes del concepto original como “e-business models”, “new business models”, “Internet business models” (Osterwalder 2004). Para efectos de la presente investigación, se ha utilizado el concepto original de modelo de negocio y no las variaciones originadas producto de los negocios por internet.

Desglosando lo mencionado anteriormente tenemos que los modelos de negocio utilizados por las empresas de servicios suelen ser más complejos que los de aquellas empresas dedicadas a la fabricación de productos o a la venta de ellos como menciona el autor Thomas Wheelen (2007). Por lo que cabe mencionar que el modelo de negocio más viejo y básico es el del tendero, donde se puede observar que este modelo de negocio consiste en instalar una tienda en un lugar donde los clientes potenciales deberían estar y desplegar desde ahí la oferta de un producto o servicio.

A lo largo de los años podemos observar que los modelos de negocio han llegado a ser mucho más sofisticados y han ido adquiriendo una mayor solidez en su planteamiento. El modelo denominado del cebo y el anzuelo fueron introducidos a principios del siglo XX, el cual consiste en ofrecer un producto a muy bajo, a menudo a pérdidas lo que se conoce como cebo y entonces después de eso se procede a cobrar precios excesivos por los

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

recambios o productos o servicios asociados al primero, donde el segundo producto es lo que se denomina anzuelo, un claro ejemplo de este modelo de negocio es la máquina de afeitar denominado cebo y las cuchillas son el anzuelo, otro ejemplo más son las impresoras son el cebo y los cartuchos de tinta son el anzuelo.

En los años cincuenta se pudieron observar el surgimiento de nuevos modelos de negocio de la mano de variadas empresas como McDonald's y Toyota, en los años sesenta, los innovadores en el tema fueron Wal-Mart y los hipermercados, en los setenta hubo el surgimiento de nuevos modelos de negocio los que fueron introducidos por Federal Express y Toys R Us, posteriormente en los años ochenta otras empresas presentaron modelos de negocios nuevos y estas fueron Blockbuster, Home Depot, Intel y Dell Computer, en los años noventa por las empresas SouthWest Air, eBay, Amazon.com y Starbucks. Estos surgimientos de nuevos e innovadores modelos de negocios han sabido proporcionar a las diferentes empresas una ventaja competitiva frente al resto.

Como los tiempos en los que vivimos van cambiando día a día es necesario que las compañías se replanteen diariamente su accionar y como definirán su diseño de negocio, por lo que deben cambiar sus modelos a los ritmos en que el valor cambia de un sector industrial a otro.

Hoy en día podemos observar que el éxito o fracaso de una empresa viene determinado por como esta adapta su diseño de negocio a las prioridades de sus clientes y como esta se enfrenta a su medio lo que le da el éxito o fracaso en su accionar.

### ***1.2. Definición***

En esta sección buscamos determinar qué es, efectivamente, un modelo de negocio. La definición del término resulta un tanto confusa, pues en ocasiones se asocia a procesos de negocio, lo cual sumado a que diversos autores han dado su propia definición, ha provocado que no exista una definición universal para el término investigado.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Si analizamos cada término por separado según la definición de la vigésimo segunda edición del diccionario online de la Real Academia Española obtenemos:

**Modelo:** Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Representación en pequeño de alguna cosa. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja.

**Negocio:** Ocupación, quehacer o trabajo. Aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés. Utilidad o interés que se logra en lo que se trata, comercia o pretende.

Al leer las definiciones por separado, es posible inferir una aproximación a la definición del concepto modelo de negocios en su conjunto. Así es posible hacernos la idea que un modelo de negocios, representa en una escala más reducida la forma de realizar una actividad lucrativa. Sin embargo, no es suficiente quedarse con una aproximación a la definición, por lo tanto, a continuación se revisarán las definiciones que distintos académicos para el concepto.

Magretta (2002) define modelo de negocio como una historia que narra el cómo trabaja una empresa. Debe responder a las antiguas preguntas planteadas por Peter Drucker: ¿Quién es el consumidor?, ¿Qué es el valor del cliente?, ¿Cómo hacemos dinero en este negocio?, ¿Cómo entregamos valor al cliente a un costo apropiado? Según la autora, en términos prácticos, el modelo de negocio, sería equivalente al método científico, pues se parte con una hipótesis, la cual se prueba en acción y se revisa cuando es necesario.

Linder (2004) define modelo de negocio como la lógica principal del negocio para crear valor. Esto implica un conjunto de propuestas de valor y los procesos operacionales necesarios para realizarlas, organizados como un sistema, basado en activos tangibles e intangibles, capacidades y relaciones con el fin de crear valor. En una compañía, crear valor



## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

se traduce en hacer dinero. Además de la definición, indica que un modelo de negocio viable se divide en tres etapas: análisis de los grupos de interés, diseño del modelo de negocios y el escenario de planificación.

Hawkins (2002), define modelo de negocio como una descripción de la relación comercial entre una empresa o negocio y los productos y/o servicios que provee en el mercado.

Amitt and Zott (2002), definen modelo de negocio como la representación de la estructura, contenido y gestión de las transacciones diseñadas para crear valor a través de la explotación de oportunidades de negocio.

Wheelen (2007), define: “Un modelo de negocio es el método que utiliza una empresa para ganar dinero en el ambiente comercial actual. Incluye las características estructurales y operativas clave de una empresa, esto es, la forma en que gana sus ingresos y obtiene beneficios. Un modelo de negocio está integrado comúnmente por cinco elementos:

- A. A quien sirve
- B. Que proporciona
- C. Como gana dinero
- D. Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva
- E. Como proporciona un producto o servicio”

El modelo de negocio más sencillo implica proporcionar un bien o servicio que se pueda vender de tal manera que los ingresos superen a los costos y gastos.

Para efectos de la presente investigación utilizaremos como definición de modelo de negocio la siguiente:

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

**Modelo de negocio** es la lógica de cómo la empresa crea valor. Para lo cual requiere un conjunto de propuestas de valor y la implementación de los procesos necesarios para realizarlas, organizados como un sistema basado en activos tangibles e intangibles, capacidades y relaciones. En una compañía, crear valor se traduce en generar ingresos. Un modelo de negocios comúnmente está integrado por cinco elementos:

- A. A quien sirve
- B. Que proporciona
- C. Como gana dinero
- D. Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva
- E. Como proporciona un producto o servicio.

### ***1.3. Lugar del modelo de negocios en la empresa***

Como ya se dijo en la sección anterior, el modelo de negocios representa la lógica de la compañía para crear valor. Sin embargo, para entender mejor este concepto, se hace necesario saber en qué nivel de la estructura organizacional se encuentra, o cual es su forma de operar en la compañía.

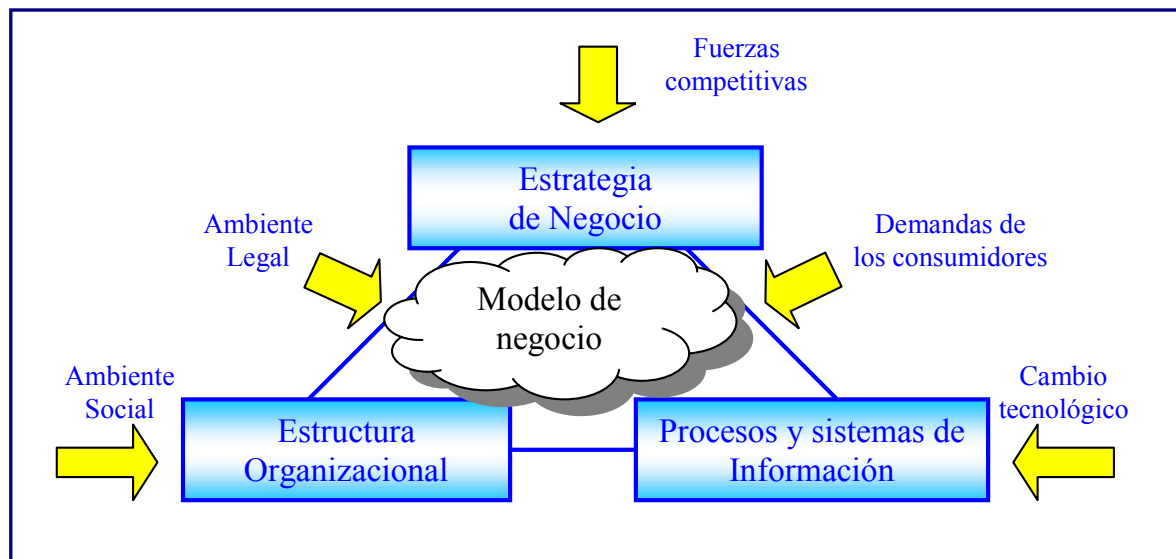
Según lo planteado por Osterwalder (2004) el modelo de negocio puede funcionar como un concepto lineal, formando un triángulo entre la estrategia, la organización de la empresa y los procesos de los sistemas de información. A menudo es difícil relacionar estos tres conceptos, sin embargo el modelo de negocio puede actuar como un poderoso “pegamento”. Cada uno de los elementos enumerados anteriormente, muestra un ángulo distinto de la empresa, donde a su vez, deben actuar de forma interrelacionada para enfrentar el ambiente que rodea a la empresa.

En la figura 1 se ilustra esta relación, donde en primer lugar los directivos buscan la forma de posicionar a la empresa en el mercado, para lo cual fijan objetivos y metas, para conseguirlos se hace necesario implementar procesos y tecnologías de información que

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

permitan materializar los objetivos en algo más concreto. Con el fin de garantizar una correcta aplicación de la visión de negocio y la alineación entre los diferentes grupos, para lo cual las empresas requieren una comunicación muy clara de los conceptos y la comprensión de éstas por las partes implicadas. Mediante una aproximación al modelamiento ontológico de negocios, es posible crear un entendimiento común y compartido, acerca de cómo lo hace la empresa para ganar dinero y facilitar la comunicación entre las personas y los distintos sistemas.

El triángulo y el modelo de negocios están continuamente expuestos a las fuerzas externas, entre ellas, es posible mencionar las fuerzas competitivas, los cambios en la demanda de los consumidores, los cambios tecnológicos, el ambiente social la normativa legal.



**Figura n° 1.** Ambiente, Modelo de negocios, Estrategia, Procesos y Sistemas de Información.

**Fuente:** Adaptación Osterwalder 2004

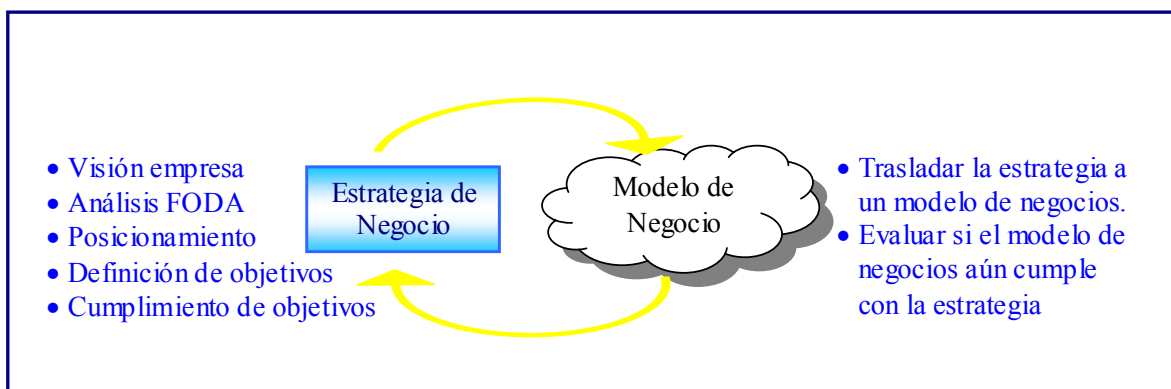
Una vez conocida la ubicación del modelo de negocios en la empresa, resulta necesario establecer la relación de éste con cada uno de los vértices del triángulo de la figura 1.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**1.3.1. Estrategia y modelo de negocio.**

Estrategia es el primer elemento que muestra el triángulo, para determinar su relación con el modelo de negocios se hace necesario entender qué es una estrategia. Según Magretta (2002) la diferencia entre el modelo de negocio y la estrategia radica en que el modelo de negocio describe un sistema, el cómo las piezas se articulan. Pero no es un factor un ámbito crítico de actuación: la competencia. Es en este punto donde radica la diferencia con la estrategia competitiva, puesto que ésta última explica el cómo lo harás para ser mejor que tus rivales. Sin embargo la misma autora plantea que, cuando una empresa, implementa un modelo de negocio que cambia la economía de la industria y es difícil de replicar, este puede crear por sí mismo una poderosa ventaja competitiva.

A lo anterior se agrega lo escrito por Osterwalder (2004), quien plantea que el modelo de negocio y la estrategia van dirigidas a un mismo punto, pero se encuentran en distintos niveles de la empresa. Él entiende el modelo de negocio como la implementación de la estrategia, en un marco conceptual de la lógica de la compañía para ganar dinero. En otras palabras, la visión de la compañía y su estrategia son trasladadas a propuestas de valor, relaciones con los consumidores y redes de valor. Esta relación se explica a continuación en la figura número 2.



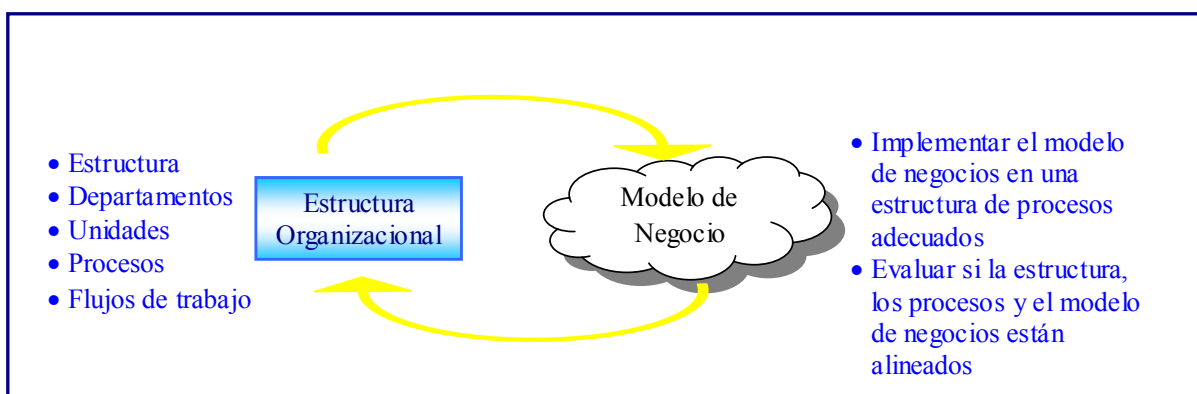
**Figura n°2.** Modelo de negocio y Estrategia

**Fuente:** Osterwalder (2004)

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

***1.3.2. Estructura Organizacional y Modelo de Negocio***

La estructura del negocio es la forma material que adopta el concepto de modelo de negocio en la empresa. La estructura comprende los departamentos del negocio y los flujos de trabajo. En ocasiones, implementar un nuevo modelo de negocio implica reestructurar o adecuar la estructura para su correcto funcionamiento. Esta relación se puede ver con mayor claridad en la figura número tres.



**Figura nº3.** Modelo de negocio y Estructura Organizacional

**Fuente:** adaptación Osterwalder (2004)

***1.3.3. Procesos y Sistemas de Información***

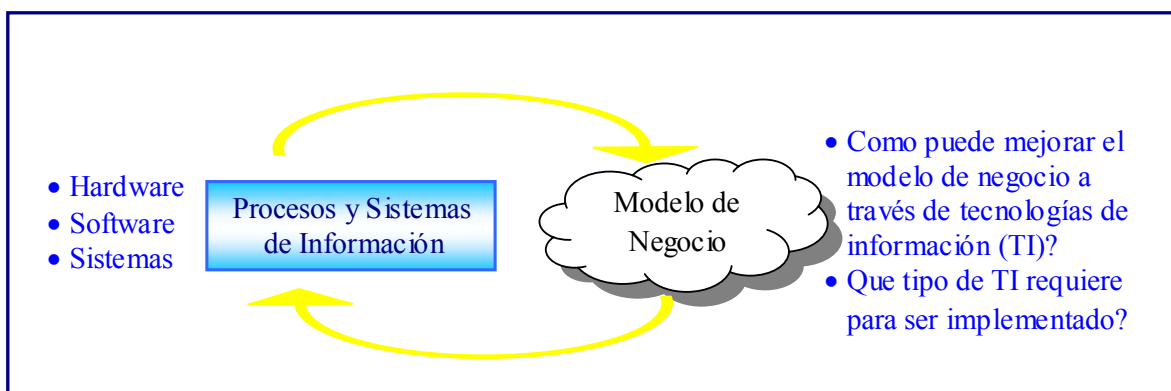
Este es el último elemento del triángulo y corresponde a la información y la tecnología utilizada por la compañía para comunicarse. Esto incluye, computadores, softwares, páginas web, aplicaciones para relacionarse con los clientes, sistemas de manejo de información, entre otros.

En ocasiones, la relación entre tecnología y modelo de negocio es obvia, como es el caso de los negocios por Internet. En otras ocasiones, esta relación no es tan evidente. Cuando los costos de comunicación y coordinación decrecen producto de la utilización de tecnologías de información, esto tiene un impacto directo en el modelo de negocio. En muchas ocasiones es más fácil para la empresa trabajar estableciendo redes de trabajo que

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

permitan ofrecer alianzas o proposiciones de valor complementarias. Además, la información que les entregan los sistemas, permite a la empresa agregar nuevos componentes a sus productos y servicios

En general, las personas deberían que desarrollan tecnología preguntarse cómo las tecnologías de información pueden contribuir a mejorar el modelo de negocio de la empresa. Y a la inversa, los empresarios deberían preguntarse qué consecuencias en el modelo de negocio traería consigo un cambio tecnológico en la organización.



**Figura nº4.** Modelo de negocio y Procesos y Sistemas de información

**Fuente:** adaptación Osterwalder (2004)

***1.3.4. Ambiente y modelo de negocio.***

En los puntos precedentes, fueron abordados los tres componentes del triangulo de la figura 1. Sin embargo, existen otros elementos que merecen ser analizados: los factores ambientales. Éstos están haciendo presión constantemente sobre los componentes del modelo de negocio, los cuales en muchas ocasiones obligan a la empresa a modificarlo o simplemente debe cambiar de ambiente. Estas fuerzas son: Cambio tecnológico, fuerzas competitivas, demandas de los consumidores, ambiente social y ambiente legal.

*Cambio tecnológico.* Hoy en día, las tecnologías y las aplicaciones para los negocios cambian rápidamente. Desde que la tecnología se ha ampliado a las distintas áreas del

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

negocio, se ha producido una mayor presión para los directivos, pues éstos deben pensar en cómo adoptar estas nuevas tecnologías para impulsar o dinamizar la lógica del negocio.

*Fuerzas competitivas.* Constituye una de las principales presiones sobre el negocio y el modelo que ha adoptado, puesto que existen diferentes actores que están tratando de llegar a un mismo mercado con diferentes modelos de negocio.

*Demandas de los consumidores.* Este elemento presiona en gran medida al modelo de negocio de la compañía. Cambios en las preferencias de consumo y “cambios en la moda” son sólo algunos de los elementos que es posible mencionar en este punto. Un ejemplo fue el cambio de las redes telefónicas fijas a los teléfonos móviles.

*Ambiente social.* En ocasiones, el ambiente social puede influir el modelo de negocio de la firma. Los grupos de interés u organizaciones no gubernamentales suelen cuestionar el actuar de la empresa. Por ejemplo, una compañía que utiliza un modelo de negocio de bajo costo, puede ser blanco de críticas de parte de una organización no gubernamental que le adjudique prácticas poco éticas a la empresa y movilice a la opinión pública en su contra. Éstos hechos pueden tener alguna influencia en la demanda de los consumidores.

*Ambiente legal.* Los cambios en materia legal pueden obligar a la empresa a realizar cambios en su modelo de negocio, los cuales, dependiendo de la influencia de la ley sobre la empresa, pueden ser parciales o totales.

### ***1.4. Rol del modelo de negocio en la empresa.***

El rol del modelo de negocios se refiere al uso de alguna especificación o de una conceptualización del modelo de negocio. En este punto, Osterwalder (2004) define cinco tipos de funciones: conocimiento y difusión, análisis, gestión y perspectivas del modelo de negocio.



## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

El autor da una descripción de cada una de estas funciones para que sea más fácil entender lo que se puede hacer en base a la definición del modelo de negocio.

**Conocimiento y difusión.** La primera área a la cual el modelo de negocio puede contribuir es a entender y difundir la lógica de la empresa. Concretamente, el modelo de negocio ayuda a capturar, visualizar, entender comunicar y financiar la lógica del negocio.

**Capturar.** Como se explicó anteriormente, el modelo de negocio es una representación simplificada de la lógica de la empresa. Sin embargo, muchas veces el concepto de modelo de negocio no está claro y representa un concepto abstracto en la mente de las personas. El autor, quien cita a Linder and Cantrell (2000), indica que en muchos casos esas mismas personas son incapaces de comunicar en una forma clara ese modelo de negocios. Además, debido a que todas las personas no tienen los mismos procesos mentales, no entenderán las mismas cosas bajo un modelo de negocio definido. Así se hace necesario establecer una estructura genérica del modelo de negocios. Una estructura puede ser entendida como un lenguaje común entre los distintos stakeholders, lo cual sirve para ordenar las ideas que puedan tener en sus mentes, con el fin formular un concepto que todos entiendan.

**Visualizar.** Los seres humanos tienen una capacidad limitada para procesar información compleja. Como se ha demostrado teórica y empíricamente, el procesamiento de información a través de procesos visuales puede sustancialmente aumentar el grado de complejidad y ser manejado con éxito. Todo esto significa que con un pequeño esfuerzo el modelo de negocio puede ser representado gráficamente.

**Entender.** Hoy en día los modelos de negocio son cada vez más complejos, particularmente aquellos con el fuerte componente de las tecnologías de información. La relación entre los distintos los distintos elementos de un modelo de negocios y los sucesos entre los factores decisivos no siempre son observables en forma inmediata. Por lo tanto el proceso de modelamiento de sistemas sociales y en este caso, modelos de negocio ayuda a

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

identificar y entender los elementos relevantes en un campo específico y las relaciones entre ellos, en esta afirmación, el autor cita a (Morecroft 1994; Ushold and King 1995). Además la representación gráfica del modelo de negocios impulsa de forma importante la comprensión.

Comunicar y difundir. Ser capaz de entender y distribuir ese conocimiento con otros stakeholders es posible gracias a la formalización del modelo de negocio. Expresarlo en una forma más clara y tangible ayuda a los directivos a comunicar y difundir su concepción del negocio entre los distintos stakeholders, para esta afirmación el autor cita a Fensel 2001.

**Análisis.** La segunda área en la cual el modelo de negocios puede contribuir es en el análisis de la lógica de la empresa. Concretamente, la mejora midiendo, observando y comparando la lógica del negocio.

Control. Teniendo capturado el modelo de negocio en un primer paso, es más fácil identificar las medidas a seguir para mejorar la gestión. El autor compara el modelo de negocio con el Balanced Scorecard Approach planteado por Kaplan y Norton (1992), el modelo de negocios muestra cuáles áreas se deben monitorear en un negocio en particular.

Observación. La lógica del negocio está sometida a constantes cambios, debido a presiones tanto internas como externas, tal como se vio en la sección 1.3.4. Por lo tanto, un enfoque estructurado del modelo de negocio es importante para entender cuáles son las cosas que han cambiado a través del tiempo.

Comparación. Similar a la observación del modelo de negocio en el tiempo, un enfoque estructurado del modelo de negocio permite a las compañías comparar sus modelos de negocio con los de sus competidores. Esta afirmación se basa en el razonamiento que sólo es posible comparar aquellas cosas que son entendidas de la misma

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

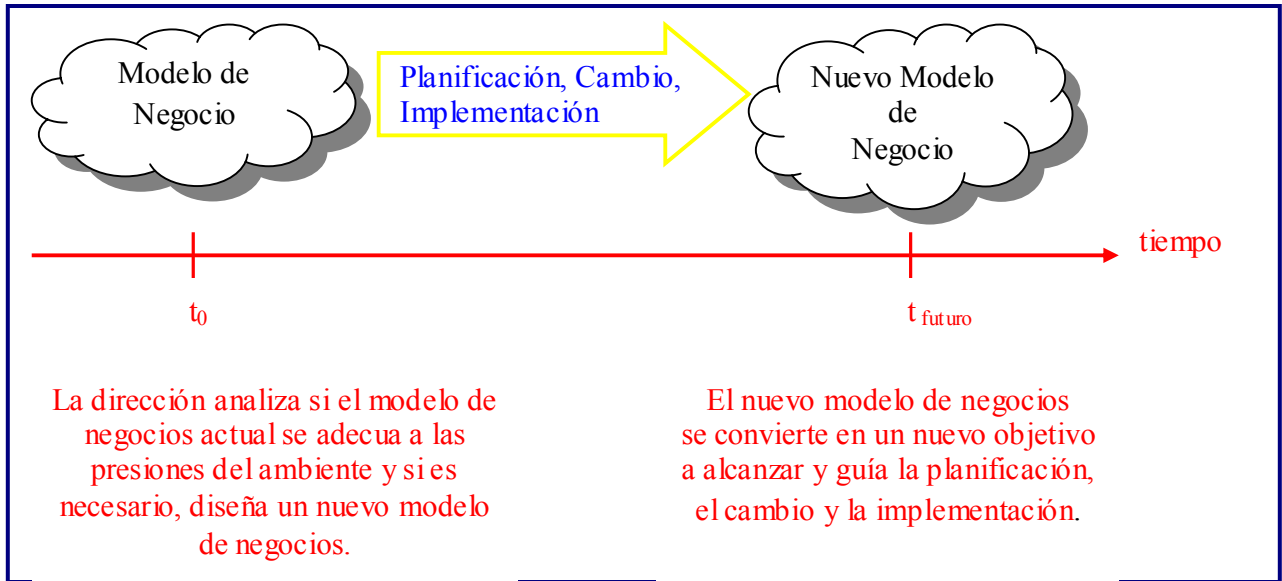
manera. También es posible comparar el modelo de negocios de una empresa A, con el de una empresa B que se desempeña en un sector completamente diferente, lo cual puede ayudar a adquirir nuevos conocimientos y fomentar la innovación en los modelos de negocio.

**Dirigir.** La tercera área donde los modelos de negocio realizan un aporte es en la dirección de la lógica de la empresa. El concepto de modelo de negocio ayuda a aminorar el diseño, la planificación, el cambio y la implementación del modelo de negocios. Adicionalmente, con un modelo de negocios definido puede reaccionar más rápido a los cambios en el entorno empresarial. Finalmente, el concepto de modelo de negocio, mejora la alineación entre la estrategia, organización de la empresa y la tecnología.

**Diseño.** Diseñar un modelo de negocio donde todos los elementos se refuercen mutuamente o al menos se optimicen, no es fácil. Los modelos de negocio hoy en día son muy complejos y su éxito está basado en su interacción con una serie de elementos aparentemente menores. Teniendo a la mano un modelo de negocios ontológico, que describe los elementos esenciales y sus relaciones, será más fácil para los gerentes y/o administradores, diseñar un modelo de negocios sostenible.

**Planificación, Cambio e Implementación.** Cuando una compañía decide adoptar un nuevo modelo de negocio o desea cambiar el existente, capturando y visualizando ese modelo se mejorará la planificación, el cambio y la implementación. Es mucho más fácil ir de un punto a otro, cuando se puede exactamente, entender y decir lo que se va a cambiar. Esta realidad se grafica en la figura n°5.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Figura n°5.** Planificación, Cambio e Implementación del Modelo de Negocios

**Fuente:** Adaptación Osterwalder

Reacción. Cuando un modelo de negocio ha sido capturado, mapeado y entendido por los directivos, se sientan las bases para mejorar la velocidad y la capacidad de la reacción a las presiones externas. En este punto Osterwalder (2004) cita a Petrovic y Kittl (2001), los cuales indican que los diseñadores de modelos de negocios pueden fácilmente modificar ciertos elementos de un modelo de negocio existente. Esto es esencial en un entorno incierto y un panorama competitivo en rápida evolución.

Alineación. Como se ha mencionado anteriormente, el modelo de negocio ayuda a alinear el triangulo que conforman la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología. En otras palabras, forma una especie de puente conceptual que hace más fácil de alinear los tres conceptos.

Mejorar la toma de decisiones. Después de haber afirmado que el concepto de modelo de negocio aumenta el entendimiento y la comunicación de la lógica de negocio de la empresa, se deduce que los tomadores de decisiones estén más informados y, por lo tanto, tomarán mejores decisiones. Aparte de esto, los modelos de negocio son una nueva

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

unidad de análisis (Stähler 2002) que se pueden observar y comparar, ayudan a definir las medidas y por lo tanto también deben mejorar las decisiones.

**Perspectiva.** Un cuarto ámbito de contribución de los modelos de negocio se refiere a los posibles escenarios futuros de una empresa. El autor plantea que el concepto de modelo de negocio puede ayudar a promover la innovación y aumentar la preparación para el futuro a través de simulaciones del modelo de negocio.

Innovación. Además de lo expresado respecto a la capacidad de reacción y gestión del cambio, el autor plantea que un enfoque conceptual del modelo de negocio puede fomentar la innovación. La especificación de un conjunto de elementos del modelo de negocios y las piezas que lo componen, así como sus interrelaciones, le dan al diseñador del modelo de negocios un conjunto de piezas de Lego. Así puede “jugar” con esas piezas y crear modelos de negocio completamente nuevos.

La cartera modelo de negocio. En este punto, el autor dice que sería interesante para la empresa mantener una cartera de modelos de negocio con el fin de estar preparados para el futuro. Expone aquí la ley de Allen de exceso de la diversidad en la teoría de la evolución (Allen 2001), esto implicaría una cantidad de diversidad interna superior a la del entorno. Allen sugiere que los agentes necesitan tener una reserva de las posibles estrategias para ser objeto de compensación en el frente a la imprevisibilidad en el cambio ambiental (Andriani, 2001). En el caso de una empresa esto significa tener un stock de modelos de negocio con el fin de hacer frente al cambio.

Simulación y prueba. Simulación y pruebas de modelo de negocio es lo que cualquier gerente desearía tener. Si bien la simulación no será capaz de predecir el futuro, es una forma de hacer experimentos sin riesgo y sin poner en peligro a la organización (Stermán 2000). Mediante la simulación y pruebas de posibles modelos de negocios, los gerentes estarán mejor preparados para el futuro.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***1.5. Caracterizar el modelo de negocio***

Como se ha podido observar existen variados tipos de modelos de negocio en la actualidad los cuales depende de la empresa en la cual prestan la utilidad por lo que se pueden desprender los siguientes como los principales modelos de negocio existentes en la actualidad dentro de las diferentes organizaciones:

- ❖ Modelo de soluciones para clientes: Este modelo de negocio está caracterizado por brindar una consultoría a los clientes que poseen un ejemplo claro de ello es el servicio prestado por la empresa IBM la cual utiliza este modelo para hacer dinero no mediante la venta de productos IBM, sino a través de la venta de su destreza para mejorar las operaciones de sus clientes. Lo que busca la empresa es brindar un servicio postventa al poder entregar a sus clientes las herramientas necesarias para poder conocer el producto adquirido y ser capaz de utilizar las diversas herramientas disponibles brindadas por la empresa en cuestión.
  
- ❖ Sistema de pirámide de beneficios: Acá lo que busca este modelo de negocio es enganchar al cliente por medio de un producto económico que brinde la satisfacción necesaria para poder engancharlos posteriormente con la adquisición de un producto más sofisticado y con mayores características y de mejor calidad con lo que la empresa si ganara dinero , un ejemplo claro de este sistema viene dado por la empresa General Motors la cual ofrece una línea completa de automóviles para cerrar cualquier nicho donde un competidor pudiera encontrar una posición. La clave es lograr que los clientes compren inicialmente en el punto de entrada de precio bajo y margen reducido (sedanes básicos de Saturn) para luego moverlos hacia productos de precio alto y margen elevado (SUV y pickups), donde la empresa gana dinero.
  
- ❖ Sistema de multicomponentes/modelos de base instalada: En este modelo de negocio lo que buscan las empresas es vender un producto inicial a bajos costos

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

pero que sus repuestos o accesorios sean de un precio mayor lo que genere las utilidades para la empresa en cuestión, dentro de este modelo de negocio nos podemos encontrar con empresas tales como Gillette la que invento los rastrillos de afeitar a precios de equilibrio para ganar dinero con hojas de afeitar de márgenes más altos y otra empresa es HP la cual hace lo mismo con sus impresoras y cartuchos de impresión. De esta forma, el producto es un sistema, no solo un producto, en el que un componente proporciona la mayoría de los beneficios.

- ❖ **Modelo publicitario:** Este modelo similar al sistema de multicomponentes/modelo de base instalada, ofrece su producto básico gratis para hacer dinero en publicidad. Este modelo, que se origino en la industria de los periódicos, se usa periódicamente en la radio y la televisión comercial. Fue un modelo clave del auge del dot.com cuando los sitios web ofrecían servicios gratuitos a los usuarios para exponerlos a la publicidad que pagaba las cuentas. Este modelo es similar al lema de Mary Poppins: “Una cucharada de azúcar ayuda a pasar la medicina”.
  
- ❖ **Modelo de tablero de control:** En este modelo las empresas actúan como intermediarias para conectar a múltiples vendedores con múltiples compradores. En donde los planificadores financieros juegan con una amplia gama de productos para venderlos a múltiples clientes con diferentes necesidades para buscar los mejores clientes para las empresas que actúan con él modelo de negocio.
  
- ❖ **Modelo de tiempo:** En dicho modelo de negocio la IyD de productos y la velocidad son la clave del éxito del modelo de tiempo. Puesto que al ser el primero en comercializar una innovación permite a un pionero como Sony ganar un margen alto y una mayor cuota de mercado lo que hace más sólido su actuar y accionar dentro del mercado. Una vez que la competencia entra al mercado con IyD de procesos y márgenes más bajos, es tiempo de seguir adelante y hacer frente con el terreno ganado a la competencia.



## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- ❖ **Modelo de eficiencia:** En este modelo una empresa espera su momento de ingreso al mercado hasta que un producto se estandariza y así poder entrar el mercado con su producto de precio bajo y margen reducido que atrae al mercado masivo y le proporciona márgenes de beneficios más elevados que si hubiera puesto su producto en el mercado desde un principio. Ejemplos de este tipo de modelo de negocio son Wal-Mart, Dell y Southwest los cuales usan este tipo de modelo.
  
- ❖ **Modelo de éxito:** En este tipo de modelos de negocio podemos observar que algunas industrias como la farmacéutica y cinematográfica, su rentabilidad depende de algunos productos clave. Por lo que el enfoque se concentra en realizar una inversión alta en pocos productos con retribuciones potenciales altas, sobre todo si pueden ser protegidos por patentes lo que les pueda brindar una mayor estabilidad en su inversión.
  
- ❖ **Modelo del multiplicador de beneficios:** En este modelo de negocio podemos destacar que lo que la empresa busca es desarrollar un concepto que puede o no hacer dinero por sí mismo, pero que puede generar muchos productos rentables. En este caso la empresa que mejor ilustra dicha situación es Walt Disney puesto que invento este concepto al usar personajes de caricatura para desarrollar parques temáticos, mercancías y oportunidades de licencia de márgenes elevados, lo que le permitió tener el auge con el que cuenta hoy en día.
  
- ❖ **Modelo emprendedor:** En este modelo una empresa ofrece productos o servicios especializados para nichos de mercado que son demasiado pequeños para que valgan la pena ha grandes competidores, pero que tienen la posibilidad de crecer rápidamente. Las pequeñas tabernas cerveceras locales han tenido mucho éxito en una industria madura denominada por Anheuser-Bush. Este modelo ha sido utilizado por pequeñas empresas de alta tecnología que desarrollan prototipos innovadores para venderlos a otras empresas (sin siquiera vender un producto) como Microsoft o DuPont.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- ❖ Modelo estándar de facto: En este modelo una empresa ofrece productos casi gratis, a precios muy bajos con lo cual pretende saturar el mercado y así convertirse en el estándar de la industria. Una vez que la empresa tiene asegurados a los usuarios, ofrece productos de margen alto usando este estándar. Donde el claro ejemplo de esta situación lo encontramos en Microsoft donde esta empresa ofrecía un paquete de internet Explorer gratuito con su software Windows para quitarle participación en el mercado al navegador web de Netscape.

Por lo que al caracterizar un modelo de negocio se pueden encontrar la existencia de 3 componentes que son de suma importancia, estos componentes son:

- A. Realidad externa o entorno en el que opera la empresa: este debe ser coherente con la realidad en la que funciona la industria en lo que respecta a su historia y a los cambios factibles que ocurran, por lo que es necesario considerar las perspectivas de: los consumidores, los competidores, los reguladores y cualquier agente que pueda afectar a futuro dicha realidad externa.
- B. Realidad interna del negocio: En este componente podemos ver que se encuentra presente la estrategia, estructura organizacional, recursos humanos y el tipo de operación que se tiene o se espera tener para sustentar el negocio.
- C. Proyecciones financieras del negocio: Estas se deben sustentar y ser coherente con las realidades externas e internas dentro de las cuales se puede citar las siguientes: viabilidad del margen operacional, la generación y uso de la caja, el crecimiento de los ingresos, el retorno del capital invertido y la obtención del financiamiento.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Al llevar a cabo una interacción realista de estos tres componentes es lo que permite que un modelo de negocio sea realmente sólido y viable en el transcurso de la operación de la empresa. De otra forma si cada componente de la empresa opera de forma independiente, lo que se tiene es un documento que poco dice y que no tiene relevancia frente a la factibilidad real de un negocio, por lo tanto, podemos decir que es conveniente insertar estos componentes las veces que sea necesaria dentro de la gestión de toda empresa para lograr dar el realismo necesario y que tenga validez dentro de la operación comercial y que el modelo de negocio planteado sea real para todos los componentes de la organización y que de consistencia a la empresa en su conjunto para que esta logre sus objetivos propuestos.

A su vez también podemos observar una nueva forma de plantear un modelo de negocio, el que implica el concepto de estrategia como el de implementación, y que a su vez comprende el conjunto de las siguientes cuestiones:

- Como seleccionara sus clientes
- Como define y diferencia sus ofertas de producto
- Como crea utilidad para sus clientes
- Como consigue y conserva a los clientes
- Como sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Como define las tareas que deben llevarse a cabo
- Como configura sus recursos
- Como consigue el beneficio

El análisis de cada uno de estos componentes podemos ver que es la caracterización de un modelo de negocio y que le dará el horizonte de trabajo a la empresa en consideración y lo que hará la diferencia de esta frente a su competencia, cuáles van a ser sus planes de acción, como se planteara llevar su producto o servicio al mercado y como a su vez hará frente a la competencia y al mercado cambiante al cual tendrá que enfrentar.

# CAPÍTULO

## II



## ***2. CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LAS ISAPRES ABIERTAS.***

En Chile poseemos un sistema de salud mixto, compuesto por agentes públicos y privados. Por lo que el sector estatal se consolidó a partir del año 1952 con la creación del Servicio Nacional de Salud que llegó a administrar 33000 camas (90%) del total del país y proporcionaba la mayoría de las consultas médicas y exámenes de apoyo diagnóstico a nivel nacional. El SNS tuvo una importancia histórica en el desarrollo de la salud en Chile, siendo pionero en América Latina, pero con el tiempo comenzó a padecer los problemas derivados de una extrema concentración de los recursos, en donde el Estado tenía un rol preponderante en cuanto a la administración y entrega de servicios.

### ***2.1. Concepto de Isapre***

En el año 1981 se crea el Sistema de Salud Previsional, también conocido como Isapre, en virtud de la dictación del D.F.L. N° 3 del Ministerio de Salud, dando origen a una de las más trascendentales reformas del sector. Ello permitió la administración privada de la cotización obligatoria de salud de los trabajadores, al mismo tiempo que se reconoció la libertad y capacidad de las personas para optar al Sistema de salud de su preferencia. Donde estas son entidades que captan la cotización obligatoria previsional de salud de los trabajadores que han optado por afiliarse al sistema privado de salud de nuestro país. Dichas Isapres otorgan servicios de financiamiento de prestaciones de salud a 1,3 millones de habitantes a junio de 2009. Los servicios de salud y el financiamiento de las licencias médicas por enfermedad se prestan con cargo a las cotizaciones. Mientras que las prestaciones de salud se entregan a través del financiamiento de las mismas mediante la contratación de servicios médicos financiados por las Isapre.

Los 28 años del sistema de Isapre ha marcado un hito importante en el desarrollo de la salud privada en nuestro país, puesto que ha permitido la expansión de la actividad

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

médica privada y el auge de la inversión en clínicas, centros médicos, laboratorios, entre otros. Por lo que se puede llevar a cabo una definición de lo que es dicha institución, por medio de lo mencionado anteriormente:

Las Isapres son instituciones privadas que captan la cotización obligatoria de los trabajadores que libre e individualmente han optado a dicho sistema. Mientras que la Superintendencia de Salud define Isapre como la institución de salud previsional, a las cuales pueden acceder como afiliados todos los trabajadores que cotizan para su atención de salud.

Podemos decir también que una Isapre es una persona jurídica de cualquier naturaleza que previamente registrada en La Superintendencia de Salud, tiene por objeto exclusivo el financiamiento de prestaciones médicas y el pago de las licencias médicas teniendo como base mínima las aportaciones señaladas por la ley y teniendo derecho a percibir la cotización legal para salud por parte del trabajador.

A su vez las instituciones de Salud Previsional sujetas a las reglas de libertad de mercado y a la libre iniciativa en salud, entregan el máximo de beneficios con lo cual pretenden ofrecer la mejor alternativa de servicios de salud a la población. Mientras que el Estado debe centrar su acción en coordinar las tareas de promover, proteger y permitir el acceso a la salud de las personas más necesitadas, así como velar porque estas acciones se desarrollen de acuerdo al nivel de eficiencia conforme a los avances científicos y tecnológicos disponibles.

Esta libre iniciativa en salud permite contribuir a desarrollar nuevas inversiones y a mejorar los servicios para así poder satisfacer la demanda creciente en cantidad y calidad de las prestaciones médicas.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Por lo que desde este punto de vista las Isapres cumplen un rol muy importante, un rol social, el cual se ha ido perfeccionando gracias al esfuerzo e iniciativa empresarial y a la motivación que genera la sana competencia.

Las Isapres han contribuido al desarrollo global del sector salud en Chile, lo que ha permitido descongestionar al sector público y permitiéndole a éste, por tanto, centrar sus esfuerzos en las personas de más bajos recursos.

Con la responsabilidad de otorgar atención a todos sus beneficiarios y apoyados en la competencia libre de mercado las Isapres han logrado perfeccionar sus servicios y otorgar más y mejores prestaciones de salud. En este contexto, han desarrollado productos de bajo costo como planes colectivos, enfermedades catastróficas y tercera edad.

La reforma de 1981, que creó el sistema Isapre permitió, los siguientes beneficios para los trabajadores:

- Aumento de las libertades individuales
- Posibilidad de opción por el Sistema FONASA, (estatal) o por las instituciones privadas, Isapres.
- El trabajador no efectúa dobles cotizaciones. Con el 7% de sus remuneraciones debe elegir libremente entre un sistema u otro.

Para poder optar al sistema los trabajadores individualmente pueden suscribir un contrato de salud con la Isapre que ellos elijan. Al momento de optar por una Isapre, los afiliados dejan de cotizar en el sistema público, para aportar sus cotizaciones a la Isapre escogida por estos, con lo cual el afiliado tiene derecho a obtener beneficios de salud para él y su familia, de acuerdo al monto de los aportes que realice.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Este contrato de salud que se pacta entre la institución y el afiliado debe contar con las siguientes características básicas:

- En el contrato las partes podrán convenir libremente la forma, modalidad y condiciones para el otorgamiento de prestaciones, beneficios pactados y porcentajes de cobertura.
- El contrato debe señalar la forma en que se modificarán las cotizaciones y beneficios al incorporar o retirar una persona del grupo familiar.
- Debe señalar el precio del plan, el que podrá variar una vez cumplidos los respectivos períodos anuales y que sólo podrá expresarse en pesos o U.F. (Unidad de Fomento).
- Debe indicar los montos máximos de los beneficios o de algunas prestaciones o ciertas restricciones a la cobertura.
- Señala las condiciones para el otorgamiento del examen de medicina preventiva, protección de la mujer en el embarazo y del niño hasta los 6 años.
- Señala las Condiciones Generales del Beneficio Adicional para Enfermedades Catastróficas en Chile, que opera desde el año 2000 y que ya ha financiado prestaciones por más de 100 mil millones de pesos.
- Entre los beneficios que otorga el contrato está el pago de las licencias médicas según correspondan, con un tope de 60 UF. al mes.
- El afiliado puede renunciar a un contrato una vez transcurrido un año. La Isapre, por su parte, no puede poner término al contrato, salvo que las causales señaladas en la ley 18.933.
- Finalmente se han agregado los beneficios contemplados en la Ley 19.966 (AUGE), la cual entrega a los afiliados del Sistema Público y Privado Garantías respecto de problemas de salud con mayor morbilidad en Chile. Así para el año 2009, se garantizan 56 problemas de salud, en cuanto a su acceso, oportunidad de atención, protección financiera y calidad de la atención a través de la acreditación de los prestadores de salud.



## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Después que se ha conocido lo que es una Isapre, ahora se puede conocer cuáles son las características propias de esta institución, dentro de las cuales podemos destacar las siguientes:

- Ésta debe ser una persona jurídica.
- A su vez ésta debe estar previamente registrada en La Superintendencia de Salud la cual les exige dos requisitos:
  1. Que dicha institución tenga un capital mínimo de 5000 UF
  2. Que a su vez se deposite una garantía mínima de 2000 UF los cuales se dispondrán para responder ante obligaciones legales que ésta deba tener.

Los requisitos que se les plantean son bajos ello con el fin de que sean muchas de estas instituciones las que se creen, con lo que se pretende lograr dos efectos inmediatos, el primero de ellos es que los propios interesados puedan eventualmente crear sus propias Isapres, sobre todo los grandes sindicatos o empresas con muchos trabajadores para que de esta forma el propio interesado tenga injerencia en sus cotizaciones y el segundo es que exista un ámbito competitivo dentro del mercado que permita bajar los precios de los planes, esto es con el fin de proteger de cierto modo a los propios afiliados de dichas instituciones.

A su vez podemos observar que en la creación de Isapres estas se pueden dar de dos formas en cuanto a la afiliación de sus beneficiarios, donde se tienen las Isapres abiertas o Isapres cerradas, como se ha mencionado previamente podemos hacer mención que la presente memoria de titulación se enfoca en conocer el modelo de negocio de las Isapres abiertas en nuestro país, pero aun así se nos hace necesario conocer ambos modelos existentes en nuestro país.

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

En las Isapres cerradas sólo pueden incorporarse trabajadores de una determinada empresa. Están limitadas solo a los trabajadores que conforman dicha empresa, en este tipo de Isapres se encuentra una ventaja, y esta es, que cuenta con una mayor cooperación por parte del empleador, puesto que muchas veces hace el aporte a la Isapre empresarial en beneficio de sus trabajadores, lo que comúnmente se realiza mediante las negociaciones colectivas, las cuales buscan mejorar las condiciones de los trabajadores.

Mientras que las Isapres abiertas, son aquellas en la que cualquier trabajador puede incorporarse independiente de la empresa en la que éste trabaje.

Se debe tener en cuenta que las Isapres presentan las siguientes prohibiciones, como que no pueden otorgar la prestación médica; sino que solamente deben financiar el otorgamiento de la prestación con el facultativo que se convino el pacto o con facultativos externos a los cuales desee recurrir el afiliado para su prestación médica.

A nivel general se puede mencionar además que la forma de afiliación a las Isapres es llevada a cabo de forma libre y voluntaria como una decisión propia del trabajador, si el trabajador no opta por ninguna de estas, se da a entender que este se incorpora al régimen público de salud, cuando el trabajador opta por afiliarse a una Isapre dicha afiliación se lleva a cabo a través del contrato de salud.

Este contrato de salud es un conjunto de cláusulas que la Isapre propone al trabajador con un contenido mínimo exigido por ley, para lo cual se puede convenir una condición mejorada por sobre la cotización básica legal del 7% mensual. Esto no se trata de un contrato de adhesión, sino que regulado por la ley, y esto es porque el afiliado podrá convenir condiciones distintas en el contrato, sobre todo en aquellas que dicen relación con la cobertura a prestarse para el afiliado.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### **2.2. Legalidad y regulaciones**

En nuestro país el régimen de cobertura de salud garantizado por la Constitución puede ser cumplido por instituciones previsionales privadas a las que puede optar una persona de forma alternativa al régimen público. El sistema de salud privado se inicia en forma coetánea con el nuevo sistema de pensiones establecido en el DL 3500, el cual se faculta para que los afiliados a las AFP puedan cotizar ya sea en organismos privados o públicos.

En un principio solo los afiliados a las AFP se podían afiliar a las Isapres existentes, hoy en día todos los trabajadores, tanto públicos como privados, pueden hacerlo y afiliarse a un sistema de salud que esté de acuerdo a los requerimientos de cada persona de acuerdo a las características de éste y lo que busca en las prestaciones medicas y los beneficios que se le ofrezcan que haga más rentable si afiliación.

#### **Regulaciones:**

Dentro de las regulaciones de la ley de Isapres se puede destacar que ésta regula las alzas de precios en los planes con una banda de más o menos 30% de desviación en los valores base de los planes de salud, sobre un promedio informado por cada Isapre y la regulación del numero, estructura y relaciones de valores de las tablas de factores con las que se comercializan los planes.

Para hacer más eficiente y poseer un marco regulatorio es que las Isapres se rigen por la ley 18933 como ya se ha mencionado anteriormente, por lo que en las presentes líneas se llevara a cabo una descripción de las disposiciones de dicha ley para conocer en profundidad las regulaciones a las cuales deben estar sometidas estas.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

**i. Funciones y atribuciones de La Superintendencia de Salud**

A La Superintendencia de Salud le corresponderán las siguientes funciones:

- Registrar a las instituciones de Salud Previsional, previa comprobación del cumplimiento de los requisitos que señale la ley.
- Interpretar administrativamente en materia de su competencia, las leyes, reglamentos y demás normas que rigen a las personas o entidades fiscalizadas; impartir instrucciones de general aplicación y dictar órdenes para su aplicación y cumplimiento.
- Fiscalizar a las Instituciones de Salud Previsional en los aspectos jurídicos y financieros, para el debido cumplimiento de las obligaciones que establece la ley y aquéllas que emanen de los contratos de salud. La Superintendencia impartirá instrucciones que regulen la oportunidad y forma en que deberán presentarse los balances y demás estados financieros.
- Velar porque las instituciones fiscalizadas cumplan con las leyes y reglamentos que las rigen y con las instrucciones que la Superintendencia emita, sin perjuicio de las facultades que pudieren corresponder a otros organismos fiscalizadores.
- Exigir que las Instituciones den cumplimiento a la constitución y mantención de la garantía y patrimonio mínimo exigidos por la ley.
- Impartir instrucciones y determinar los principios contables de carácter general conforme a los cuales las instituciones deberán dar cumplimiento a la garantía y a los requerimientos de constitución y mantención del patrimonio mínimo.
- Impartir instrucciones de carácter general a las Instituciones de Salud Previsional para que publiquen en los medios y con la periodicidad que La Superintendencia señale, información suficiente y oportuna

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

de interés para el público, sobre su situación jurídica, económica y financiera. Dichas publicaciones deberán efectuarse, a lo menos, una vez al año.

- Dictar las instrucciones de carácter general que permitan la mayor claridad en las estipulaciones de los contratos de salud, con el objeto de facilitar su correcta interpretación y fiscalizar su cumplimiento, sin perjuicio de la libertad de los contratantes para estipular las prestaciones y beneficios para la recuperación de la salud.
- Velar porque la aplicación práctica de los contratos celebrados entre los prestadores de salud y las Instituciones de Salud Previsional no afecte los beneficios a que tienen derecho el afiliado o sus beneficiarios.
- Impartir las instrucciones para que las Instituciones de Salud Previsional mantengan actualizada la información que la ley exija.
- Requerir de los organismos del Estado los informes que estime necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- Efectuar publicaciones informativas del sistema de instituciones de salud previsional y sus contratos con los afiliados.
- Imponer las sanciones que establece la ley.
- Elaborar y difundir índices, estadísticas y estudios relativos a las Instituciones y al sistema privado de salud
- Impartir instrucciones generales sobre la transferencia de los contratos de salud y cartera de afiliados y beneficiarios a que se refiere el artículo 44 ter y dar su aprobación a dichas operaciones.
- Mantener un registro de agentes de ventas, fiscalizar el ejercicio de sus funciones y aplicarles las sanciones que establece la ley.
- Requerir de los prestadores, sean éstos públicos o privados, la entrega de la certificación médica que sea necesaria para decidir respecto de la procedencia de beneficios regulados por la presente ley. La

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Superintendencia deberá adoptar las medidas necesarias para mantener la confidencialidad de la ficha clínica.

Para que el cumplimiento de dichas funciones y atribuciones sea el adecuado, el superintendente podrá inspeccionar todas las operaciones, bienes, libros, cuentas, archivos y documentos de las instituciones fiscalizadas y requerir de ellas o de sus administradores, asesores, auditores externos o personal, los antecedentes y explicaciones que juzgue necesarios para su información. Podrá pedir la ejecución y la presentación de balances y estados financieros en las fechas que estime conveniente. Igualmente, podrá solicitar la entrega de cualquier documento o libro o antecedente que sea necesario para fines de fiscalización, sin alterar el desenvolvimiento normal de las actividades del afectado. Salvo las excepciones autorizadas por la Superintendencia, todos los libros, archivos y documentos de las entidades fiscalizadas deberán estar permanentemente disponibles para su examen en la sede principal de sus negocios.

A su vez también podrá citar a declarar a los representantes, administradores, asesores, auditores externos y dependientes de las entidades o personas de las entidades fiscalizadas cuyo conocimiento estime necesario para el cumplimiento de sus funciones. No estarán obligadas a concurrir a declarar las personas indicadas en el artículo 361 del Código de Procedimiento Civil, a las cuales La Superintendencia deberá pedir declaración por escrito.

### **ii. Funciones y atribuciones de las Instituciones de Salud Previsional**

Las Instituciones de Salud Previsional conocidas generalmente por Isapres tienen dentro de su actuar diferentes funciones y atribuciones que le dan sentido a su actuar y su funcionamiento, es por dicho motivo que en las presentes líneas se procederá a conocer más a fondo cuales son las funciones y atribuciones de estas instituciones.

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Dentro de las funciones y atribuciones de las Isapres se pueden encontrar que éstas financiarán las prestaciones y beneficios de salud, con cargo al aporte de la cotización legal para salud o una superior convenida, a las personas que indica el artículo 5° de la ley N°18.469

También las Instituciones de Salud Previsional deberán proporcionar información suficiente y oportuna a sus afiliados respecto de las materias fundamentales de sus contratos, tales como valores de los planes de salud, modalidades y condiciones de otorgamiento. Además éstas tendrán por objeto exclusivo el financiamiento de las prestaciones y beneficios de salud, así como las actividades que sean afines o complementarias de ese fin, las que en ningún caso podrán implicar la ejecución de dichas prestaciones y beneficios ni participar en la administración de prestadores.

Una de las restricciones que poseen dichas instituciones es que no podrán celebrar convenios con los servicios de salud creados por el decreto ley N° 2763 del año 1979, para el otorgamiento de los beneficios pactados. Sin embargo si se podrán celebrar convenios que se refieran específicamente a la utilización de pensionados, unidades de cuidado intensivo y atención en servicios de urgencia, los que a su vez podrán comprender la realización de intervenciones quirúrgicas o exámenes de apoyo diagnóstico y terapéutico. Estos convenios podrán ser celebrados por cada Servicio de Salud con una o más instituciones y en ellos los valores de esas prestaciones serán libremente pactados por las partes. En todo caso, ni la celebración ni la ejecución de esos convenios podrá ser en detrimento de la atención de los beneficiarios legales, quienes tendrán siempre preferencia sobre cualquier otro paciente. También queda prohibido que aquella persona natural o jurídica que no se hubiera registrado en La Superintendencia, no podrá dedicarse al giro que corresponde a las Isapres y en especial a captar las cotizaciones de salud indicadas en los incisos segundo y cuarto del artículo 7° de la ley N° 18469.

A su vez las instituciones deberán tener una garantía respecto de su función la que debe mantener en alguna entidad autorizada por la ley los depósitos y custodia de valores,

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

que determine La Superintendencia, una garantía, equivalente al monto de las obligaciones que se señalan a continuación:

- Respecto de los cotizantes y beneficiarios, el monto de garantía deberá considerar las obligaciones por concepto de prestaciones por pagar, prestaciones en proceso de liquidación, prestaciones ocurridas y no reportadas, prestaciones en litigio, excedentes de cotizaciones, excesos de cotizaciones y cotizaciones enteradas anticipadamente.
- Respecto de los prestadores de salud, la garantía deberá considerar las obligaciones derivadas de prestaciones de salud otorgadas a los cotizantes y beneficiarios de La Institución.

La actualización de la garantía no podrá exceder de treinta días, para lo cual La Institución deberá completarla dentro de los veinte días siguientes, hasta cubrir el monto total que corresponda a las referidas obligaciones.

Cuando el monto de las obligaciones, dentro del período señalado, sea inferior a la garantía existente, La Institución podrá solicitar a La Superintendencia que rebaje el todo o parte del exceso. Dicha Superintendencia dispondrá de un plazo no superior a diez días para autorizar dicha rebaja, el que podrá prorrogarse por resolución fundada y por una sola vez.

A su vez los instrumentos financieros a considerar para la constitución de la garantía serán los siguientes: Documentos emitidos por el Banco Central de Chile o la Tesorería General de La República; Depósitos a plazo en moneda nacional con vencimiento a menos de un año emitidos por bancos; Cuotas de fondos mutuos en instrumentos de deuda de corto plazo con duración menor a 90 días, nominados en moneda nacional; Boleta de garantías a la vista emitidas por bancos; entre otros.

Sin embargo en ningún caso la garantía podrá estar respaldada en instrumentos emitidos o garantizados por La Institución o sus personas relacionadas según se definen por el artículo 100 de la Ley N° 18.045, de Mercado de Valores.



***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

La afiliación y las cotizaciones también deben mantener obligaciones dentro de sus contratos, por lo que los afiliados al régimen que establece la ley N°18.469 que opten por aportar su cotización para salud a alguna institución, deberán suscribir un contrato de acuerdo a lo establecido en esta ley.

Por lo que la institución deberá comunicar la suscripción del contrato a La Superintendencia y a la entidad encargada del pago de la pensión, si el cotizante fuere pensionado, o al empleador, si fuere trabajador dependiente, antes del día 10 del mes siguiente a la suscripción del contrato. Estas comunicaciones, como también las relativas al término del contrato, que deberán informarse a La Superintendencia y a la entidad encargada del pago de la pensión o al empleador, según corresponda, se efectuarán en la forma y de acuerdo a los procedimientos que dicha Superintendencia establezca.

Las cotizaciones para salud de quienes se hubieren afiliado a una Institución de Salud Previsional, deberán ser declaradas y pagadas en dicha institución por el empleador, entidad encargada del pago de la pensión, trabajador independiente o imponente voluntario, según el caso, dentro de los diez primeros días del mes siguiente a aquél en que se devengaron las remuneraciones, pensiones y rentas afectas a aquéllas, término que se prorrogará hasta el primer día hábil siguiente si dicho plazo expirare en día sábado, domingo o festivo.

Si el empleador o entidad no efectúa oportunamente la declaración a que se refiere el inciso anterior, o si ésta es incompleta o errónea, será sancionado con una multa, a beneficio fiscal, de media unidad de fomento por cada cotizante cuyas cotizaciones no se declararen o cuyas declaraciones sean incompletas o erróneas. Si la declaración fuere maliciosamente incompleta o falsa, el Director del Trabajo, quien sólo podrá delegar estas facultades en los Directores Regionales; o el Superintendente que corresponda, podrán efectuar la denuncia ante el juez del crimen correspondiente

Aquellas cotizaciones que no se paguen oportunamente por el empleador, la entidad encargada del pago de la pensión, el trabajador independiente o el imponente voluntario, se reajustarán entre el último día del plazo en que debió efectuarse el pago y el día en que

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

efectivamente se realice. Para estos efectos, se aumentarán considerando la variación diaria del Índice de Precios al Consumidor mensual del período comprendido entre el mes que antecede al mes anterior a aquél en que debió efectuarse el pago y el mes que antecede al mes anterior a aquél en que efectivamente se realice.

Por cada día de atraso la deuda reajustada devengará un interés penal equivalente a la tasa de interés corriente para operaciones reajustables en moneda nacional a que se refiere el artículo 6° de la Ley N°18.010, aumentado en un veinte por ciento.

Cuando se produzcan excedentes de la cotización legal en relación con el precio del plan convenido, dichos excedentes serán de propiedad del afiliado e inembargables, aumentando la masa hereditaria en el evento de fallecimiento, a menos que el afiliado renuncie a ellos y los destine a financiar los beneficios adicionales de los contratos que se celebren.

Mientras que el saldo acumulado en la cuenta corriente podrá ser requerido por el afiliado o beneficiario sólo para los siguientes fines:

- a) Para cubrir las cotizaciones en caso de cesantía;
- b) Copago, esto es, aquella parte de la prestación que es de cargo del afiliado;
- c) Para financiar prestaciones de salud no cubiertas por el contrato;
- d) Para cubrir cotizaciones adicionales voluntarias, y
- e) Para financiar un plan de salud cuando el afiliado reúna los requisitos que la ley establece para pensionarse, durante el lapso comprendido entre la solicitud de la jubilación y el momento en que ésta se hace efectiva.

A su vez los excedentes producidos durante la respectiva anualidad que no sean utilizados por cualquier causa, se acumularán para el período siguiente. Y en el evento en que se ponga término al contrato de salud y el interesado se incorpore a otra ISAPRE, deberán traspasarse dichos fondos a la respectiva Institución de Salud Previsional. Si el interesado decide, a partir de ese momento, efectuar sus cotizaciones en el Fondo Nacional de Salud, los haberes existentes a su favor deberán ser traspasados a dicho fondo.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Mientras que para el otorgamiento de las prestaciones y beneficios de salud que norma esta ley, las personas indicadas deberán suscribir un contrato de plazo indefinido, con la institución de salud previsional que elijan. Donde en dicho contrato, las partes convendrán libremente las prestaciones y beneficios incluidos, así como la forma, modalidad y condiciones de su otorgamiento. Con todo, los referidos contratos deberán comprender, como mínimo, lo siguiente:

- Las Garantías Explícitas relativas a acceso, calidad, protección financiera y oportunidad contempladas en el Régimen General de Garantías en Salud, en conformidad a lo dispuesto en la ley que establece dicho Régimen.
- Asimismo, se deberá pactar un plan complementario a las Garantías Explícitas señaladas precedentemente, el que incluirá los beneficios del artículo 18 de la ley N° 18.469, y lo estipulado en esta ley, en tanto no sean parte de dichas Garantías Explícitas, incluyendo copagos máximos, porcentajes de cobertura y valores sobre los cuales se aplicarán, según corresponda. Este plan deberá contemplar, a lo menos, las prestaciones y la cobertura financiera que se fije como mínimo para la modalidad de libre elección que debe otorgar el Fondo Nacional de Salud, de acuerdo a lo dispuesto en el Régimen General de Garantías en Salud.

El Plan de Salud Complementario, que podrá contener una o más de las siguientes modalidades para el otorgamiento de las prestaciones o beneficios:

A.- Plan libre elección: Es aquél en que la elección del prestador de salud es resuelta discrecionalmente por el afiliado o beneficiario, sin intervención de la Institución de Salud Previsional.

Para efectos del otorgamiento de las prestaciones de salud en la modalidad de libre elección cuya cobertura financiera se efectúe por la vía del reembolso, La Institución de Salud Previsional deberá pagarlas de acuerdo al plan.

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

B.- Plan cerrado: Es aquél cuya estructura sólo contempla el financiamiento de todas las atenciones de salud a través de determinados prestadores individualizados en el plan, no previéndose el acceso a las prestaciones bajo la modalidad de libre elección.

Con todo, La Superintendencia podrá determinar, mediante instrucciones generales, los casos excepcionales en que el afiliado o beneficiario podrá ser atendido por un prestador distinto al individualizado en el plan, eventualidad en la cual tendrá derecho, como mínimo, a la cobertura financiera que debe otorgar el Fondo Nacional de Salud en la modalidad de libre elección.

C.- Plan con prestadores preferentes: Es aquél cuya estructura combina la atención bajo la modalidad de libre elección y el financiamiento de beneficios a través de determinados prestadores previamente individualizados en el plan.

Otra de las prestaciones relevantes es el caso de las licencias médicas que sirvan como antecedentes para el ejercicio de derecho o beneficios legales que deban ser financiados por la institución con la que el cotizante haya suscrito el contrato, deberán otorgarse en los formularios cuyo formato determine el Ministerio de Salud y ser autorizadas por la institución de salud previsional respectiva. Donde la institución deberá autorizar la licencia médica en el plazo de tres días hábiles, contado desde la fecha de presentación de la respectiva solicitud, vencido el cual se entenderá aprobado si no se pronunciare sobre ella.

Sumado a lo antes mencionado las Instituciones de Salud Previsional estarán obligadas a asegurar a los cotizantes y sus beneficiarios las Garantías Explícitas en Salud relativas a acceso, calidad, protección financiera y oportunidad contempladas en el Régimen General de Garantías en Salud, de conformidad a lo dispuesto en la ley que establece dicho Régimen.

Los procedimientos y mecanismos para el otorgamiento de las garantías deberán sujetarse al reglamento y serán sometidos por las Instituciones de Salud Previsional al conocimiento y aprobación de La Superintendencia.

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

El precio de los beneficios y la unidad en que se pacte, será el mismo para todos los beneficiarios de las Isapres, sin que pueda aplicarse para su determinación la relación de precios por sexo y edad prevista en el contrato el plan complementario, lo que deberá convenirse en términos claros e independientes del precio del mencionado plan.

Y también las Isapres sin perjuicio de la fecha de afiliación estarán obligadas a asegurar las Garantías Explícitas en Salud a que se refiere, a contar del primer día del sexto mes siguiente a la fecha de publicación del decreto que las contemple o de sus posteriores modificaciones. Dichas Garantías Explícitas sólo podrán variar cuando el referido decreto sea revisado y modificado.

La Institución de Salud Previsional deberá informar a La Superintendencia, dentro de los noventa días siguientes a la publicación del mencionado decreto, el precio que cobrará por las Garantías Explícitas en Salud. Dicho precio se expresará en unidades de fomento o en la moneda de curso legal en el país. Corresponderá a La Superintendencia publicar en el Diario Oficial, con treinta días de anticipación a la vigencia del antedicho decreto, a lo menos, el precio fijado por cada Institución de Salud Previsional. Se presumirá de derecho que los afiliados han sido notificados del precio, desde la referida publicación.

La Institución de Salud Previsional podrá cobrar el precio desde el mes en que entre en vigencia el decreto o al cumplirse la respectiva anualidad; en este último caso, no procederá el cobro con efecto retroactivo. La opción que elija La Institución de Salud Previsional deberá aplicarse a todos los afiliados a ella. El precio sólo podrá variar cada tres años, contados desde la vigencia del decreto respectivo, o en un plazo inferior, si el decreto es revisado antes del período señalado.

A su vez, con la finalidad de solidarizar los riesgos en salud entre los beneficiarios de dichas instituciones, se crea un Fondo de Compensación Solidario entre Instituciones de Salud Previsional, con relación a las prestaciones contenidas en las Garantías Explícitas en Salud.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

El referido Fondo no será aplicable a las Instituciones donde la mayoría de su cartera este conformada por trabajadores y ex trabajadores de la empresa o institución que constituyó La Institución de Salud Previsional, y será supervigilando y regulado por La Superintendencia. A su vez el Fondo de Compensación Solidario compensará entre sí a las Instituciones de Salud Previsional, por la diferencia entre la prima comunitaria que se determine para las Garantías Explícitas en Salud y la prima ajustada por riesgos que corresponda.

Para el cálculo de la prima ajustada por riesgos, sólo se considerarán las variables de sexo y edad. Las primas a que se refiere este artículo, serán puestas en conocimiento de las Instituciones de Salud Previsional para que, dentro del quinto día siguiente, manifiesten sus observaciones. Si nada dicen, se entenderán aceptadas.

Si alguna de ellas formulare observaciones, La Superintendencia deberá evacuar su parecer. De mantenerse la discrepancia, una comisión de tres miembros resolverá la disputa, sin ulterior recurso. La comisión estará integrada por un representante de La Superintendencia de Salud, un representante de las Instituciones de Salud Previsional, designado en la forma que señale el Reglamento, y un perito designado por sorteo de una nómina de cuatro que se confeccionará con dos personas designadas por la referida Superintendencia y dos por las Instituciones de Salud Previsional. La comisión deberá resolver dentro de los quince días siguientes a su constitución.

### ***2.3. Empresas que conforman el sector***

El sector a estudiar es el del Isapres abiertas en nuestro país por lo que podemos observar que este sector se encuentra compuesto en la actualidad por 7 empresas:

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***2.3.1. Isapre CONSALUD:***

Esta es la Isapre perteneciente a la Cámara Chilena de la Construcción y ésta la hace catalogarse como la Isapre social del país puesto que no es de alto costo y no rechaza por rentas bajas a sus posibles afiliados. Dicha Isapre nace en 1983 como parte de la Red Social de la Cámara chilena de la Construcción, bajo la razón social de Isapre Consalud S.A., su principal objetivo es otorgar un bienestar social en el ámbito de la salud a los trabajadores del país. En su orientación al cliente la Isapre se hace cargo de las necesidades de sus clientes a través del desarrollo de soluciones y servicios que permitan asegurar una mejor cobertura y acceso a una salud de calidad. A junio de 2009 la Isapre contaba con 306.827 afiliados de la población chilena.

Misión: Otorgar la mejor y más oportuna cobertura de salud a nuestros afiliados y sus familias, entregando un acceso eficiente y a costos razonables.

### ***2.3.2. Isapre BANMEDICA:***

Es una Isapre perteneciente al Grupo Penta, grupo que también es propietario de AFP Cuprum y las Clínicas Santa María y Dávila, es una Isapre Comercial, que legalmente está constituida bajo el nombre de Isapre Banmedica S.A. puesto que no está integrada a una sola área de la población chilena. Esta es una de las Isapres más integrales. Nació aproximadamente hace 20 años por lo que cuenta con vasta experiencia en este campo, lo que le ha permitido constituirse hoy en día en una de las Isapres líderes de la industria. En su política de servicio al cliente se puede encontrar con que el principal objetivo es el constante mejoramiento en el acceso y la calidad, por lo que la Isapre cuenta con una red de 80 sucursales a nivel nacional, un Call center con 1.500.000 llamadas al año, y más de 8.000 convenios con diversos tipos de prestadores de servicios de salud. Adicionalmente, Isapre Banmédica ofrece una amplia gama de planes de salud, destinados a cubrir los distintos tipos de necesidades. A junio de 2009 la Isapre contaba con 293.915 afiliados.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Misión: Ser la mejor alternativa de prestación de salud tanto preventiva como curativa de cada uno de nuestros afiliados, tanto de la clase media como media baja de la población chilena.

### ***2.3.3. Isapre CRUZ BLANCA:***

Esta es una Isapre perteneciente al grupo Said (BBVA Chile, Parque Arauco) y a Linzor Capital, es la tercera Isapre del sistema. Aunque ésta es una Isapre integral aun así está un poco más orientada y derivada al segmento alto de la población lo que la diferencia de las dos anteriores. En su actuar lo principal de esta Isapre es mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios, otorgándoles tranquilidad en sus necesidades de salud. Puesto que la Isapre está comprometida con la salud de sus clientes, motivo de lo cual le ofrece una mejor atención y ofreciéndoles una amplia gama de planes de salud para cubrir los distintos tipos de necesidades de sus afiliados. A junio de 2009 la Isapre contaba con 273.357 afiliados.

Misión: En Isapre Cruz Blanca tenemos un compromiso con la calidad de vida de cada uno de nuestros afiliados y beneficiarios, otorgando tranquilidad en sus necesidades de salud. Buscamos ser el mejor puente entre prestadores y cotizantes, aportando a un sistema de salud privado robusto y efectivo. Isapre Cruz Blanca busca potenciar a las compañías que forman parte del Holding de Salud: Clínica Reñaca, Clínica San José de Arica y Clínica Antofagasta, para así llegar a ser el principal grupo de salud en Chile.

### ***2.3.4. Isapre COLMENA GOLDEN CROSS:***

Esta es una Isapre perteneciente al grupo ABC1 de Chile, esta es la con mayores costos en planes y totalmente enfocada al segmento alto de la población chilena, posee su propia red medica y una de las mejores coberturas totales. Esta Isapre posee la razón social de Colmena Golden Cross S.A. en junio de 2009 la Isapre contaba con 216.319 afiliados.



## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Misión: Ser el mejor sistema de salud previsional privado del país, integrando eficientemente a nuestros clientes con medicina de calidad humana y tecnología del más alto nivel.

### **2.3.5. Isapre MASVIDA:**

Esta es una Isapre integral relativamente nueva, aunque sus orígenes se remontan a finales de los años ochenta principios de los noventa, puesto que nace producto de la iniciativa de un grupo de médicos de la ciudad de Concepción los que se encontraban preocupados por fomentar la libertad de elección de los beneficiarios, esto en relación a cómo y con quien atenderse de acuerdo a sus necesidades y requerimientos. Se puede encontrar bajo la razón social de Isapre MasVida S.A. Esta es una Isapre que está al servicio de sus médicos, afiliados y personas, brindándoles su mejor esfuerzo para el logro de un óptimo servicio de atención en salud y la creación de atractivos y convenientes planes de salud y productos relacionados. A junio de 2009 la Isapre contaba con 166.214 afiliados dentro de su sistema.

Misión: "Satisfacer la necesidad de las personas de disminuir el riesgo económico que conllevan las enfermedades, mediante la producción, comercialización y distribución, a nivel nacional, de seguros de salud. Estos seguros serán los más eficaces y convenientes del mercado, diseñados sobre la base de metodología matemática y conocimiento médico del mejor nivel, asegurando a sus clientes la calidad de la prestación de los servicios asegurados".

### **2.3.6. Isapre VIDA TRES:**

Esta Isapre es parte del holding Banmédica, y posee una de las mejores coberturas de salud y posee la razón social de Vida Tres S.A. lo que le da la autonomía necesaria a pesar de ser parte de la Isapre Banmédica. A su vez se puede decir también que es una

## **“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Isapre enfocada al estrato alto de la población, puesto que nació con un joint venture entre la Clínica Las Condes, Alemana de Santiago e INDISA en 1986, y hoy en día es parte también del grupo Penta. Sus más de 20 años hacen de esta una Isapre líder en productos con las más altas coberturas reales, tanto en Chile como en el extranjero. Además que cuenta con el sólido respaldo de pertenecer a uno de los principales grupos aseguradores y previsionales del país. A junio de 2009 la Isapre contaba con 69.503 afiliados a su sistema.

Misión: Ser la mejor alternativa de financiamiento en la previsión de salud tanto preventiva como curativa de la población chilena de la clase media, media alta.

### ***2.3.7. Isapre FERROSALUD:***

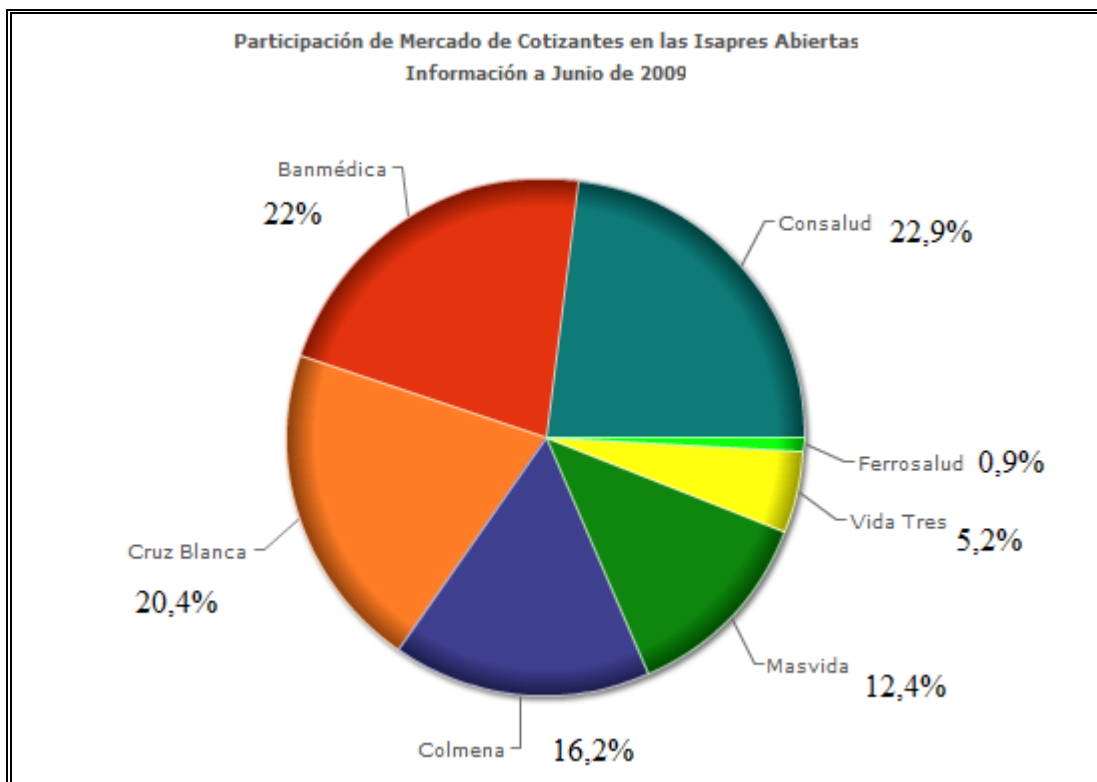
Esta es una Isapre que se ha creado por Decreto Supremo en 1984 por la necesidad de los accidentes de funcionarios ferroviarios de nuestro país, estableciendo un Servicio Médico y Botica en Concepción, Valparaíso, Santiago y Talca; para los empleados de la empresa de los Ferrocarriles del Estado. Constituida como sociedad anónima, Isapre Ferrosalud S.A., estableciéndose un plazo de duración indefinido. En el año 2008 la Empresa de los Ferrocarriles del Estado decide desvincularse del giro de las Isapres por lo cual vende sus acciones en Ferrosalud SA a la empresa NRG Inversiones SA, quien es su actual accionista principal y controlador. El objetivo principal de la sociedad es el financiamiento de las prestaciones de salud de sus cotizantes y beneficiarios. A junio de 2009 la Isapre contaba con 11.434 afiliados dentro de su sistema de salud.

Misión: ser la mejor alternativa previsional de salud para el personal de EFE (Empresa de los Ferrocarriles del Estado) y sus filiales y sus grupos familiares.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**2.4. Cuotas de participación de mercado**

El mercado de las Isapres abiertas como ya se ha descrito está compuesto por 7 Isapres donde cada una de ellas posee una participación de mercado significativa, en el siguiente gráfico se ilustra mejor dicha situación:



**Gráfico n° 1.** Participación de mercado de cotizantes en las Isapres abiertas

**Fuente:** Superintendencia de Salud, datos obtenidos a junio de 2009

Como se puede observar en el gráfico la Isapre que posee la mayor participación de mercado es la Isapre Consalud con un 22,9% de los cotizantes de dicho servicio, con un 22% se puede observar la Isapre Banmedica la que ocupa el segundo lugar en cuanto a la participación de mercado, la Isapre Cruz Blanca posee un 20,4% de los cotizantes de este sistema de salud, con un 16,2% ocupando el cuarto lugar en la participación de mercado está la Isapre Colmena Golden Cross, en el quinto lugar se encuentra la Isapre Mas Vida con un 12,4% de los cotizantes del mercado, en un sexto lugar se encuentra la Isapre Vida

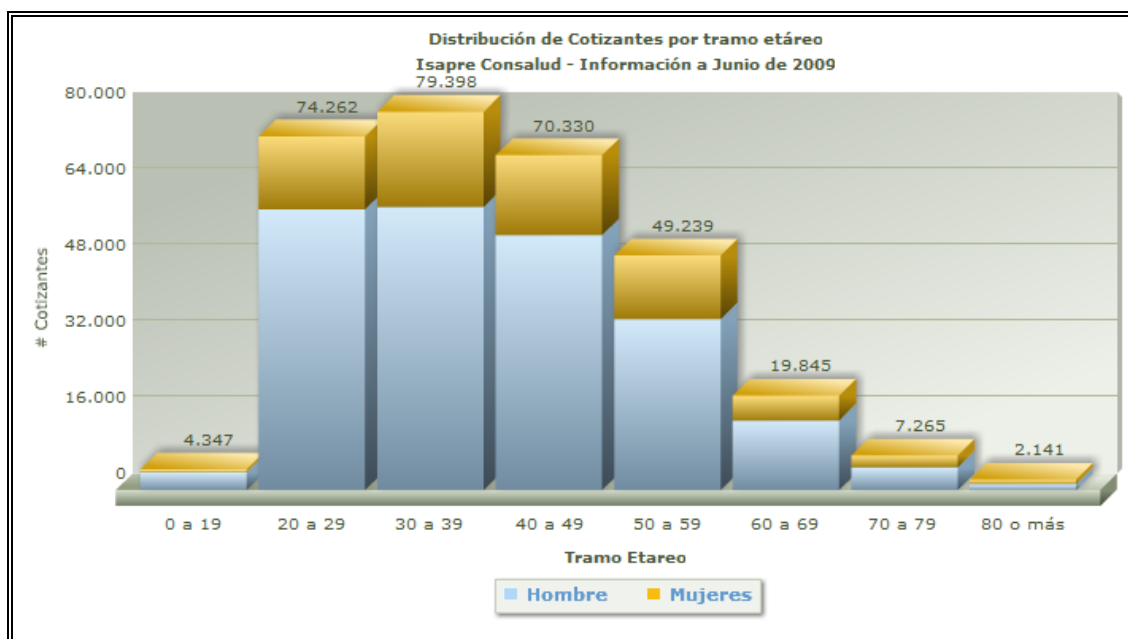
***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Tres con un 5,2% y en último lugar tenemos la Isapre Ferrosalud con un 0,9% de los cotizantes del sistema de salud.

En las siguientes líneas se procederá a mostrar en más detalle cada una de las Isapres con sus correspondientes porcentajes de cotizantes y como se componen estas:

**2.4.1. ISAPRE CONSALUD:**

Esta Isapre posee el 22,9% de la población lo que la deja como la Isapre abierta que posee el mayor número de cotizantes, este porcentaje se traduce en 306.827 habitantes de la población chilena, lo cual podemos desglosar de la siguiente manera por medio del siguiente gráfico ilustrativo:



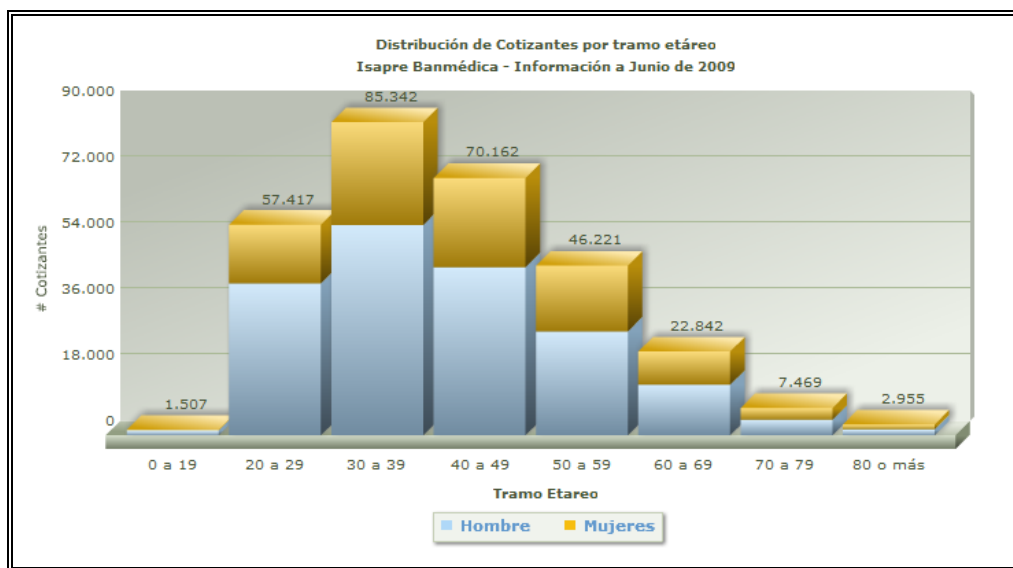
**Gráfico n° 2.** Distribución de cotizantes por tramo etáreo Isapre Consalud

**Fuente:** Superintendencia de Salud, datos obtenidos a junio de 2009

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**2.4.2. ISAPRE BANMEDICA:**

Como se ha podido describir la Isapre Banmedica posee el 22% de los cotizantes de dicho sistema, lo que corresponde a 293.915 habitantes de la población chilena a junio de 2009. Los que se pueden desglosar de la siguiente manera según el sexo y la edad de los cotizantes:



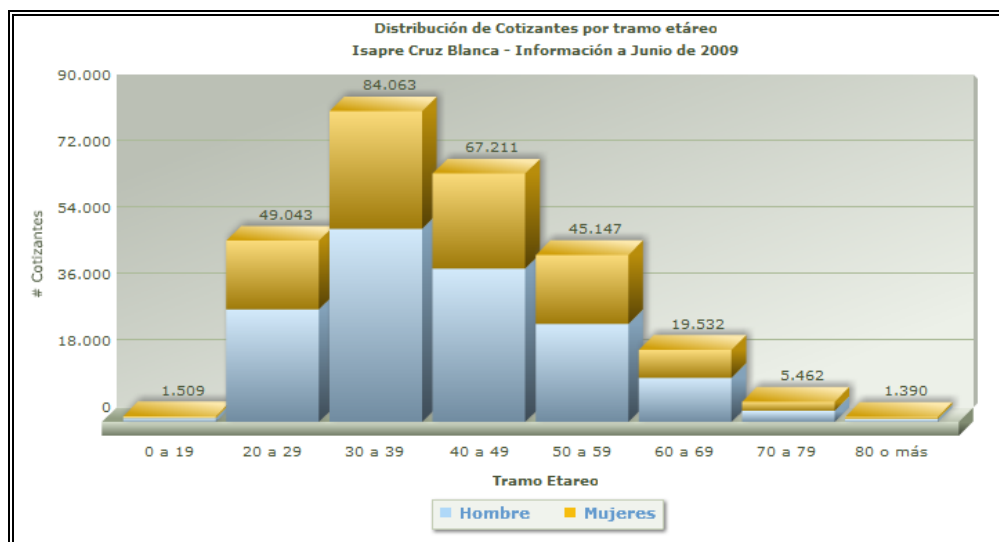
**Gráfico n° 3.** Distribución de cotizantes por tramo etáreo Isapre Banmédica

**Fuente:** Superintendencia de Salud, datos obtenidos a junio de 2009

**2.4.3. ISAPRE CRUZ BLANCA:**

Dicha Isapre posee 273.357 habitantes que cotizan dentro de su sistema lo que corresponde a un 20,4% de la población de los cotizantes de dicho sistema de de salud, el que se puede desglosar de la siguiente manera:

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

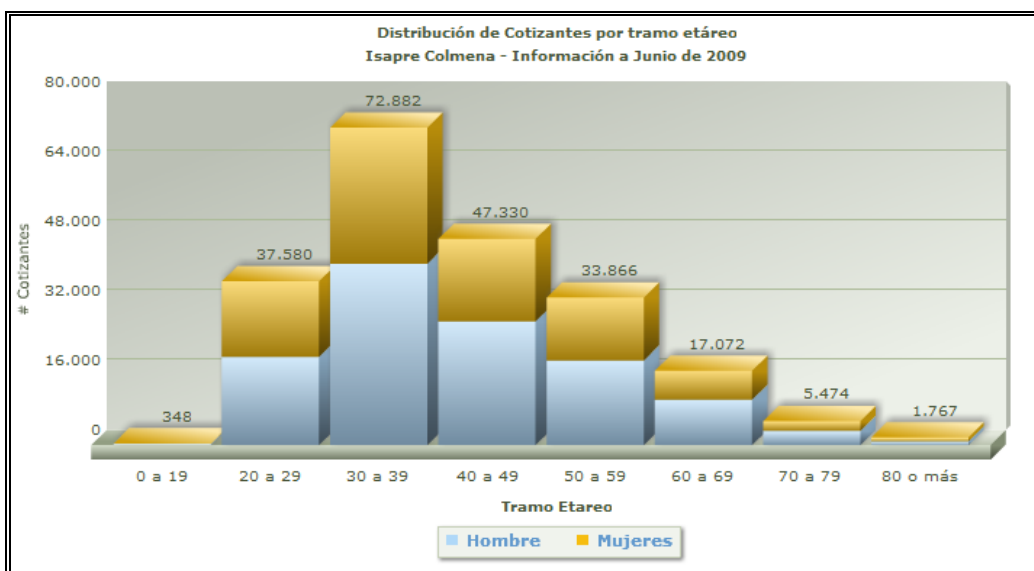


**Gráfico n° 4.** Distribución de cotizantes por tramo etáreo Isapre Cruz Blanca

**Fuente:** Superintendencia de Salud, datos obtenidos a junio de 2009

**2.4.4 ISAPRE COLMENA GOLDEN CROSS:**

Esta Isapre posee el 16,2% de la población lo que la deja como la Isapre abierta que posee 216.319 habitantes de la población chilena, lo cual se puede desglosar de la siguiente manera por medio del siguiente gráfico ilustrativo:



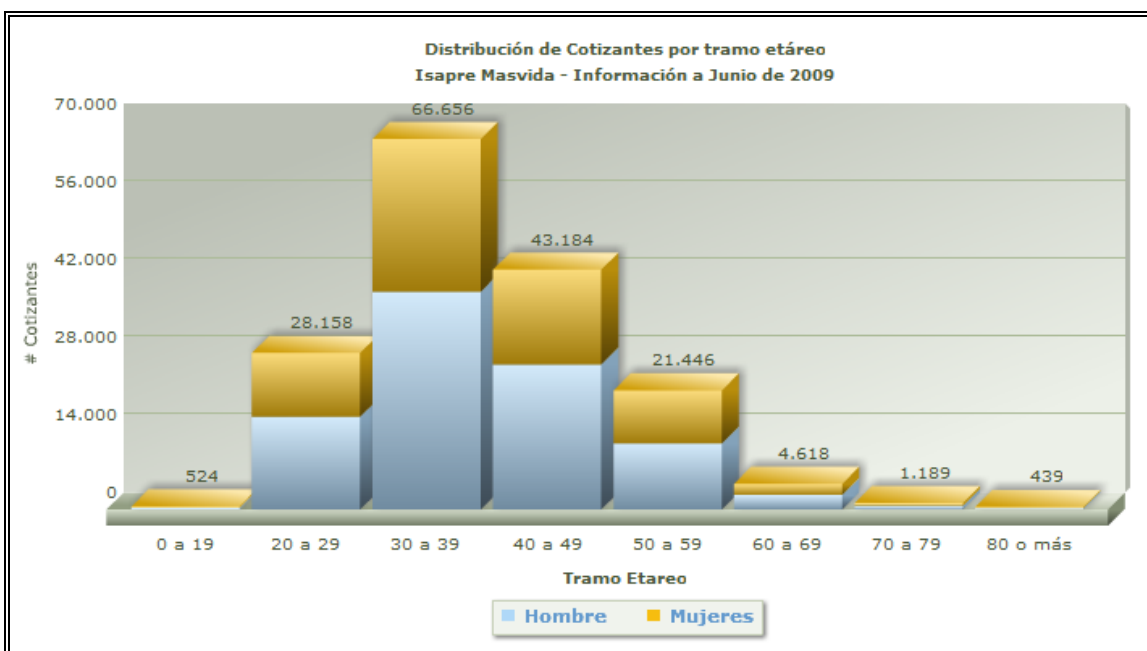
**Gráfico n° 5.** Distribución de cotizantes por tramo etáreo Isapre Colmena Golden Cross

**Fuente:** Superintendencia de Salud, datos obtenidos a junio de 2009

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**2.4.5 ISAPRE MASVIDA:**

Como se ha podido describir la Isapre MasVida posee el 12,4% de los cotizantes de dicho sistema, lo que corresponde a 166.214 habitantes de la población chilena a junio de 2009. Los que se pueden desglosar de la siguiente manera según el sexo y la edad de los cotizantes:



**Gráfico n° 6.** Distribución de cotizantes por tramo etáreo Isapre MasVida.

Fuente: Superintendencia de Salud, datos obtenidos a junio de 2009

**2.4.6 ISAPRE VIDA TRES:**

Esta Isapre posee el 5,2% de la población lo que la deja como la Isapre abierta que posee un porcentaje menor de cotizantes en comparación con las Isapres anteriores, este porcentaje se traduce en 69.503 habitantes de la población chilena, lo cual se puede desglosar de la siguiente manera por medio del siguiente gráfico ilustrativo:

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

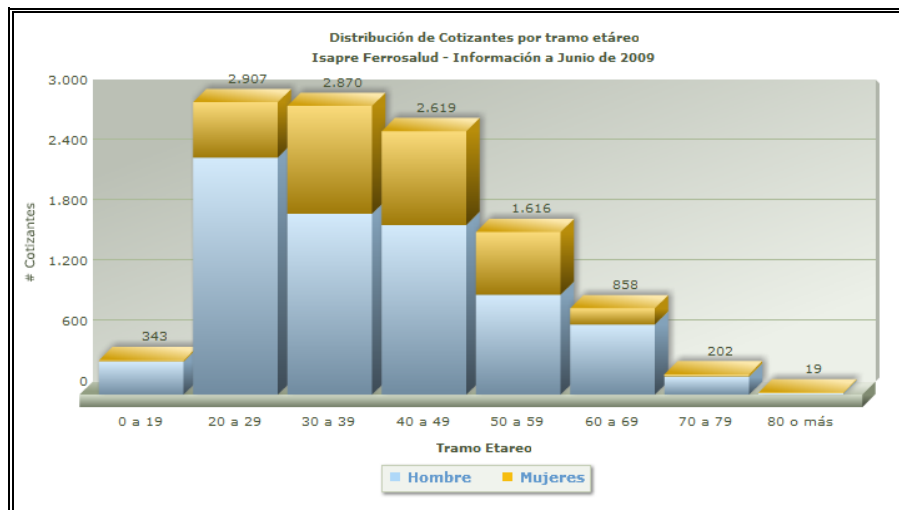


**Gráfico n° 7.** Distribución de cotizantes por tramo etáreo Isapre Vida Tres.

Fuente: Superintendencia de Salud, datos obtenidos a junio de 2009

**2.4.7 ISAPRE FERROSALUD:**

Dicha Isapre posee 11.434 habitantes que cotizan dentro de su sistema lo que corresponde a un 0,9% de la población de los cotizantes de dicho sistema de de salud, el que se puede desglosar de la siguiente manera:



**Gráfico n° 8:** Distribución de cotizantes por tramo etáreo Isapre Ferrosalud

Fuente: Superintendencia de Salud, datos obtenidos a junio de 2009

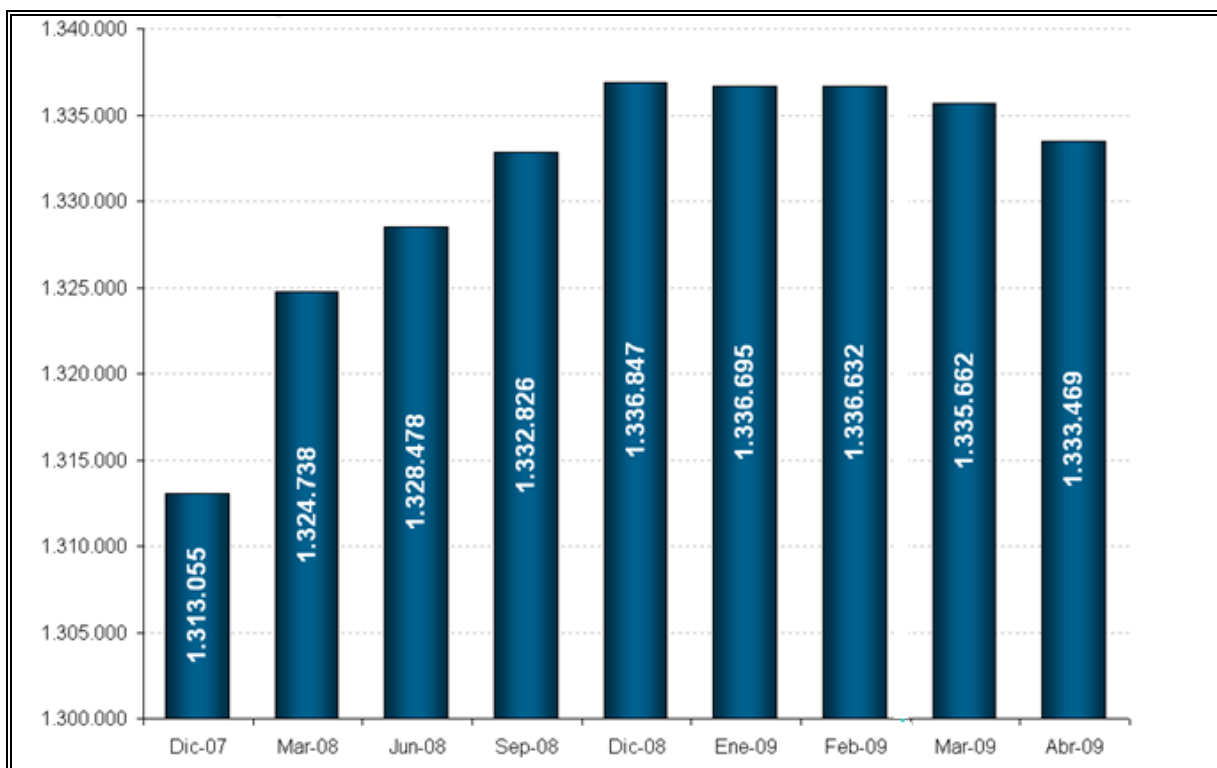


***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**2.5 Crecimiento**

El crecimiento de las Isapres ha sido sostenido desde 1981, lo que se traduce en una tasa de crecimiento anual de 12% aproximadamente. El sistema de las Isapres contaba en 1996 con 22 Isapres abiertas y 12 cerradas, las que agrupaban a un total de 1.686.530 cotizantes y 3.813.384 beneficiarios dentro del sistema. En la actualidad se pueden encontrar solo 7 Isapres abiertas y las que en estos momentos poseen 1.337.569 personas de la población chilena a junio de 2009 lo que permite observar que las afiliaciones al sistema están disminuyendo con el paso de los años. En el siguiente gráfico podemos observar cómo han sido los dos últimos años en la evolución de los cotizantes del sistema de salud de las Isapres abiertas:

**Evolución de los cotizantes:**



**Gráfico n° 9:** Evolución de los cotizantes de las Isapres abiertas.

**Fuente:** Superintendencia de Salud. Elaborado por el departamento de Estudios y Desarrollo a partir de la información del Archivo Maestro de Cotizantes.

# CAPÍTULO

## III



### ***3. CAPITULO III: METODOLOGÍA***

Para comenzar el capítulo, recordaremos la definición de modelo de negocio propuesta en el capítulo 1:

#### ***3.1 Modelo de negocio***

Es la lógica de cómo la empresa crea valor. Para lo cual requiere un conjunto de propuestas de valor y la implementación de los procesos necesarios para realizarlas, organizados como un sistema basado en activos tangibles e intangibles, capacidades y relaciones. En una compañía, crear valor se traduce en generar ingresos. Un modelo de negocios comúnmente está integrado por cinco elementos:

- A. A quien sirve
- B. Que proporciona
- C. Como gana dinero
- D. Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva
- E. Como proporciona un producto o servicio.

A continuación se detalla el proceso que se desarrollará para obtener el modelo de negocios y clarificar cada uno de los puntos detallados en la definición.

La información utilizada corresponde al periodo comprendido entre los años 2004 y 2008, siendo ésta de tipo económica, financiera, estratégica y de marketing. Las principales fuentes de esta información provienen de la base de datos de la biblioteca digital de la Superintendencia de Salud de Chile. Otra fuente de información la constituyen las páginas web de cada una de las Isapres abiertas, las memorias y/o reportes que éstas publican al terminar sus ejercicios, además de artículos aparecidos esporádicamente en la prensa escrita. En cada uno de los puntos que comprende el modelo de negocios se detallará la fuente de información y la forma en que será utilizada.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

A continuación se aborda cada uno de los puntos y se detalla la forma en que será obtenido.

### ***3.1.1 A quien sirve.***

Es común suponer que las empresas en general y las Isapres en particular conocen cuál es su público objetivo y quiénes son sus clientes. Sin embargo en la realidad esta situación no siempre se cumple, por lo tanto, para determinar quiénes son los clientes que atienden cada una de las Isapres abiertas, se utilizarán las bases estadísticas de la Superintendencia de Salud, específicamente las estadísticas de cartera del sistema Isapre. Junto a la utilización de las bases estadísticas, se recurrirá en forma secundaria a los estudios de Análisis de Cartera del Sistema Isapre, realizados por el departamento de estudios de la Superintendencia de Salud. De este modo, se analizará la cartera de cotizantes según renta para los cinco años, con el fin de observar y/o determinar a qué grupos socioeconómicos de la población es que los que presta servicio la Isapre en cuestión, los que pueden ser descrito como estrato ABC1, C2, C3, D o E, según las características del enfoque de la institución. Para efectos de la presente investigación, se describen a continuación las características de cada uno de estos grupos.

**ABC1.** Corresponde a un grupo heterogéneo, donde se encuentran ingresos entre \$1.800.000 y más de \$8.000.0000. Se agrupa AB clase alta alta y C1 clase alta baja.

**C2.** Corresponde a clase media alta. Su ingreso familiar puede variar entre los \$670.000 al \$1.800.000.

**C3.** Corresponde a la clase media baja. Su ingreso familiar es en promedio \$540.000.-

**D.** Corresponde a la clase baja. Su ingreso familiar oscila entre los \$245.000 y \$440.000.

Además de conocer a que grupos socioeconómicos atienden cada una de las Isapres, se hace necesario conocer dónde se encuentran estos clientes y algunas características personales como la composición de la cartera por sexo, por lo cual también se analizará el

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

número de clientes por región y por sexo, este tipo de análisis se efectuarán sólo para el año 2008, puesto que es el último año del periodo analizado y constituyen los clientes que están atendiendo actualmente las Isapres abiertas.

### ***3.1.2 Que proporciona.***

En este sector industrial en particular, está dictaminado por la ley y corresponde a seguros de salud.

### ***3.1.3 Cómo gana dinero.***

Para determinar este punto, resulta necesario analizar aquellas partidas relevantes del estado de resultado y el estado de flujo de efectivo, para los cinco años que comprende el estudio. Todos los estados financieros han sido tomados de la base de datos de la Superintendencia de Salud. Es necesario mencionar que los estados financieros se encuentran expresados en moneda del año 2008.

Con el fin de hacer más claro el análisis este punto se dividió en análisis económico y en análisis financiero.

#### ***3.1.3.1 Análisis económico:***

Se estructuró en tres áreas: Ingresos, Costos y Resultados.

Para analizar el estado de resultados se han construido indicadores, los cuales permiten observar el comportamiento de las distintas partidas en el transcurso del tiempo.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

El indicador utilizado es el siguiente:

$$\frac{\text{Año en estudio} - \text{Año base}}{\text{Año base}} = \text{tasa}$$

Este indicador permite tomar las cifras correspondientes a una partida determinada y compararla con el año que se definió como base, en este caso corresponde al año 2004, y observar la tasa de crecimiento o decrecimiento de dicha partida con respecto al año base, tal como lo muestra el indicador. Este ejercicio se aplicará con cada uno de los años correspondientes al periodo de estudio, lo cual permite observar en forma detallada la evolución de las distintas partidas en el transcurso del tiempo.

Además de lo anterior, se desarrolló un análisis estático de base 100 para cada año del flujo de efectivo operacional.

De este modo, la estructura del análisis es la siguiente:

***3.1.3.1.1 Ingresos***

Ingresos Operacionales

<b><i>2005</i></b>	<b><i>2006</i></b>	<b><i>2007</i></b>	<b><i>2008</i></b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n°1:** Ingresos operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Esta tabla nos permitirá observar el comportamiento de los ingresos operacionales con el paso del tiempo, con lo cual surge la necesidad de explicar o encontrar cual es el detonador del comportamiento mostrado, antes lo cual se analizan las principales partidas que lo componen y/o explican:

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Cotización legal.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n°2:** Cotización Legal

**Fuente:** Elaboración propia

Cotización Adicional Voluntaria.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n°3:** Cotización Adicional Voluntaria

**Fuente:** Elaboración propia

Estas partidas son las principales componentes del ingreso operacional y explican en gran medida las variaciones que éste pueda mostrar.

Un tercer elemento que afecta al ingreso operacional y que no se encuentra en el estado de resultados lo constituye el número de afiliados con que cuenta la Isapre. La tabla n°4 muestra el número de cotizantes de la Isapre, el número de beneficiarios y lo más importante para el análisis; la variación anual en el número de cotizantes:

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Número de Cotizantes y Beneficiarios

<i>Año</i>	<i>Cotizantes</i>	<i>Beneficiarios</i>	<i>Var. %Cotizantes (*)</i>
<b>2004</b>			
<b>2005</b>			
<b>2006</b>			
<b>2007</b>			
<b>2008</b>			

(\*) Con respecto al año anterior

**Tabla n°4:** Número de cotizantes y beneficiarios

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Ingresos Operacionales Según Flujo de Efectivo

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	%	%	%	%	%
Co-pago	%	%	%	%	%
F.U.P.F.	%	%	%	%	%
Ingresos financieros percibidos	%	%	%	%	%
Dividendos y otros repartos	%	%	%	%	%
Otros ingresos percibidos	%	%	%	%	%
Ingresos por Fondo de Compensación	%	%	%	%	%
<b>Total ingresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°5:** Flujo de ingreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración propia

Los flujos de operación se seccionaron en ingresos y egresos, para realizar un análisis más detallado. Así se obtiene esta primera sección donde se expresan las partidas que implican ingresos operacionales como un porcentaje del total de éstos. Esta representación porcentual permite observar cuáles son las partidas que representan una mayor proporción dentro del flujo de ingreso operacional de efectivo.



***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Ingresos No Operacionales

Constituyen una partida importante de analizar, puesto que es necesario determinar cuál es la principal fuente de ingresos de cada una de las Isapres, por lo tanto, también se estudia su evolución a través del periodo determinado para estudio:

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n°5:** Ingresos No Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

**3.1.3.1.2 Costos**

Costos de Operación

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n° 6:** Costos de Operación

**Fuente:** Elaboración Propia

La tabla n° 6 nos permitirá observar el comportamiento de los costos de operación con el paso del tiempo, con lo cual surge la necesidad de explicar o encontrar cual es el detonador del comportamiento mostrado, ante lo cual se analizan las principales partidas que lo componen y/o explican:

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Prestaciones de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n° 7:** Financiamiento Prestaciones de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

Subsidios por Incapacidad Laboral

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n°8:** Subsidios por Incapacidad Laboral

**Fuente:** Elaboración propia

Estas partidas son las principales componentes del costo de operación y sus aumentos o disminuciones explican en gran medida las variaciones que éste pueda mostrar.

Gastos de Administración y Ventas

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n° 9:** Gastos de administración y ventas

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida es relevante de analizar, puesto que participa del resultado operacional y generalmente su tendencia tiene directa relación con la estrategia de las Isapres. Por ejemplo, si una Isapre desea aumentar su participación de mercado en un segmento específico, verá incrementada esta partida, puesto que implica aumentar los incentivos y las comisiones para el personal de ventas.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Egresos operacionales según flujo de efectivo

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Prestaciones de salud (-)	%	%	%	%	%
Subsidios incapacidad laboral (-)	%	%	%	%	%
Devolución cotizaciones (-)	%	%	%	%	%
Proveedores y personal (-)	%	%	%	%	%
Intereses pagados (-)	%	%	%	%	%
Impuesto a la renta pagado (-)	%	%	%	%	%
IVA y otros similares pagados (-)	%	%	%	%	%
Otros gastos pagados (-)	%	%	%	%	%
Egresos por Fondo de Compensación (-)	%	%	%	%	%
<b>Total egresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n° 10:** Flujo de egreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración propia

Esta vez se analiza la segunda sección de los flujos de operación, donde se expresan las partidas que implican egresos operacionales como un porcentaje del total de éstos. Esta representación porcentual permite observar cuáles son las partidas que representan una mayor proporción dentro del flujo de egreso operacional de efectivo.

**3.1.3.1.3 Resultados**

Margen de Explotación

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n°11:** Margen de Explotación

**Fuente:** Elaboración propia

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Analizar su evolución resulta imprescindible, puesto que permite esclarecer si los ingresos operacionales logran cubrir los costos de operación.

**Resultado Operacional**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n°12:** Resultado Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

Observar su comportamiento en el tiempo permite precisar si la Isapre gana dinero por las actividades propias de la operación, o no.

**Resultado no Operacional**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n°13:** Resultado No Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis del resultado no operacional en el tiempo, permite observar si la Isapre está aumentando o disminuyendo su tendencia a realizar negocios que no se relacionan con el giro principal. Además al ser comparado con el resultado operacional, permite determinar si la institución gana dinero por las actividades propias de su giro o por otras actividades.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Resultado Antes de Impuestos

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n°14:** Resultado antes de Impuestos

**Fuente:** Elaboración propia

Analizar los crecimientos o decrecimientos de esta partida permiten observar la tendencia durante el tiempo de la utilidad de la empresa, lo cual revela el éxito o no de su gestión, lo que redunda finalmente en la creación de valor para los accionistas.

Resultado del Ejercicio

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento	Tasa crecimiento o decrecimiento

**Tabla n°15:** Resultado del Ejercicio

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida se encuentra en sintonía con la anterior y su análisis refleja si fue capaz de generar utilidades para repartir a sus accionistas, o bien para aumentar sus reservas y su capital propio.

Todo el análisis realizado permite concluir si la Isapre finalmente gana dinero por las actividades propias de la operación o no. Además permite identificar claramente cuáles son las instancias por las cuales percibe ingresos y por cuales sufre egresos de dinero.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**3.1.3.2 Análisis Financiero.**

Puesto que interesa saber en qué situación de endeudamiento se encuentra el negocio y la posición en que se encuentra frente a éste, se ha calculado el leverage total, lo cual implica que se ha tomado toda la deuda que genera interés y se ha dividido por el total del patrimonio:

$$\frac{\text{Deuda que genera interés}}{\text{Total patrimonio}} = \text{pesos que se deben por cada peso invertido}$$

El flujo de efectivo también es conveniente de analizar, puesto que permitirá observar la capacidad del negocio de generar liquidez y hacer frente a sus respectivos compromisos. De este modo, la estructura del análisis es la siguiente:

	2004	2005	2006	2007	2008
Capacidad Neta*	\$	\$	\$	\$	\$
(+) Intereses Pagados	\$	\$	\$	\$	\$
(+) Dividendos Pagados	\$	\$	\$	\$	\$
= Capacidad obtenida libre de financiamiento	\$	\$	\$	\$	\$

**Tabla n°16:** Análisis flujo de efectivo

**Fuente:** Elaboración propia

\*La capacidad neta es igual al flujo de operación menos los dividendos pagados, tal como se muestra a continuación:

$$\begin{array}{l} \text{Flujo operación} \\ (-) \text{ Dividendos} \\ \hline = \text{Capacidad Neta} \end{array}$$

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

De este modo es posible obtener el monto del dinero generado por el negocio, en cada uno de los años del periodo analizado, pues la capacidad neta arroja el flujo operacional después del pago de dividendos, al sumarle los intereses pagados y los dividendos se obtiene el total de fondos generados por el negocio, lo cual se refleja en la capacidad obtenida libre de financiamiento.

### ***3.1.4 Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva***

Puesto que se diferencia en los beneficios y prestaciones que entrega a los clientes, se utilizarán las memorias y en ausencia de éstas se revisarán los planes de salud en detalle para determinar tales beneficios y prestaciones. Además de lo presentado anteriormente también se analizará como se identifican los nichos de mercado, ya que cada Isapre posee distintas segmentaciones dentro de su participación en el mercado, las que pueden ser observadas por la zona geográfica, sexo, y los distintos convenios que realizan los cotizantes con las diferentes Isapres.

### ***3.1.5 Como proporciona un producto o servicio.***

Se estudiará la red de prestadores de servicios de cada Isapre, la cual se encuentra en las páginas web de cada una de éstas, para conocer cuáles son las instituciones con las cuales operan dichas Isapres para poder llevar a cabo un mejor servicio que desean entregar a sus afiliados como a los beneficiarios de éstos.

A su vez, en materia de relación directa de la Isapre con el afiliado, se estudiarán los canales de comunicación que tienen para comunicarse con éste, para lo cual se revisará cuáles son los lugares habilitados por cada Isapre, además de conocer como se compone su página web, cuáles son las principales características de esta, así como el número de sucursales y canales de comunicación anexos.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Al finalizar los puntos determinados en la definición de modelo de negocios, se realiza un resumen de lo desarrollado en los puntos precedentes, donde los puntos extractados son los siguientes:

### ***3.2 Resumen***

- 1.- Mercados objetivos
- 2.- Número de cotizantes
- 3.- Distribución Geográfica
- 4.- Sexo
- 5.- Ingresos
- 6.- Costos Operación
- 7.- Precio Base
- 8.- Co-pago

### ***3.3 Análisis comparativo sistema Isapre***

Los cuadros que se muestran a continuación se confeccionaron con el fin de realizar un análisis comparativo de los puntos que contiene la definición de modelo de negocio de cada una de las Isapres en estudio. Con la información obtenida de este resumen se llevó a cabo un análisis comparativo sobre las Isapres, cuales son los puntos que las diferencian y cuáles son las similitudes encontradas sobre cada una de éstas, con el fin de caracterizar el modelo de negocio que utilizan.



***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**3.3.1 Mercado objetivo**

CONSALUD	BANMÉDICA	CRUZ BLANCA	COLMENA GOLDEN CROSS	MAS VIDA	VIDA TRES	FERROSALUD
Mercado objetivo	Mercado objetivo	Mercado objetivo	Mercado objetivo	Mercado objetivo	Mercado objetivo	Mercado objetivo

**Cuadro n°1:** Comparación Mercados Objetivos

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro permite observar cuales son los segmentos de mercado que explotan las Isapres. Además permite ver cuales compiten entre sí por acaparar ciertos segmentos de mercado.

**3.3.2 Cotizantes**

CONSALUD	BANMÉDICA	CRUZ BLANCA	COLMENA GOLDEN CROSS	MAS VIDA	VIDA TRES	FERROSALUD
N° cotizantes	N° cotizantes	N° cotizantes	N° cotizantes	N° cotizantes	N° cotizantes	N° cotizantes

**Cuadro n° 2:** Número de Cotizantes

Fuente: Elaboración propia

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Esta comparación permite observar quien tiene el mayor número de cotizantes dentro del sector industrial.

**3.3.3 Cotizantes por región**

CONSALUD	BANMÉDICA	CRUZ BLANCA	COLMENA GOLDEN CROSS	MAS VIDA	VIDA TRES	FERROSALUD
% de cotizantes por región.	% de cotizantes por región.	% de cotizantes por región.	% de cotizantes por región.	% de cotizantes por región.	% de cotizantes por región.	% de cotizantes por región.

**Cuadro n° 3:** Distribución Porcentual de Cotizantes por Región

Fuente: Elaboración propia

El cuadro permite detectar diferencias entre las Isapres, al detectar geográficamente dónde concentran su cartera y por lo tanto sus operaciones y prestaciones.

**3.3.4 Cotizantes por sexo**

CONSALUD	BANMÉDICA	CRUZ BLANCA	COLMENA GOLDEN CROSS	MAS VIDA	VIDA TRES	FERROSALUD
Hombres (H) %	Hombres (H) %	Hombres (H) %	Hombres (H) %	Hombres (H) %	Hombres (H) %	Hombres (H) %
Mujeres (M) %	Mujeres (M) %	Mujeres (M) %	Mujeres (M) %	Mujeres (M) %	Mujeres (M) %	Mujeres (M) %

**Cuadro n° 4:** Cotizantes por Sexo

Fuente: Elaboración propia

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Esta separación permite ver las diferencias en los segmentos objetivos de las Isapres, observar que tan balanceada se encuentra su cartera en cuanto a género, lo cual en algunos casos puede constituir un elemento diferenciador.

**3.3.5 Forma de ganar dinero**

<b>CONSALUD</b>	Aspectos relevantes sobre los ingresos y la forma de ganar de dinero y co-pago.
<b>BANMÉDICA</b>	Aspectos relevantes sobre los ingresos y la forma de ganar de dinero y co-pago.
<b>CRUZ BLANCA</b>	Aspectos relevantes sobre los ingresos y la forma de ganar de dinero y co-pago.
<b>COLMENA GOLDEN CROSS</b>	Aspectos relevantes sobre los ingresos y la forma de ganar de dinero y co-pago.
<b>MAS VIDA</b>	Aspectos relevantes sobre los ingresos y la forma de ganar de dinero y co-pago.
<b>VIDA TRES</b>	Aspectos relevantes sobre los ingresos y la forma de ganar de dinero y co-pago.
<b>FERROSALUD</b>	Aspectos relevantes sobre los ingresos y la forma de ganar de dinero y co-pago.

**Cuadro n°5:** Comparación de la Forma de Ganar Dinero

Fuente: Elaboración propia

Dada la similitud de las actividades y la forma de recaudar dinero, en el cuadro n°5 se destacan aquellos aspectos relevantes de cada una de las instituciones de salud privada, con el fin de comparar y rescatar los elementos diferenciadores en la forma de ganar dinero.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Puesto que el co-pago constituye el diferencial que pagan los afiliados por las prestaciones de salud, comparar estos montos es de vital relevancia para establecer diferencias entre las instituciones.

**3.3.6 Costo operacional**

CONSALUD	Elementos relevantes del costo operacional.
BANMÉDICA	Elementos relevantes del costo operacional.
CRUZ BLANCA	Elementos relevantes del costo operacional.
COLMENA GOLDEN CROSS	Elementos relevantes del costo operacional.
MAS VIDA	Elementos relevantes del costo operacional.
VIDA TRES	Elementos relevantes del costo operacional.
FERROSALUD	Elementos relevantes del costo operacional.

**Cuadro n°6:** Principales Aspectos del Costo Operacional

Fuente: Elaboración propia

Observar los elementos relevantes del costo operacional, permite determinar y observar diferencias y similitudes en la forma de manejar el costo operacional.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**3.3.7 Comparación precio base**

CONSALUD	BANMÉDICA	CRUZ BLANCA	COLMENA GOLDEN CROSS	MAS VIDA	VIDA TRES	FERROSALUD
%	%	%	%	%	%	%

**Cuadro n° 7:** Comparación Precio Base

Fuente: Elaboración propia

El observar de una sola vez, el precio base que manejan cada una de las Isapres, permite determinar cuánto es el piso que deben pagar los cotizantes a la institución de salud. La importancia de su análisis radica en establecer las diferencias que se pueden generar en esta partida entre las distintas empresas.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

***3.3.8 Elementos diferenciadores por Isapre***

CONSALUD	Principal(es) elementos diferenciadores.
BANMÉDICA	Principal(es) elementos diferenciadores.
CRUZ BLANCA	Principal(es) elementos diferenciadores.
COLMENA  GOLDEN  CROSS	Principal(es) elementos diferenciadores.
MAS VIDA	Principal(es) elementos diferenciadores.
VIDA TRES	Principal(es) elementos diferenciadores.
FERROSALUD	Principal(es) elementos diferenciadores.

**Cuadro n°8:** Comparación Elementos Diferenciadores

Fuente: Elaboración propia

Comparar este punto es altamente relevante puesto que se trata de aquellos elementos que son altamente valorados por los clientes, o bien se trata de elementos que pueden potencialmente constituirse como una ventaja competitiva.

***3.4 Análisis de rendimiento***

Con el propósito de comparar y observar los resultados, además del éxito de cada uno de los modelos de negocio utilizados por la Isapres abiertas, se desarrolló un gráfico con los rendimientos de las Isapres en cada uno de los años estudiados. Este gráfico permitió observar y comparar los rendimientos de las Isapres, lo cual a su vez, hace posible inferir cuan exitoso era el modelo de negocio utilizado en cuanto a números.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

El rendimiento se determinó de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Total Activos}} = \text{Tasa Rendimiento}$$

# CAPÍTULO

# IV





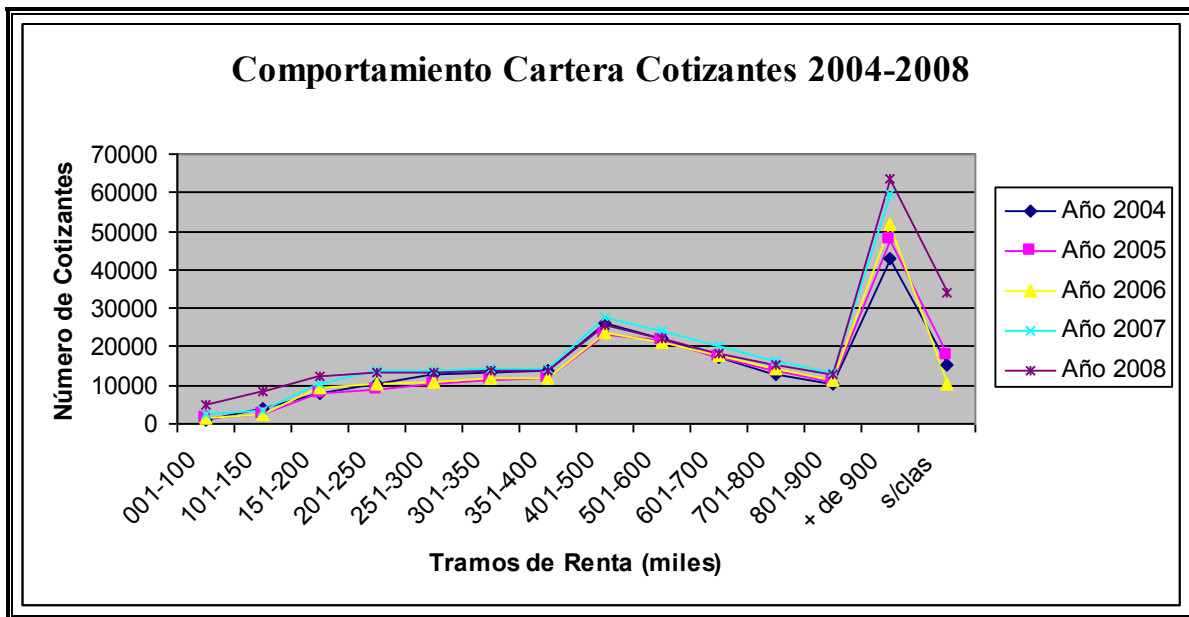
**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**4. CAPITULO IV: Examinar los modelos de negocio de las Isapres en Chile**

**4.1 Isapre Consalud**

**4.1.1 A quien sirve.**

Para una Isapre resulta vital (igual que para las demás empresas) conocer que segmentos de la población son los que atiende, con el fin de emprender las acciones que sean necesarias para satisfacer las necesidades y expectativas que pueda tener su mercado objetivo. Dado que el modelo de negocio se construye con el pasar del tiempo, es necesario esclarecer si siempre ha atendido a un segmento definido, teniendo claridad acerca de quiénes son sus clientes, o bien actúa sin definir un segmento objetivo de población. El caso de las Isapres no es la excepción, pues debieran tener claro quiénes son sus clientes, denominados en este sector industrial como cotizantes.

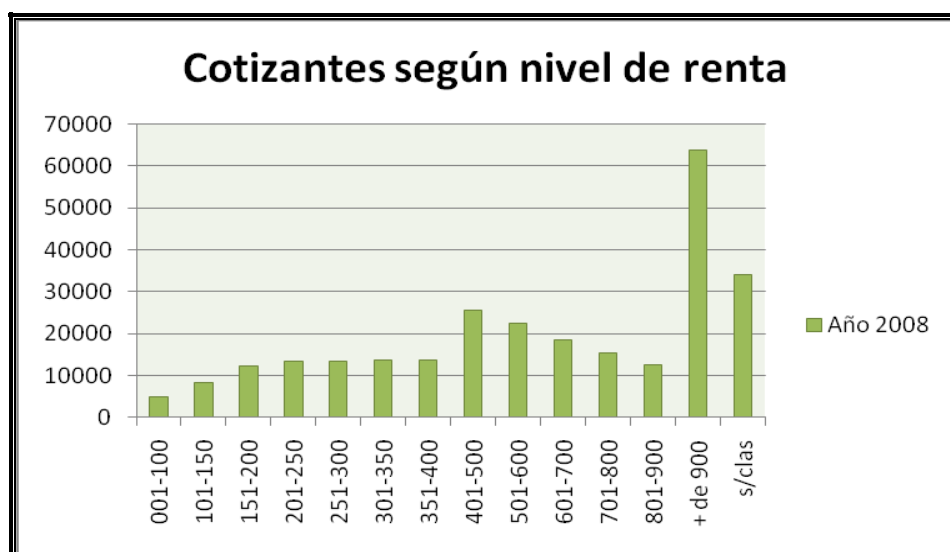


**Gráfico n°10** Comportamiento Cartera Cotizantes 2004-2008

Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

El gráfico n°10 muestra que Isapre Consalud, ha atendido en forma sistemática a los mismos grupos de cotizantes, pues muestra que en el periodo 2004-2008 las curvas mantienen las mismas tendencias y formas, manifestando leves incrementos y/o disminuciones entre los distintos años, concentrándose cada vez con más fuerza en el tramo de rentas superiores a \$900.000, seguido en importancia por el tramo comprendido entre las rentas de \$401.000 a \$600.000.-

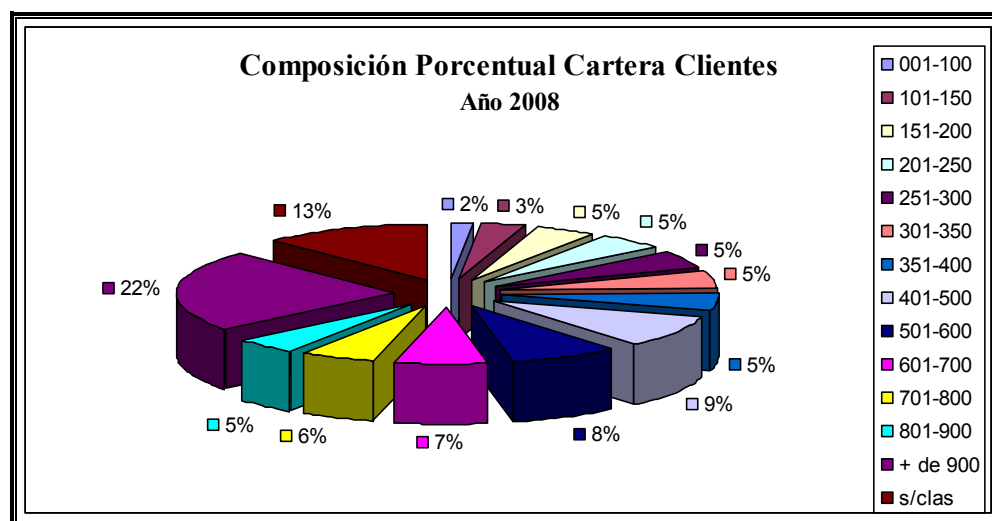


**Gráfico n°11** Cotizantes Según Nivel de Renta Año 2008

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Si se toma sólo uno de los años que componen el gráfico n°10, es posible observar con mayor detalle lo mencionado precedentemente. Así, se ha desarrollado el gráfico n°11, de cotizantes según el nivel de renta correspondiente al año 2008 el cual muestra en una forma más clara, la composición de la cartera de cotizantes, ratificándose la mayor participación de los grupos de rentas superiores a \$900.000, el grupo de cotizantes que lo sigue en importancia es el de las rentas ubicadas entre \$400.000 y \$500.000.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n°12** Composición Porcentual Cartera Clientes

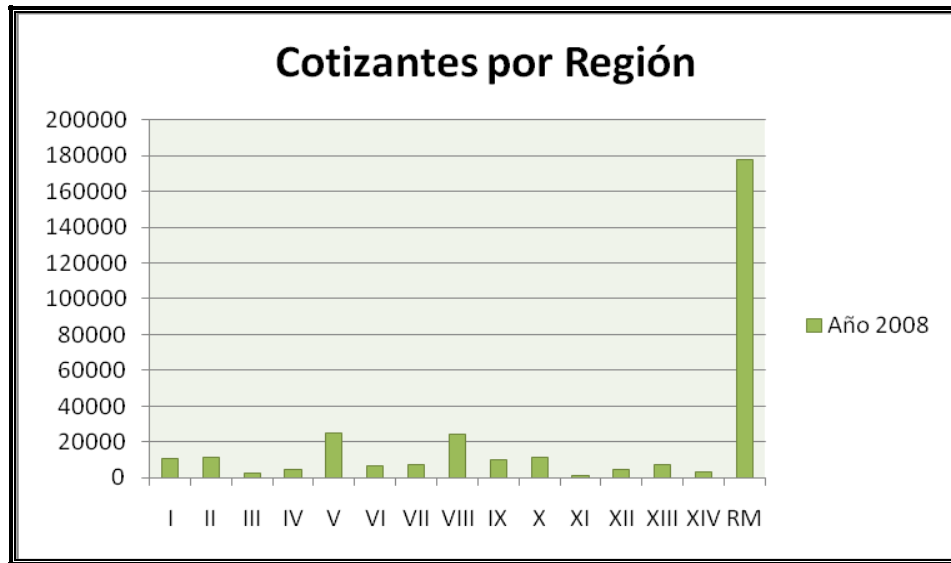
**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Para obtener un detalle más acabado del peso relativo de cada uno de los grupos que componen la cartera de clientes, se muestra el gráfico n°12 de Composición porcentual de la cartera de clientes, el cual nos permite observar los grupos con mayor participación. De este modo, el tramo de rentas sobre \$900.000 corresponde a un 22% del total de la cartera, seguido con un 13% por los clientes sin clasificar, en tercer lugar de participación se encuentra el tramo entre \$401.000 y \$500.000 con un 9%, seguido con un 8% por el segmento \$501.000-\$600.000 y en quinto lugar se encuentra el segmento entre \$601.000 y \$700.000 con un 7% de participación.

Si estos tramos de renta se agrupan de acuerdo a los tramos establecidos para cada grupo socioeconómico, obtenemos que en la cartera de la Isapre las rentas ubicadas entre los \$300.000 y los \$600.000 tienen una mayor proporción, siendo entonces los grupos C3 y parte del D los más preponderantes, seguidos del C2.

Además de conocer quiénes son los clientes en cuanto a criterios de ingresos, resulta de gran importancia saber en qué lugar geográfico se encuentra la mayor parte de ellos y algunas características personales como el sexo. A continuación se detalla el número de cotizantes por región y el número de cotizantes según sexo.

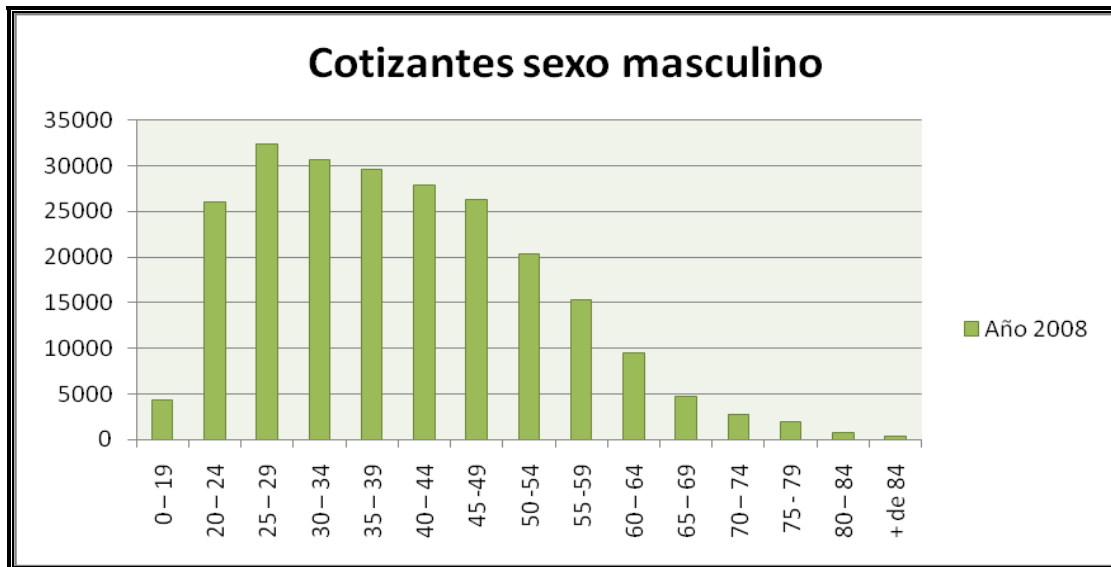
**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n°13:** Cotizantes por Región

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Isapres

Por medio del gráfico es posible apreciar que la mayor cantidad de los cotizantes se encuentran en la zona central, en especial en la región metropolitana, seguido de la quinta y octava región.

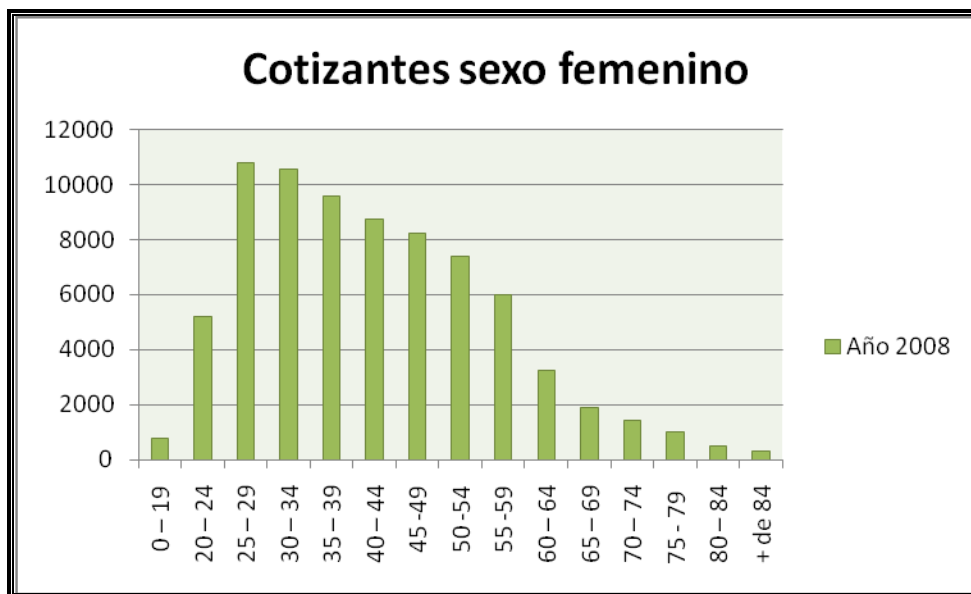


**Gráfico n°14:** Cotizantes de sexo Masculino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Isapres

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

El grupo de cotizantes masculinos que concentra un mayor número es el de 25 a 29 años. Sin embargo el gráfico describe una curva que muestra que la gran masa de afiliados varones se concentra en el rango de 20 a 59 años. En cuanto al total de la cartera, es posible decir que el 75,49% corresponde a éste género.



**Gráfico n°15** Cotizantes de sexo femenino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Isapres

Las cotizantes femeninas se concentran mayormente en el rango de 25 a 50 años, siendo el grupo etáreo más grande el de 25 a 29 años. A su vez, las mujeres corresponden al 24,5% del total de la cartera.

En ambos gráficos se puede apreciar que la principal masa de los cotizantes se encuentra entre los 20 y los 50 años, luego de esta edad, comienzan a abandonar el sistema Isapre, migrando al sistema público.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***4.1.2 Que proporciona.***

La Isapre proporciona seguros de salud. Esto opera mediante un pago que realizan las personas a la Isapre en forma mensual del 7% de su remuneración imponible, mas una cotización adicional, esto es para el caso de que el costo del plan supere el 7% o las 4,2 UF como tope legal. Con este pago las personas y sus dependientes o beneficiarios quedan bajo su protección y cuentan con un financiamiento para sus gastos de salud. Con dicho financiamiento, eligen el establecimiento profesional de la red Megasalud o alguno de los prestadores externos con los que tiene convenio, para que les entregue la prestación requerida.

### ***4.1.3 Como gana dinero.***

Este punto se divide en dos partes. La primera comprende un análisis de tipo económico del estado de resultados y el flujo de efectivo. La segunda parte comprende un análisis de tipo financiero del flujo de efectivo y del leverage.

#### ***4.1.3.1 Análisis Económico***

Para una mayor comprensión, este análisis se divide en Ingresos, Costos y Resultados.

##### ***4.1.3.1.1 Ingresos***

Para un análisis más claro y fluido, se muestran por separado los ingresos operacionales y no operacionales y las principales partidas que los componen.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Ingresos Operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,045	0,037	0,095	0,167

**Tabla n°17:** Ingresos Operacionales

**Fuente:** elaboración propia

Esta partida muestra un crecimiento sostenido durante el periodo estudiado, especialmente los años 2007 y 2008 donde crece un 9,5% y un 16,7% respectivamente para cada año, provocado por un aumento en la cotización legal y principalmente, por un aumento en la cotización adicional voluntaria, originado por un aumento observado en el número de cotizantes, a continuación se detallan las partidas en cuestión:

Cotización Legal.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,015	-0,004	0,068	0,122

**Tabla n°18:** Cotización Legal

**Fuente:** Elaboración propia

Muestra resultados crecientes, con excepción del año 2006, donde la cotización disminuye en comparación con el año 2004, a pesar que el número de cotizantes aumentó durante ese año. Para los demás periodos el alza se explica por el incremento en el número de cotizantes.

Cotización Adicional Voluntaria.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,154	0,220	0,215	0,374

**Tabla n°19:** Cotización Adicional Voluntaria

**Fuente:** Elaboración propia

Es la real responsable del crecimiento de los ingresos operacionales, pues esta partida muestra incrementos durante todo el periodo en estudio, incluido el año 2006, donde la cotización legal disminuyó. El año 2008 la cotización adicional voluntaria

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

experimenta su mayor incremento, lo cual puede encontrar explicación en el aumento de los precios base de los planes de salud para el periodo julio 2007-junio 2008.

Número de Cotizantes y Beneficiarios.

<i>Año</i>	<i>Cotizantes</i>	<i>Beneficiarios</i>	<i>Var. %Cotizantes (*)</i>
<i>2004</i>	243.131	593.943	
<i>2005</i>	239.504	573.610	-1,49
<i>2006</i>	252.069	574.669	5,25
<i>2007</i>	302.754	643.006	20,11
<i>2008</i>	308.886	637.633	2,03

(\*) Con respecto al año anterior

**Tabla n°20:** Número de Cotizantes y Beneficiarios

**Fuente:** Elaboración propia

Con excepción del año 2005, la Isapre ha mostrado un número creciente de afiliados, situación especialmente observable en el año 2007, donde el número de cotizantes se incrementó un 20% con respecto al año 2006.

Ingresos operacionales según flujo de efectivo

A continuación se muestra el estado flujo de efectivo expresado en forma porcentual con respecto al total de los ingresos operacionales:

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	82,13	83,25	82,38	83,49	83,60
Co-pago	13,82	12,63	12,50	11,07	11,53
F.U.P.F.	3,38	3,03	3,46	3,46	3,53
Ingresos financieros percibidos	0,45	0,64	0,73	0,47	0,57
Dividendos y otros repartos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos percibidos	0,22	0,45	0,87	1,46	0,75
Ingresos por Fondo de Compensación	0,00	0,00	0,06	0,05	0,00
<b>Total ingresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n° 21:** Flujo de ingreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración Propia



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Es posible observar que la principal fuente de ingresos de la Isapre la constituye la recaudación de cotización, conformando aproximadamente un 83% del total del flujo de dinero que ingresa a la institución durante el periodo en estudio. Otra fuente de ingresos es el Co-pago que realizan los cotizantes por ciertas prestaciones de salud, los cuales representan en promedio un 12% del total de ingresos para el periodo estudiado.

**Ingresos No Operacionales**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,007	0,481	0,409	0,391

**Tabla n°22:** Ingresos No Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Los ingresos no operacionales constituyen en promedio un 1,44% de los ingresos operacionales para el periodo en estudio. Han mostrado un crecimiento sostenido en el tiempo, aumentando un 39% en cinco años.

**4.1.3.1.2 Costos**

Es de gran importancia conocer cuáles son aquellas partidas que implican costos a la Isapre y que por lo tanto constituyen egresos de dinero de la institución. El conocer los componentes del costo, principalmente el operacional, permite a la Isapre monitorearlos y en la medida de lo posible, controlarlos, pues influyen directamente en el resultado del ejercicio. Conocida la importancia de los costos, se muestra a continuación el detalle de éstos:

**Costo operacional**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,011	0,033	0,136	0,229

**Tabla n°23:** Costo Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Esta partida registra comportamientos crecientes a través de todo el periodo en estudio, situación provocada por leves aumentos en las prestaciones de salud en los dos últimos años estudiados y por un aumento sostenido en el pago de los subsidios por incapacidad laboral. A continuación se observan en detalle ambas partidas:

Prestaciones de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,001	-0,002	0,089	0,193

**Tabla n°24:** Prestaciones de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

Como es posible observar, el costo de las prestaciones de salud disminuyó en los años 2005 y 2006. En 2005 la baja fue de 0,1%, lo cual fue acompañado de la baja en el número de cotizantes. En el año 2006 también se observa una baja en el costo de las prestaciones, sin embargo esta vez, no se encuentra explicado por un descenso en el número de cotizantes, sino más bien, podría deberse a una disminución en el número de prestaciones realizadas.

Sólo en 2007 los costos de las prestaciones de salud se incrementan en un 8,9%, lo cual coincide con el mayor ingreso de cotizantes a la Isapre, esta situación se repite en 2008 obteniendo un incremento de 19,3%.

Subsidios por Incapacidad Laboral

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,098	0,220	0,383	0,429

**Tabla n°25:** Subsidios por Incapacidad Laboral

**Fuente:** Elaboración propia

Muestran un comportamiento al alza durante todo el periodo, registrando un incremento de 42,9% en un lapso de cinco años.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Gastos de Administración y Ventas

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
0,140	0,098	0,032	0,083

**Tabla n°26:** Gastos de Administración y Ventas

**Fuente:** Elaboración propia

Se observan cifras crecientes para el periodo en estudio, lo cual fue provocado principalmente por aumentos en las remuneraciones del personal y las comisiones del personal de ventas.

Egresos Operacionales según Flujo de Efectivo

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Prestaciones de salud (-)	71,21	66,45	65,28	64,27	66,03
Subsidios incapacidad laboral (-)	16,50	17,28	17,79	18,84	18,91
Devolución cotizaciones (-)	0,51	1,03	1,05	2,51	1,68
Proveedores y personal (-)	10,48	13,32	13,29	12,30	11,92
Intereses pagados (-)	0,09	0,01	0,15	0,00	0,00
Impuesto a la renta pagado (-)	0,40	0,67	1,29	0,98	0,22
IVA y otros similares pagados (-)	0,71	0,86	0,88	0,91	1,00
Otros gastos pagados (-)	0,09	0,38	0,27	0,19	0,24
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01
<b>Total egresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°27:** Flujo de egreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración Propia

El análisis estático del flujo de efectivo arroja que el principal egreso de dinero de la Isapre lo representan las prestaciones de salud, seguido del pago de subsidios por incapacidad laboral. Sin embargo se observa que con el paso del tiempo, la proporción de las prestaciones de salud disminuye levemente, pasando de 71,21% en 2004 a 66,03% en 2008, a diferencia de los subsidios por incapacidad laboral, los cuales aumentaron su proporción de 16,5% en 2004 a 18,9% en 2008.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**4.1.3.1.3 Resultados**

Margen de Explotación

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,177	0,053	-0,064	-0,068

**Tabla n°28:** Margen de Explotación

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida muestra indicadores positivos en 2005 y 2006, mostrando el primer año un 17,7% de crecimiento con respecto al año base y un 5,3% para el segundo año, respectivamente. En los años siguientes el margen de explotación decrece, sin que esto implique pérdidas para la empresa, situación originada por el aumento en los costos, de este modo, en 2007 se redujo un 6,4% y un 6,8% en 2008.

Resultado Operacional

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,299	-0,099	-0,385	-0,572

**Tabla n°29:** Resultado Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

Derivado de la baja en el margen de explotación y del aumento de los gastos de administración y ventas, el resultado operacional muestra resultados decrecientes para el periodo en estudio, llegando a su punto más bajo en 2008, cuando disminuye un 57,2% con respecto al año base. Sin embargo, este comportamiento decreciente no implica que la empresa incurriera en resultados negativos.

Resultado no Operacional

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,591	1,867	1,958	1,946

**Tabla n°30:** Resultado No Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Al igual que los ingresos operacionales, el resultado no operacional muestra resultados crecientes, que superan ampliamente al año base. Así, en 2006 el resultado no operacional creció un 186,7% con respecto a 2004, situación que se repite en 2007 y 2008, con cifras de crecimiento de 195,8% y 194,6% para cada año respectivamente.

**Resultado Antes de Impuestos**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,329	0,100	-0,147	-0,317

**Tabla n°31:** Resultado Antes de Impuestos

**Fuente:** Elaboración propia

En sintonía con el resultado operacional, el resultado antes de impuestos muestra resultados decrecientes para todo el periodo en estudio, mostrando su baja más importante en 2008, reduciéndose en un 31,7% con respecto a 2004.

**Resultado del Ejercicio**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,311	0,086	-0,157	-0,332

**Tabla n°32:** Resultado del Ejercicio

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado final muestra resultados crecientes para 2005 y 2006, mostrando caídas en el rendimiento para los años siguientes, disminuyendo un 15,7% en 2007 y un 33,2% en 2008, sin que esto implique que la Isapre incurriera en pérdidas.

Luego de analizar las principales partidas financieras de la Isapre, es posible establecer que ésta gana dinero principalmente por sus actividades de operación, donde la cotización legal y voluntaria constituyen los principales fuentes de ingresos. Las prestaciones de salud y el pago de subsidios por incapacidad laboral constituyen los principales costos. Si bien el margen de contribución ha mostrado cifras a la baja, permite cubrir los gastos de administración y ventas y otros costos no operacionales, obteniendo utilidades al finalizar los ejercicios.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**4.1.3.2 Análisis Financiero**

**4.1.3.2.1 Leverage Total**

Es posible apreciar que la Isapre muestra cifras de endeudamiento bastante conservadoras. Así se obtiene que en 2004 por cada peso de patrimonio se debían \$0,124. El año 2005 es el que muestra una cifra mayor, donde por cada peso de deuda los accionistas están comprometidos un 23%. El año que muestra un endeudamiento menor es el año 2007, donde el compromiso de los dueños sobre la deuda llega a 3%.

2004	2005	2006	2007	2008
0,124	0,230	0,088	0,003	0,011

**Tabla n°33:** Leverage Total

**Fuente:** Elaboración propia

**4.1.3.2.2 Análisis Flujo de Efectivo**

La capacidad obtenida libre de financiamiento arroja que el negocio es capaz de generar flujos positivos de efectivo durante todos los periodos con el cual puede enfrentar sin problemas los costos en los que incurrió para financiarse, en este caso los intereses de la deuda y los dividendos.

	2004	2005	2006	2007	2008
Capacidad Neta	12.394.451	438.847	1.683.152	-479.349	3.256.745
(+) Intereses Pagados	189.839	15.418	334.239	573	149
(+) Dividendos Pagados	3.718.751	15.235.210	4.040.511	8.134.469	6.302.824
= Capacidad obtenida libre financiamiento	16.303.041	15.689.475	6.057.903	7.655.693	9.559.718

**Tabla n°34:** Análisis Flujo de Efectivo

**Fuente:** Elaboración propia

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***4.1.4 Como se diferencia y obtiene una ventaja competitiva.***

La Isapre posee una amplia red de centros médicos y dentales propios donde se atienden los cotizantes y los beneficiarios. Cuenta además con planes que poseen componentes base, los que se pueden completar de acuerdo con las necesidades de cada cliente. Otro elemento diferenciador es el hecho que la Isapre sostiene convenios colectivos con las empresas, adecuando planes de salud según las necesidades de los trabajadores.

### ***4.1.5 Como proporciona un producto o servicio.***

Para brindar el servicio de atención médica, Isapre Consalud cuenta con la red de prestadores propios Megasalud, además de contar con convenios de atención con otros centros de salud. En la región metropolitana es posible encontrar los siguientes:

- La red de Megasalud ubicadas en las distintas comunas de la región metropolitana,
- Clínica Tabancura,
- Hospital del Profesor,
- Clínica Avansalud,
- Hospital Parroquial San Bernardo,
- Hospital Clínico Universidad Católica,
- Clínica Sierra Bella,
- Hospital Militar de Santiago,
- Servicios Médicos Tabancura,
- Hospital Dipreca,
- Clínica Alemana,
- El Hospital Clínico de la Universidad de Chile, entre otros.

Mientras que en las regiones la Isapre cuenta con los siguientes prestadores de salud para cada uno de sus afiliados:

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- Institución Megasalud, la cual se encuentra presente en la mayoría de las regiones, para cubrir la atención ambulatoria de sus afiliados,
- Mientras que en la atención hospitalaria se encuentra la clínica Iquique,
- Clínica La Portada de Antofagasta,
- Clínica Elqui,
- Clínica Reñaca,
- Clínica Isamédica,
- Clínica Sanatorio Alemán,
- Hospital Clínico Universidad Mayor y
- La Clínica Alemana Temuco.

Dentro de las sucursales de atención se pueden encontrar en la región metropolitana 20 sucursales de atención al público y sus afiliados, en la zona norte del país se pueden encontrar 10 sucursales de atención, en la zona centro se encuentran 22 sucursales de atención, en la zona sur del país se encuentran 14 sucursales de atención, por lo que finalmente en la zona Austral se encuentran 13 sucursales para dicho efecto.

Además de lo mencionado anteriormente la Isapre cuenta con una página de Internet en donde tanto los afiliados como el público en general puede conocer las características de la Isapre, sus beneficios, sus centros de atención y poder optar a una sección denominada Contáctenos, en la cual se ofrecen un serie de tablas en las cuales se pueden realizar sugerencias, solicitudes, felicitaciones, solicitar un ejecutivo de ventas, solicitar una credencial, realizar cobranzas, contraloría medica y una ficha sobre trabajar dentro de la Isapre, todo esto es muy ameno para los usuarios puesto que hace más cercana a la población en general al poder optar a un mejor servicios y además la Isapre lleva el producto a los clientes por medio de publicidad televisiva, posee un Call Center que está a disposición de los usuarios.



## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***4.1.6 Resumen***

- 1.- Mercado objetivo. La mayor proporción de la cartera se concentra en el segmento C 3 y parte del D. El segundo grupo en importancia es el C 2.
- 2.- Número de cotizantes. Al año 2008, es la Isapre que tiene el mayor número de cotizantes del sector industrial de las Isapres abiertas: 308.886.
- 3.- Distribución geográfica. El 57,6% de sus cotizantes se concentra en la región metropolitana, seguido de la quinta región con un 8,03% y la octava región con un 7,89%.
- 4.- Sexo. El 75,49% de la cartera de cotizantes corresponde a hombres y el 24.5% restante a mujeres.
- 5.- Ingresos. Mostraron un crecimiento de 16,5% para los cinco años estudiados, dicho comportamiento fue impulsado en mayor medida por aumentos en la cotización adicional voluntaria y por el incremento en el número de cotizantes que se registró en los años 2007 y 2008.
- 6.- Costos Operación. Están constituidos por las prestaciones de salud y por los subsidios por incapacidad laboral. Se comportan en forma creciente impulsados por leves aumentos en las prestaciones de salud y por un aumento sostenido de los subsidios por incapacidad laboral, el cual fue de 42,9% en cinco años.
- 7.- Precio base. Según el estado de flujo de efectivo este es en promedio un 83%.
- 8.- Co-pago. De acuerdo al estado flujo de efectivo este es en promedio un 12%.
- 9.- Como se diferencia. Ofrece a sus afiliados flexibilidad para armar sus planes de salud. Posee centros médicos y dentales propios y ofrece convenios colectivos a empresas.

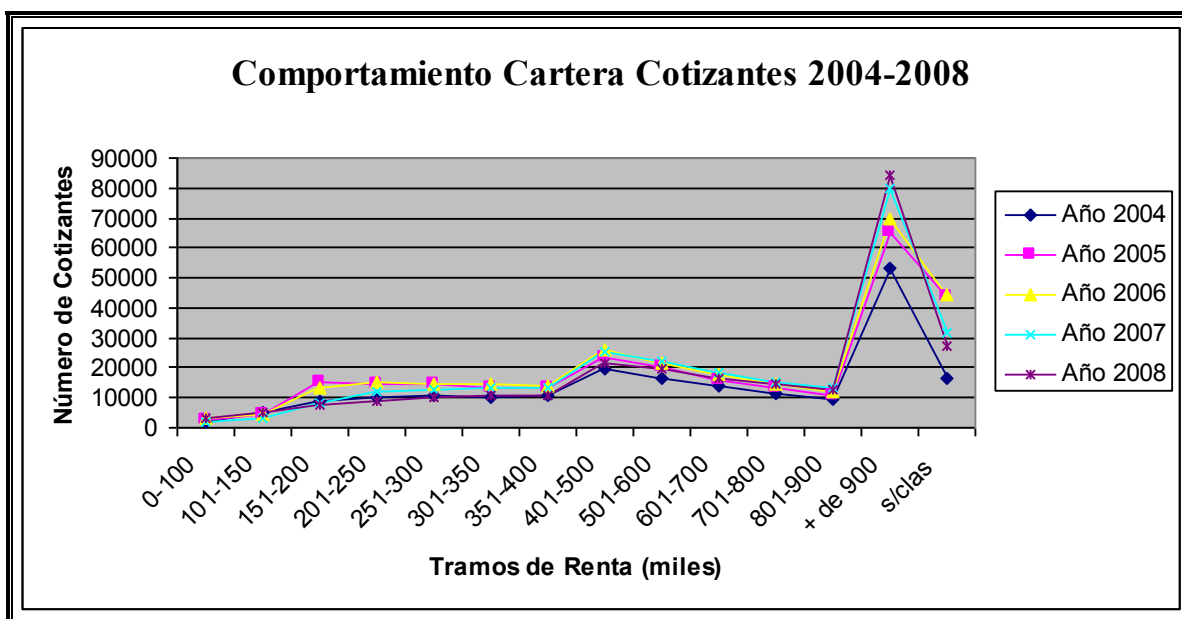
## ***4.2 Isapre Banmédica***

### ***4.2.1 A quien sirve.***

Para determinar quiénes son sus clientes, se ha desarrollado el gráfico n°16, donde se muestra el comportamiento de la cartera de cotizantes durante el periodo de estudio. Nos

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

permite observar que la Isapre ha atendido siempre a los mismos grupos de cotizantes, con leves aumentos o disminuciones, las curvas muestran un comportamiento similar en cada uno de los años registrados en el gráfico.

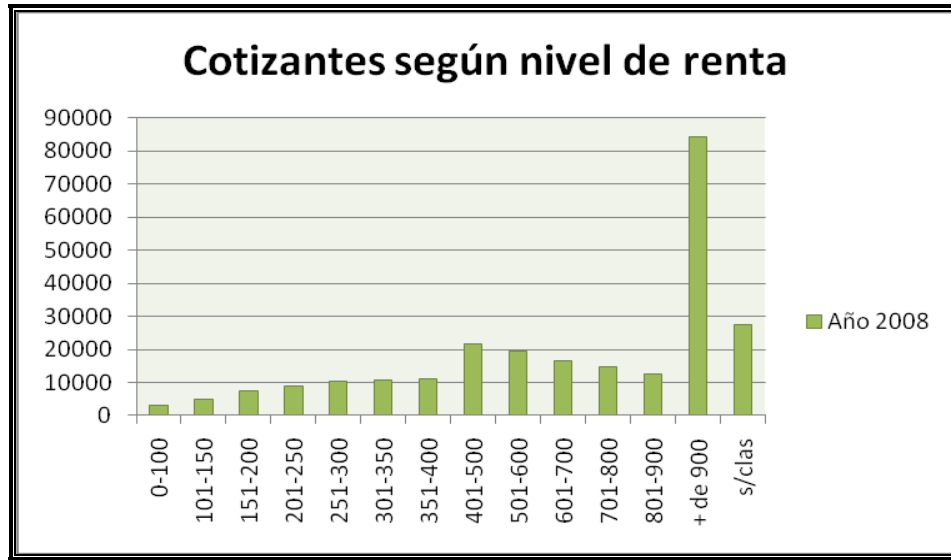


**Gráfico n°16** Comportamiento cartera cotizantes 2004 - 2008

Fuente: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Se observa en el gráfico precedente, que las curvas se elevan fuertemente en el segmento de las rentas superiores a \$900.000. También se observa que el grupo de rentas entre \$401.000 y \$600.000 sería el segundo nivel de renta más importante. Con el fin de obtener una visión más detallada y clara, se ha desarrollado el gráfico n°17 el cual corresponde a los cotizantes del año 2008, también agrupados según el nivel de renta.

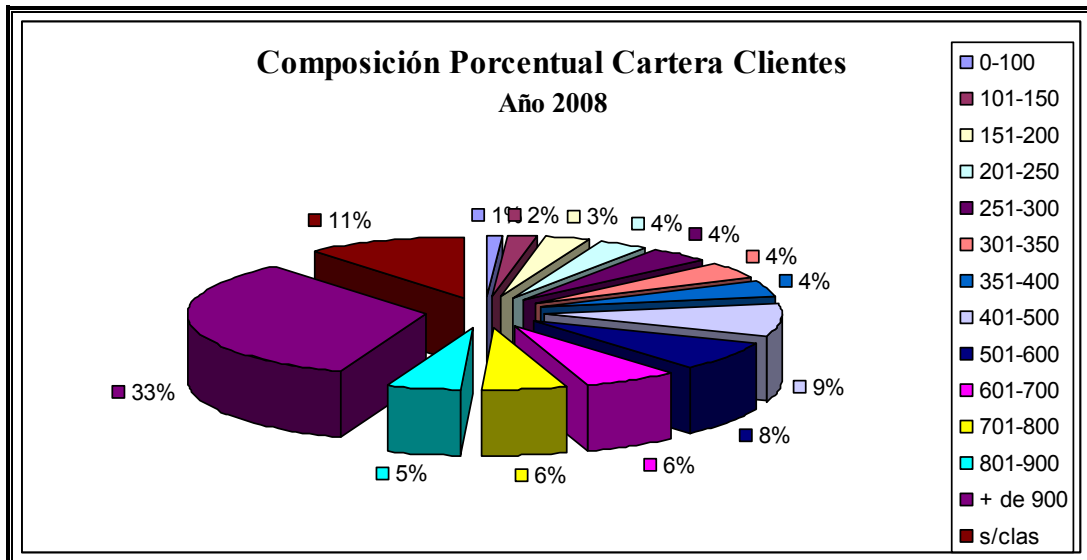
**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n° 17** Cotizantes según nivel de renta

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

En el gráfico n°17 se observa en una forma más clara, la composición de la cartera de cotizantes, ratificándose la mayor participación de los grupos de rentas superiores a \$900.000, el grupo de cotizantes que lo sigue en importancia es el de las rentas ubicadas entre \$401.000 y \$500.000, superando por una leve diferencia al grupo que comprende las rentas entre \$501.000 y \$600.000.-



**Gráfico n° 18:** Composición Porcentual Cartera Clientes

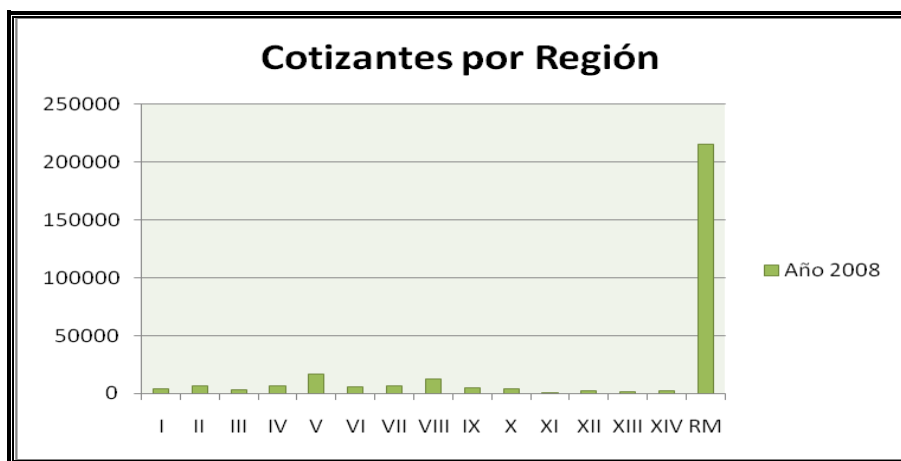
**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Al analizar el peso relativo de cada uno de los segmentos de renta incluidos en los gráficos n° 17 y 18 se obtiene que el segmento de rentas superiores a \$900.000 corresponde al 33% de la cartera, tal como lo muestra el gráfico n°18 de composición porcentual de cartera de clientes, el segundo lugar lo obtiene el tramo de rentas sin clasificar, el cual corresponde a personas dependientes que no informan su renta y ostenta un 11% del total de la cartera, en tercer lugar y con una participación de 9% se encuentra el tramo entre \$501.000 y \$600.000, seguido con un 8% por el tramo que comprende las rentas entre \$601.000 y \$700.000.

Si estos tramos de renta se agrupan de acuerdo a los tramos establecidos para cada grupo socioeconómico, obtenemos que en la cartera de la Isapre el grupo de rentas superiores a \$900.000 es el más importante y correspondería a cotizantes correspondientes a estratos medios-altos (C2). El estrato medio, medio-bajo (C3, parte del D), le sigue en importancia y abarca las rentas entre \$300.000 y los \$600.000.

Además de conocer quiénes son los clientes en cuanto a criterios de ingresos, resulta de gran importancia saber en qué lugar geográfico se encuentra la mayor parte de ellos y algunas características personales como el sexo. A continuación se detalla el número de cotizantes por región y el número de cotizantes según sexo.

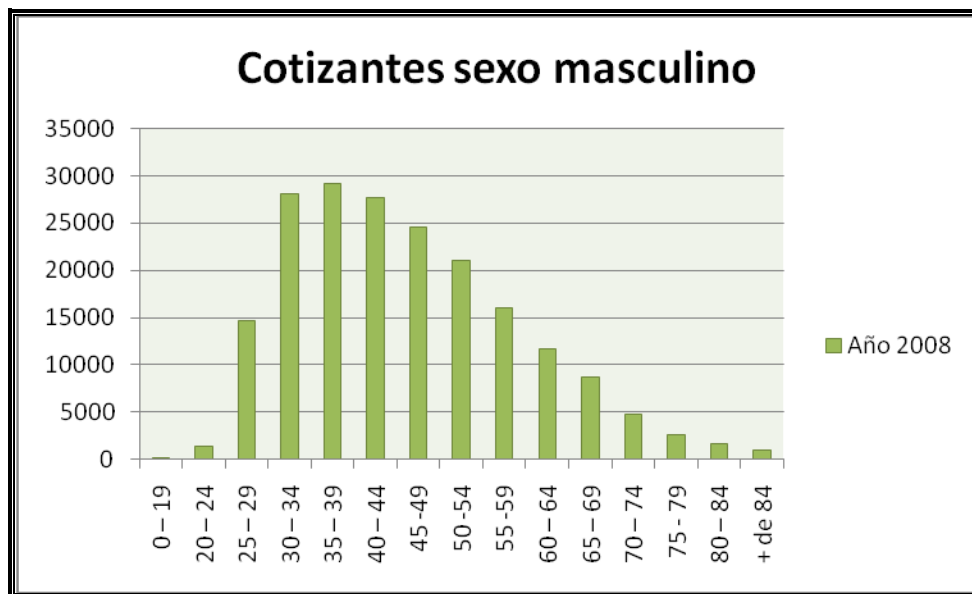


**Gráfico n°19:** Cotizantes por Región

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

El gráfico ilustra que la mayor parte de los afiliados se concentra en la región metropolitana (73,01%), con una participación marginal de las regiones, teniendo la quinta y octava una participación de 5.60% y 4,24% respectivamente.

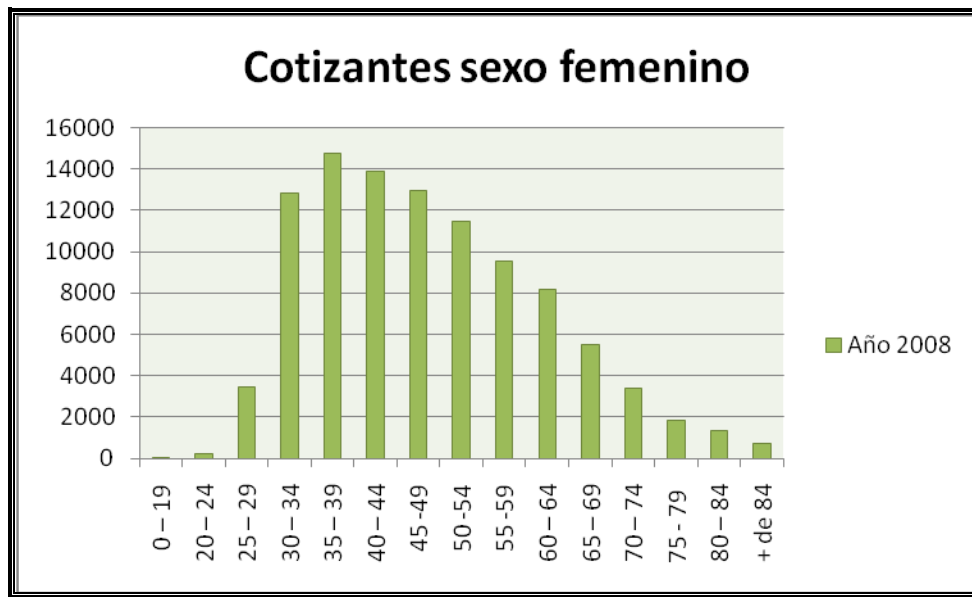


**Gráfico n°20:** Cotizantes de Sexo Masculino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Los cotizantes de sexo masculino abarcan el 65,84% de la cartera y se concentran mayoritariamente en los segmentos entre los 30 y los 49 años. La población de cotizantes disminuye fuertemente a medida que la edad aumenta.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n°21:** Cotizantes Sexo Femenino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Los cotizantes de sexo femenino corresponden al 34,16% y se concentran mayoritariamente en los segmentos entre los 30 y los 60 años. Se observa en el gráfico n°21 que la disminución de cotizantes a partir de los 65 años no es tan marcada como en el caso de los cotizantes de sexo masculino.

**4.2.2 Que proporciona.**

Seguros de Salud. La Isapre proporciona seguros de salud. Esto opera mediante un pago que realizan las personas a la Isapre en forma mensual del 7% de su remuneración imponible, mas una cotización adicional, esto es para el caso de que el costo del plan supere el 7% o las 4,2 UF como tope legal. Con este pago las personas y sus dependientes o beneficiarios quedan bajo su protección y cuentan con un financiamiento para sus gastos de salud. Con dicho financiamiento, eligen el establecimiento profesional de su preferencia para que les entregue la prestación requerida.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**4.2.3 Como gana dinero**

Este punto se divide en dos partes. La primera comprende un análisis de tipo económico del estado de resultados y el flujo de efectivo. La segunda parte comprende un análisis de tipo financiero del flujo de efectivo y del leverage.

**4.2.3.1 Análisis Económico**

Para una mayor comprensión, este análisis se divide en Ingresos, Costos y Resultados.

**4.2.3.1.1 Ingresos**

Para un análisis más claro y fluido, se muestran por separado los ingresos operacionales y no operacionales y las principales partidas que los componen.

Ingresos operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,150	0,227	0,291	0,323

**Tabla n°35:** Ingresos Operacionales

**Fuente:** Elaboración Propia

Tal como muestra la tabla, el resultado operacional ha mostrado un comportamiento creciente durante el periodo de estudio. Así se obtuvo que el año 2005 los ingresos operacionales crecieron un 15% en relación al año base y el año 2006 el incremento fue de un 22,7%, lo cual se debe principalmente a un aumento en la cantidad de cotizantes en la Isapre y al aumento de la cotización adicional voluntaria. En los años siguientes, 2007 y 2008, el comportamiento del ingreso operacional continúa siendo creciente llegando a 32,3% en 2008, llaman la atención estos resultados ante la evidencia de una baja en el

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

número de cotizantes en la Isapre, la explicación a este fenómeno se encuentra fundada en que la Isapre estaría apuntando a concentrarse en los cotizantes de ingresos más altos, (según consta en su memoria 2007), subiendo el precio base de los planes de salud, lo que hizo que muchos cotizantes dejaran la institución. De este modo, la cotización legal durante estos dos años aumentó, al igual que el aporte adicional voluntario el cual lo hizo en una mayor proporción, para una mayor claridad en el análisis se revisan las partidas en cuestión:

Cotización Legal de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,169	0,254	0,314	0,294

**Tabla n°36:** Cotización Legal de Salud

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se mencionó en el párrafo precedente, la cotización legal de salud mostró resultados crecientes para todo el periodo en estudio, experimentando su mayor alza en 2007, justo en el momento que se registra la primera disminución de cotizantes, la situación se repite en 2008, a pesar que la disminución de cotizantes es mayor que en 2007.

Cotización Adicional Voluntaria

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,116	0,177	0,264	0,416

**Tabla n°37:** Cotización Adicional Voluntaria

**Fuente:** Elaboración Propia

Esta partida es el componente del ingreso operacional que muestra el mayor incremento para el periodo en estudio, creciendo un 41% en cinco años. El incremento que muestra, especialmente el año 2008 supera al de la cotización legal de salud, lo cual demuestra que la estrategia de la empresa está dando resultados, pues tienen cotizantes que han estado dispuestos a pagar más para permanecer en la Isapre.



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

## Número de Cotizantes y Beneficiarios

<i>Año</i>	<i>Cotizantes</i>	<i>Beneficiarios</i>	<i>Var. %Cotizantes (*)</i>
<b>2004</b>	231.705	497.482	
<b>2005</b>	307.764	607.903	32,83
<b>2006</b>	322.852	626.013	4,90
<b>2007</b>	311.304	608.623	-3,58
<b>2008</b>	294.487	578.877	-5,40

(\*) Con respecto al año anterior

**Tabla n°38:** Número de Cotizantes y Beneficiarios

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se demuestra, el número de cotizantes de la Isapre describe un comportamiento a la baja para el periodo en estudio. Luego que en el año 2005 registrara el mayor incremento en su cartera de afiliados y mantuviera un comportamiento creciente en 2006, la decisión de reestructurar la cartera de afiliados llevó a que muchas de las personas que se encontraban afiliadas a la Isapre dejaran de ser atractivas para ésta, por lo cual abandonaron la institución. Para el periodo julio 2007-junio 2008, Banmédica fue la Isapre que efectuó la mayor alza del sistema de Isapres abiertas, incrementando en un 4,5% el precio base del 89,9% de sus planes de salud, lo cual puede explicar en cierta medida el éxodo de cotizantes para los dos últimos años del periodo en estudio.

Ingresos Operacionales según Flujo de Efectivo

Con la finalidad de realizar un análisis de tipo estático, se ha estructurado el estado de flujo de efectivo en forma porcentual, mostrando cada uno de los componentes del flujo de ingresos operacionales como una parte del total de éstos.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	83,46	83,50	84,85	85,52	85,79
Co-pago	10,39	10,65	8,67	7,67	7,00
F.U.P.F.	5,47	5,14	5,45	6,18	6,53
Ingresos financieros percibidos	0,29	0,37	0,41	0,33	0,35
Dividendos y otros repartos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos percibidos	0,39	0,34	0,61	0,31	0,31
Ingresos por Fondo de Compensación	0,00	0,00	0,01	0,00	0,02
<b>Total ingresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°39:** Flujo de ingreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración Propia

La composición porcentual del estado flujo de efectivo sólo ratifica lo mostrado por los indicadores del estado de resultados: las principales partidas que reportan ingresos a la institución son la recaudación de cotización y el co-pago que realizan los cotizantes, siendo este el monto que deben pagar los cotizantes por determinadas prestaciones de salud que no se encuentran cubiertas en su totalidad por el plan de salud suscrito. De este modo, la recaudación de cotización representa un 85% aproximadamente de los ingresos operacionales y la segunda un 7,78% en promedio para los tres últimos años.

Ingresos No Operacionales

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
0,226	0,996	1,735	2,139

**Tabla n°40:** Ingresos No Operacionales

**Fuente:** Elaboración Propia

Los ingresos no operacionales no representan un flujo de dinero significativo a la institución. Para el periodo en estudio representan en promedio un 1,86% de los ingresos operacionales. Sin embargo el monto de estos ingresos ha aumentado con el paso del tiempo, llegando a incrementarse en un 214% en un lapso de cinco años.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**4.2.3.1.2 Costos**

Conocer cuáles son aquellas partidas que implican costos a la Isapre y que por lo tanto constituyen egresos de dinero de la institución, es de gran importancia. El conocer los componentes del costo, principalmente el operacional, permite a la Isapre realizarle seguimientos y en la medida de lo posible, controlarlos, pues influyen directamente en el resultado del ejercicio. Conocida la importancia de los costos, se muestra a continuación el detalle de éstos para Isapre Banmédica:

Costo Operacional

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,131	0,223	0,348	0,398

**Tabla n°41:** Costo Operacional

**Fuente:** Elaboración Propia

El costo operacional muestra un aumento sostenido en el tiempo, el cual, paradójicamente, comienza a ser mayor en 2007, justo en el momento en que el número de cotizantes y beneficiarios disminuye, lo mismo ocurre en 2008, donde el incremento del costo operacional llega a un 39% con respecto al año base. Este efecto es provocado principalmente por el alza de las prestaciones de salud y por el fuerte aumento que ha mostrado el pago de subsidios por incapacidad laboral, a continuación se desglosan estas partidas:

Prestaciones de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,105	0,186	0,287	0,343

**Tabla n°42:** Prestaciones de Salud

**Fuente:** Elaboración Propia

El costo de las prestaciones de salud muestra una clara tendencia al alza, experimentando un crecimiento más fuerte los años 2007 y 2008, acumulando un 34,3% de alza para el periodo en estudio.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Subsidios por Incapacidad Laboral

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,269	0,418	0,676	0,684

**Tabla n°43:** Subsidios por Incapacidad Laboral

**Fuente:** Elaboración Propia

Esta partida registra un fuerte aumento en los cinco años de estudio, sin embargo, nuevamente salta a la vista que el incremento más fuerte sucedió con la reestructuración de la cartera, aquellos cotizantes que eran más atractivos para la Isapre, resultaron ser más costosos, puesto que con rentas más altas, el pago de subsidios por incapacidad laboral también sube, quedando demostrado con el aumento de 67,6% en 2007 y 68,4% en 2008 (siempre en comparación con el año base).

Gastos de Administración y Ventas

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,157	0,267	0,288	0,284

**Tabla n°44:** Gastos de Administración y Ventas

**Fuente:** Elaboración Propia

Éstos han mostrado un comportamiento creciente a través de los años, sin embargo este aumento ha sido inferior a un 30%, donde los componentes que registraron mayor injerencia fueron las remuneraciones y comisiones del personal de ventas y las remuneraciones del personal.

Egresos operacionales según Flujo de Efectivo

A continuación se muestra el Flujo de efectivo operacional correspondiente a los egresos operacionales expresado en porcentajes.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Prestaciones de salud (-)	68,43	65,29	65,49	63,94	65,73
Subsidios incapacidad laboral (-)	15,67	16,98	17,86	19,13	18,09
Devolución cotizaciones (-)	1,52	2,14	1,98	2,06	1,89
Proveedores y personal (-)	11,04	11,41	11,32	11,43	10,90
Intereses pagados (-)	0,00	0,01	0,01	0,07	0,09
Impuesto a la renta pagado (-)	0,98	1,75	1,05	1,07	0,98
IVA y otros similares pagados (-)	1,88	1,94	1,82	1,79	1,90
Otros gastos pagados (-)	0,47	0,48	0,46	0,47	0,43
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°45:** Flujo de egreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración Propia

El estado de flujo muestra que las prestaciones de salud constituyen la principal fuente de egresos de la Isapre, constituyendo durante el periodo analizado un 66% en promedio del total de los egresos de fondos operacionales. El segundo componente de mayor importancia dada la proporción que tiene de los egresos operacionales, lo constituyen los subsidios por incapacidad laboral, manteniendo una porción levemente inferior al 20% de los egresos operacionales. Finalmente, el tercer componente relevante está constituido por los pagos efectuados a proveedores y al personal, el cual se ha mantenido en cifras cercanas al 11% del total de egresos durante todo el periodo analizado.

**4.2.3.1.3 Resultados**

Margen de Explotación

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
0,225	0,243	0,066	0,025

**Tabla n°46:** Margen de Explotación

**Fuente:** Elaboración Propia

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

El margen de explotación ha sido positivo para todo el periodo estudiado. Presentó su mayor crecimiento los años 2005 y 2006, con un 22,5% y un 24,3% respectivamente. Sin embargo a partir del año 2007, el crecimiento del margen de explotación es más reducido, debido al incremento en los costos de explotación, a pesar de ello, el 2007 creció en un 6,6% y en 2008 lo hizo en un 2,5% en comparación con el año base.

**Resultado Operacional.**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,367	0,191	-0,398	-0,517

**Tabla n°47:** Resultado Operacional

**Fuente:** Elaboración Propia

El resultado operacional muestra tanto resultados positivos como negativos en el análisis dinámico. Para los años 2005 y 2006, se obtuvieron tasas positivas, creciendo esta partida en 2005 y 2006 un 36,7% y 19,1% con respecto al año base. Este comportamiento cambia para los dos años siguientes, donde se observa que el resultado operacional disminuyó un 39,8% en 2007 y un 51,7% en 2008. Los resultados no implican pérdidas para la empresa en cuestión; sólo explica que en los dos últimos años éstos han sido menores a los registrados en 2004.

**Resultado No Operacional.**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-31,315	5,903	40,620	64,335

**Tabla n°48:** Resultado No Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado no operacional muestra indicadores distintos a los observados en las partidas anteriores, esto se explica en el hecho que tanto 2004 (año base) como 2005 mostraron un resultado no operacional negativo. Así, se obtuvo que para el año 2005, las pérdidas no operacionales fueron un 3131,5% mayores que las observadas en 2004 el motivo de la pérdida fue que los egresos no operacionales fueron superiores a los ingresos no operacionales producto de la amortización de la deuda que sostenía Isapre Banmédica

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

por la compra de la totalidad de los contratos de salud previsional y la cartera de afiliados y beneficiarios de Isapre Promepart. La situación de números rojos se revierte en 2006, obteniendo un crecimiento de 590,3% con respecto al año base. Situaciones similares se observaron en 2007 y 2008 con incrementos de 4062% y 6433% respectivamente.

**Resultado Antes de Impuestos**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,188	0,226	-0,166	-0,148

**Tabla n°49:** Resultado Antes de Impuestos

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida ha mostrado un comportamiento a la baja para el periodo en estudio. Los años 2005 y 2006, tenían un comportamiento al alza, obteniendo un 18,8% y 22,6% de crecimiento con respecto al año base. Sin embargo, en 2007 y 2008 éste se ve reducido, decreciendo un 16,6% en 2007 y un 14,8% en 2008.

**Resultado del Ejercicio.**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,194	0,226	-0,161	-0,146

**Tabla n°50:** Resultado del Ejercicio

**Fuente:** Elaboración propia

En sintonía con lo mostrado por el resultado antes de impuestos, el resultado del ejercicio muestra en 2005 y 2006, cifras crecientes, cayendo éstas en 2007, donde se observa un decrecimiento de 16,1%, situación que se repite en 2008 con un decrecimiento de 14,6%, sin embargo, esto no implica que la Isapre incurriera en pérdidas.

Cabe destacar que el análisis arrojó que la empresa gana dinero principalmente por su actividad operacional. Esto implica que la empresa obtiene ingresos por concepto de cotización legal y cotización adicional voluntaria, además de los ingresos por concepto de co-pago. Sus costos están dados principalmente por las prestaciones de salud y el pago de los subsidios por incapacidad laboral, el diferencial entre ingresos y costos reporta a la

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

empresa un margen de contribución que permite cubrir de forma satisfactoria los gastos de administración y ventas y los otros egresos no operacionales que posee la empresa, reportando utilidades a sus accionistas.

**4.2.3.2 Análisis Financiero**

***4.2.3.2.1 Leverage Total***

Este ratio nos muestra una política de financiamiento bastante conservadora, pues el mayor endeudamiento lo tiene en 2007, donde por cada peso de patrimonio debe \$0,24. Por el contrario, el ratio menor se observa en 2006, donde los accionistas soportan un 1,7% del total de la deuda.

2004	2005	2006	2007	2008
0,025	0,022	0,017	0,243	0,215

**Tabla n°51:** Leverage Total

**Fuente:** Elaboración propia

***4.2.3.2.2 Análisis Flujo de Efectivo***

El análisis del flujo de efectivo nos muestra que el negocio por sí mismo, es capaz de generar liquidez para hacer frente tanto a los pagos corrientes como al costo del financiamiento. Esto se refleja en los montos positivos que arroja la tabla n°51 para todos los periodos analizados.



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Capacidad Neta	14.378.584	18.394.286	5.123.000	2.253.313	8.109.319
(+) Intereses Pagados	4.214	15.403	25.393	204.968	263.817
(+) Dividendos Pagados	3.557.967	10.116.444	11.984.448	12.266.738	8.351.199
= Capacidad obtenida libre de financiamiento	17.940.765	28.526.133	17.132.841	14.725.019	16.724.335

**Tabla n°52:** Análisis Flujo de Efectivo

Fuente: Elaboración propia

**4.2.4 Como se diferencia y sostiene una ventaja competitiva.**

En este sentido, la empresa busca destacar la mejoría de la cobertura de atenciones de urgencia. En esa misma línea, ha introducido un beneficio para toda la cartera de afiliados, consistente en un seguro de muerte del titular, el que otorga cobertura indefinida del plan de salud para todos los beneficiarios, sin que ellos deban pagar un costo extra. Esta cobertura es la mejor que existe en el mercado, y constituyó un excelente elemento de diferenciación respecto de la competencia. La Isapre también cuenta con “Banmédica Joven”, programa único en el mercado, orientado a enrolar en él a estudiantes universitarios que en el futuro serán potenciales cotizantes de la Isapre.

**4.2.5 Como entrega un producto o servicio**

Para entregar su producto de prestaciones de salud, la Isapre cuenta con una gama amplia de prestadores de salud entre los cuales se pueden destacar los siguientes:

- Hospital JJ Aguirre,
- Clínica Dávila,
- Clínica Santa María,
- Clínica Colonial,
- Vidaintegra,

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- Clínica Las Condes,
- Asociación Chilena de Seguridad,
- Fundación Alfredo Gantz,
- Hospital Dipreca,
- Clínica Alemana,
- Clínica Servet.

A su vez la Isapre también posee sucursales de atención en las ciudades de:

Iquique, Arica, Antofagasta, Calama, Tocopilla, Copiapó, Vallenar, El Salvador, Chañaral, La Serena, Ovalle, Coquimbo, Illapel, Salamanca, Viña del Mar, Valparaíso, Quillota, Quilpué, La Ligua, San Felipe, San Antonio, Los Andes, La Calera, Rancagua, Santa Cruz, Rengo, San Fernando, San Vicente TT, Talca, Curicó, Linares, Parral, Constitución, Cauquenes, Concepción, Chillan, Los Ángeles, Laja, Coronel, Temuco, Villarrica, Angol, Victoria, Puerto Montt, Valdivia, Osorno, Castro, Panguipulli, San José, Los Lagos, Calbuco, Puerto Varas, La Unión, Ancud, Coihaique, Puerto Aysén, Punta Arenas, Puerto Natales, mientras que en la región metropolitana posee 17 sucursales dentro de la región, las que prestan atención y hacen publicidad del producto que entrega la Isapre para hacerla más conocida al público en general y entregar un mayor conocimiento sobre los beneficios de la Isapre para sus afiliados.

A su vez de presentar una amplia gama de prestadores de salud y la amplia gama de sucursales la Isapre entrega su producto también por medio de su página Web en donde tiene las principales características de ésta, como opera, cuenta con un navegador especial para los usuarios para que busquen directamente sus inquietudes por medio de un buscador digital sobre las distintas patologías y posee un Call Center que responde a las inquietudes de éstos.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***4.2.6 Resumen***

- 1.- Mercado objetivo. Se concentra en atender principalmente al segmento C2, C3 y parte del D.
- 2.- Número de Cotizantes. El total de cotizantes al año 2008 asciende a 294.487, lo cual la ubica en el segundo lugar en el sistema Isapre.
- 3.- Distribución geográfica. El 73,01% de los cotizantes se ubica en la región metropolitana, teniendo las regiones una baja participación, resaltando en este panorama la quinta con un 5,60% y la octava con un 4,24%.
- 4.- Sexo. El 65,84% de los cotizantes son de sexo masculino y el 34,16% de sexo femenino.
- 5.- Ingresos. Los ingresos operacionales son los que generan las utilidades en la institución. Durante todo el periodo han mostrado un comportamiento creciente llegando a un 32% en cinco años, este comportamiento ha sido provocado principalmente por los elementos que lo componen, en mayor medida la cotización adicional voluntaria y la cotización legal. Este aumento corresponde en gran medida a aumentos en los precios base de los planes, situación que ha sido acompañada por disminuciones en el número de cotizantes.
- 6.- Costos de operación. Ha mostrado comportamientos al alza durante todo el periodo en estudio. Este comportamiento se explica por sus componentes, las prestaciones de salud que mostraron un incremento del 34% y en mayor medida, por el pago de subsidios por incapacidad laboral, el cual creció un 68,14% en cinco años.
- 7.- Precio Base. Este corresponde en promedio a un 85% de los ingresos operacionales
- 8.- Co-pago. En promedio corresponde a un 7,78% de los ingresos operacionales
- 9.- Como se diferencia. Brinda cobertura en atenciones de urgencia, da un seguro a todos sus afiliados que otorga cobertura a los beneficiarios ante la muerte del titular.

### ***4.3 Isapre Cruz Blanca***

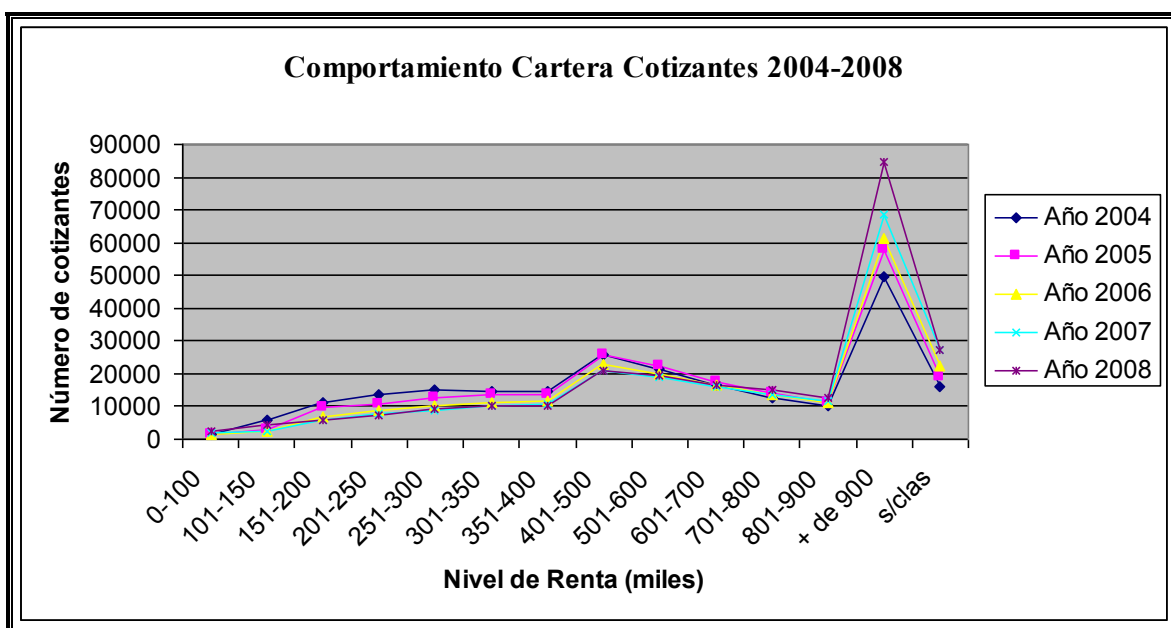
Antes de comenzar con el análisis del modelo de negocios, es necesario aclarar que esta Isapre cambió de dueños a fines del año 2007. Hasta esa fecha ostentaba el nombre de

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

ING salud S.A. Los nuevos dueños decidieron renombrarla como Cruz Blanca, nombre con el que opera en el mercado desde 2008 hasta la fecha.

**4.3.1 A quien sirve**

Para determinar quiénes son sus clientes, se ha desarrollado el gráfico n°22, donde se muestra el comportamiento de la cartera de cotizantes durante el periodo de estudio.



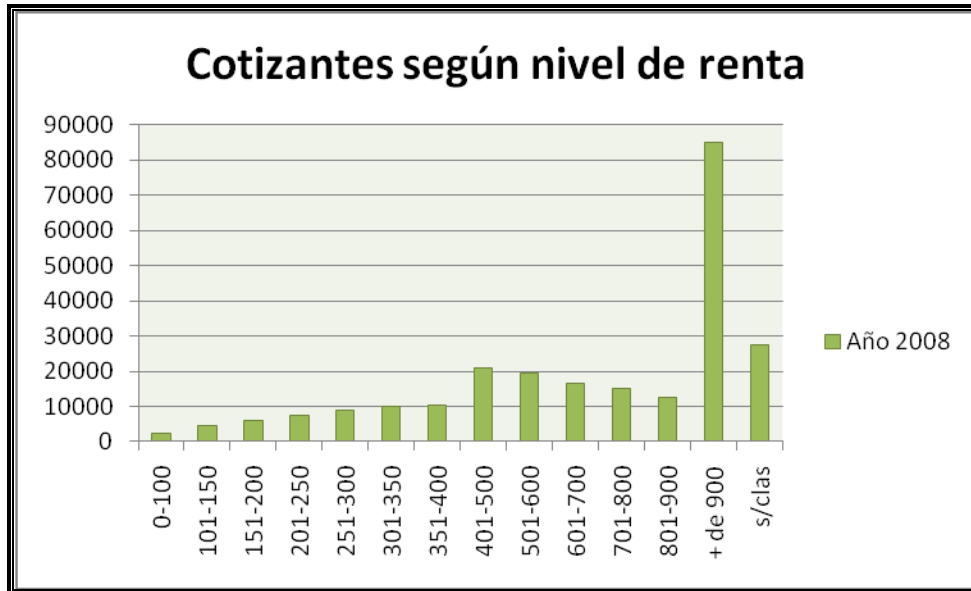
**Gráfico n° 22:** Comportamiento Cartera Cotizantes

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

El gráfico n°22 muestra el comportamiento de la cartera de cotizantes durante cinco años. Se observa que con el paso del tiempo han estado disminuyendo los segmentos entre \$300.000 y \$600.000 y el segmento de \$700.000 a \$900.000 muestra un leve incremento en 2008. El segmento de rentas superiores a \$900.000 muestra un aumento progresivo en cada uno de los años, el cual es fácilmente observable, pues representa el punto mas alto de cada una de las curvas del gráfico. Para obtener un detalle mas acabado acerca de cuales son los clientes que actualmente atiende la Isapre, se ha desarrollado el gráfico n°23 , donde se

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

analiza la cartera de cotizantes de Isapre Cruz Blanca correspondiente al año 2008, según los tramos de renta:

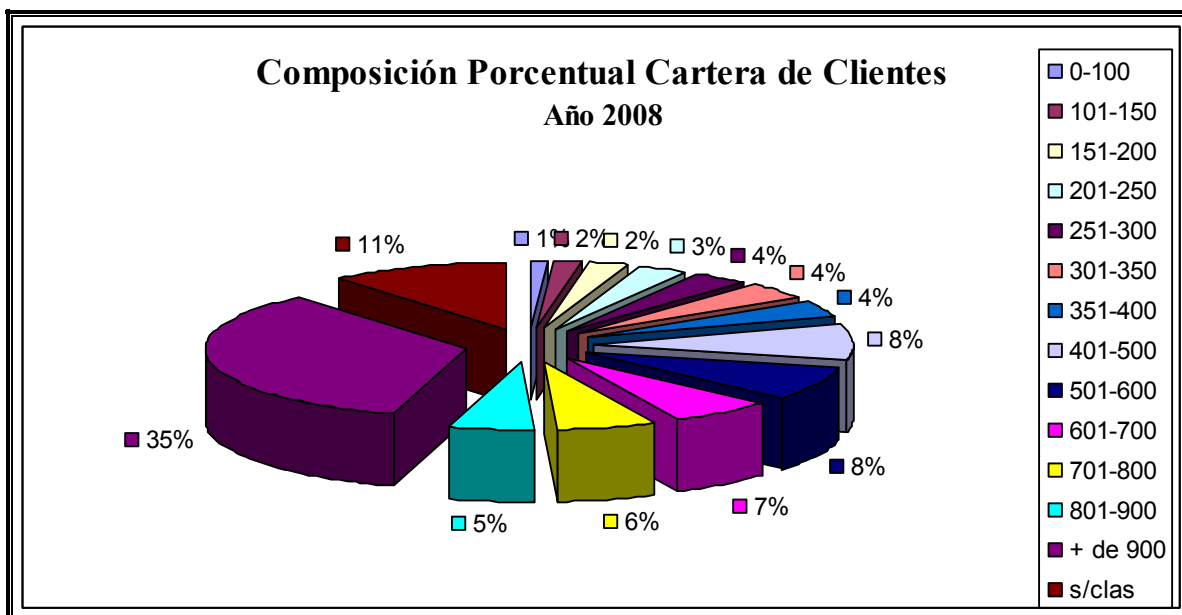


**Gráfico n° 23:** Cotizantes Según Renta

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Como es posible observar en el gráfico n°23, las barras describen la misma forma que las curvas del gráfico n°22, donde el grupo con un mayor número de participantes corresponde al de las rentas superiores a \$900.000.-

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n° 24:** Composición Porcentual Cartera Clientes

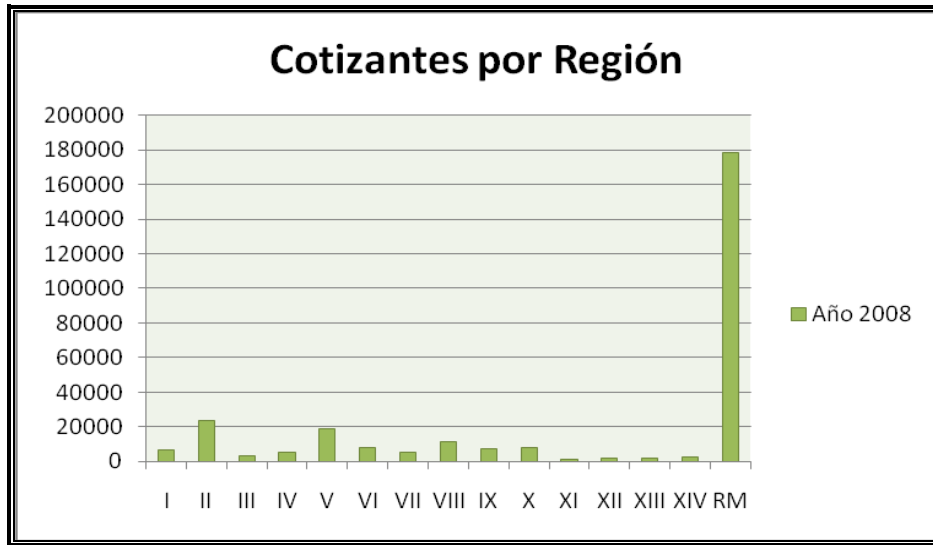
**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Al analizar el peso relativo de cada uno de los tramos de renta, se obtiene el gráfico n°24 de composición porcentual de la cartera de clientes, el cual nos muestra que el grupo de cotizantes con rentas mayores a \$900.000 corresponden a un 35% del total de la cartera de la Isapre, seguido en un 11% por el grupo de clientes sin clasificar y en un tercer lugar se ubican con un 8% cada uno, los tramos de renta \$401.000-\$500.000 y \$501.000-\$600.000.

Si estos tramos de renta se agrupan de acuerdo a los tramos establecidos para cada grupo socioeconómico, obtenemos que la Isapre atiende principalmente al grupo C2, el cual corresponde a estratos medios-altos. En un segundo grupo de importancia, la Isapre atiende a cotizantes con rentas ubicadas entre los \$300.000 y los \$600.000, que en su conjunto abarcan un 24% de la cartera y corresponden a estratos medios y bajos (C3 y parte del D).

Además de conocer quiénes son los clientes en cuanto a criterios de ingresos, resulta de gran importancia saber en qué lugar geográfico se encuentra la mayor parte de ellos y algunas características personales como el sexo. A continuación se detalla el número de cotizantes por región y el número de cotizantes según sexo:

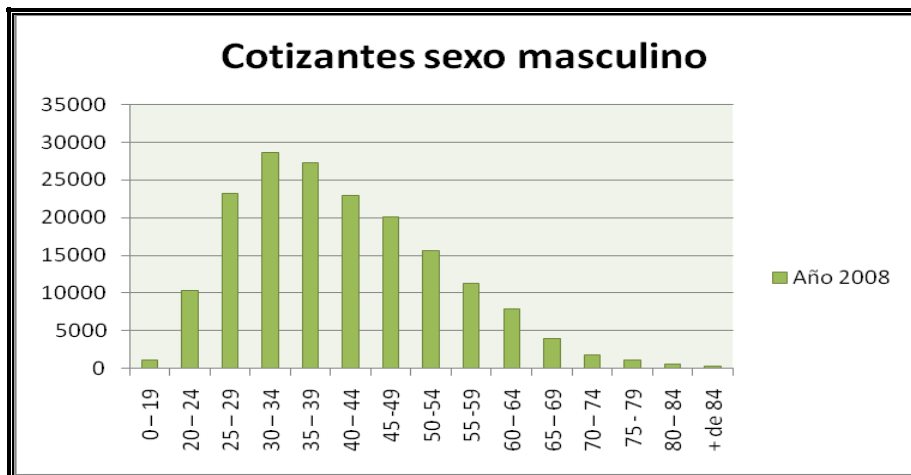
**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n°25:** Cotizantes por región

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Frente al gráfico es posible concluir que la región que concentra a la gran mayoría de los cotizantes es la región metropolitana en la cual reside el 62,67% de los afiliados, seguido en menor proporción de la segunda con un 8,34% y la quinta región con un 6,64%. Del gráfico antes descrito se puede establecer una separación de los cotizantes según el sexo y la edad:

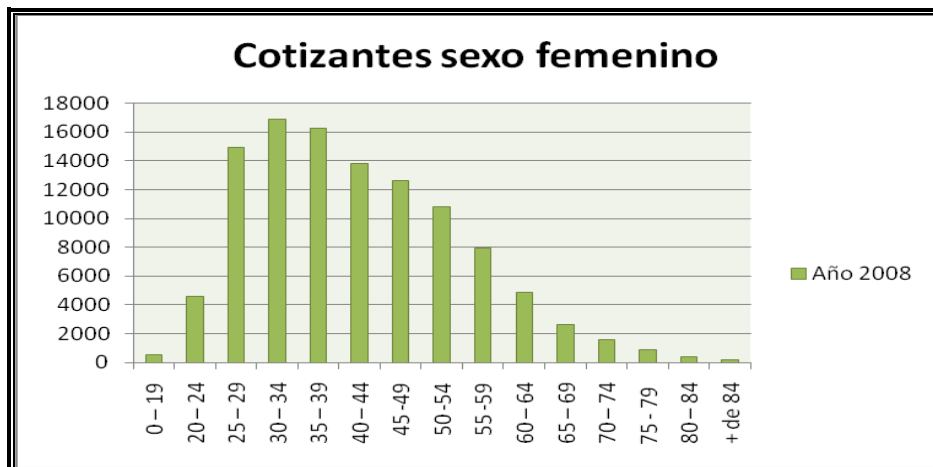


**Gráfico n°26:** Cotizantes de Sexo Masculino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Los cotizantes masculinos corresponden al 61,78% del total y se concentran en el rango etáreo de 25 a 59 años, posterior a esta edad, comienza a descender paulatinamente.



**Gráfico n°27:** Cotizantes de Sexo Femenino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Las mujeres son una menor proporción de la cartera (38,22%) y se concentran principalmente en los rangos entre los 25 y los 59 años. Desde los 60 años comienza a descender el número de cotizantes, lo cual indica que al jubilar, las mujeres tienden a abandonar la Isapre.

**4.3.2 Que proporciona.**

La Isapre proporciona seguros de salud. Esto opera mediante un pago que realizan las personas a la Isapre en forma mensual del 7% de su remuneración imponible, mas una cotización adicional, esto es para el caso de que el costo del plan supere el 7% o las 4,2 UF como tope legal. Con este pago las personas y sus dependientes o beneficiarios quedan bajo su protección y cuentan con un financiamiento para sus gastos de salud. Con dicho financiamiento, eligen el establecimiento profesional de su preferencia para que les entregue la prestación requerida.



## “Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”

### **4.3.3 Como gana dinero.**

Este punto se divide en dos partes. La primera comprende un análisis de tipo económico del estado de resultados y el flujo de efectivo. La segunda parte comprende un análisis de tipo financiero del flujo de efectivo y del leverage total.

#### **4.3.3.1 Análisis Económico**

Para una mayor comprensión, este análisis se divide en Ingresos, Costos y Resultados.

##### **4.3.3.1.1 Ingresos**

Para un análisis más claro y fluido, se muestran por separado los ingresos operacionales y no operacionales y las principales partidas que los componen.

#### Ingresos Operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,009	0,000	0,009	0,088

**Tabla n°53:** Ingresos Operacionales

**Fuente:** Elaboración Propia

Los ingresos operacionales muestran leves incrementos con respecto a 2004, existiendo en 2006 crecimiento cero con respecto al año base y en 2005 y 2007 la cifra fue muy cercana a este valor. Se observa que en 2008 los ingresos crecen un 8,8% lo cual coincide con la nueva administración de la Isapre.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

A continuación se muestra en detalle las partidas que componen los ingresos operacionales, lo cual nos permitirá conocer en mayor detalle el motivo del bajo crecimiento.

Cotización Legal de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,089	0,100	0,128	0,227

**Tabla n°54:** Cotización Legal de Salud

**Fuente:** Elaboración Propia

Esta partida muestra un crecimiento en torno a una tasa de 10,5% en los tres primeros años, lo cual muestra la tabla 54. Esta situación se explica más bien por incrementos en el precio base de los planes ocurridos en los periodos julio 2006-junio 2007 y julio 2007-junio 2008. Además el crecimiento de la cartera de cotizantes de la Isapre no explica por sí sola el crecimiento de esta partida.

Cotización Adicional Voluntaria

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,199	-0,259	-0,302	-0,273

**Tabla n°55:** Cotización Adicional Voluntaria

**Fuente:** Elaboración Propia

Muestra una clara tendencia a la baja, la cual podría encontrar explicación en el alza del precio base de los planes, ante lo cual, los cotizantes pueden haber cambiado de plan y haber reducido su cotización adicional. Así, la mayor caída registrada en esta partida corresponde a 2007 con un 30,2% menos que en 2004, mientras que en el último año, 2008, bajo la nueva administración la caída fue un poco menor llegando a 27,3%.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Número de Cotizantes y Beneficiarios

<i>Año</i>	<i>Cotizantes</i>	<i>Beneficiarios</i>	<i>Var. %Cotizantes (*)</i>
<b>2004</b>	266.412	554.087	
<b>2005</b>	272.487	561.029	2,28
<b>2006</b>	259.018	525.526	-4,94
<b>2007</b>	263.767	520.882	1,83
<b>2008</b>	285.026	565.144	8,06

(\*)Con respecto al año anterior

**Tabla n°56:** Número de Cotizantes y Beneficiarios

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se mencionó anteriormente, la tasa de crecimiento de cotizantes de la Isapre fue bastante baja, el mayor éxodo ocurrió en 2006, siendo éste de -4.94%. Se observó un repunte durante el año 2008, donde la tasa de crecimiento anual fue de 8,06%.

Ingresos Operacionales según Flujo de Efectivo

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	82,95	82,75	82,47	82,20	74,23
Co-pago	10,96	11,03	10,32	10,09	10,48
F.U.P.F.	5,76	5,68	6,25	6,89	8,34
Ingresos financieros percibidos	0,34	0,54	0,95	0,82	1,02
Dividendos y otros repartos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos percibidos	0,00	0,00	0,00	0,00	5,74
Ingresos por Fondo de Compensación	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19
<b>Total ingresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°57:** Flujo de ingreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración Propia

El flujo de efectivo nos muestra que la entrada de dinero más importante para la empresa es la recaudación de cotización, la cual conforma en promedio un 80% del total de ingresos operacionales que genera la entidad. El co-pago que realizan los cotizantes y los beneficiarios por algunas prestaciones médicas constituye aproximadamente el 10% del

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

total de ingresos operacionales, transformándose de este modo en la segunda entrada de dinero más importante de la Isapre.

Ingresos No Operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,656	2,112	1,133	0,859

**Tabla n°58:** Ingresos No Operacionales

**Fuente:** Elaboración Propia

Muestran un comportamiento al alza en cada uno de los ejercicios analizados. Presentan crecimientos especialmente altos los años 2006 y 2007, donde lo hacen a tasas del 211% y 113% respectivamente. Al ser comparados con los ingresos operacionales, es necesario mencionar que representan en promedio sólo un 1,68% de estos últimos.

**4.3.3.1.2 Costos**

Resulta de gran importancia conocer cuáles son aquellas partidas que implican costos a la Isapre y que por lo tanto constituyen egresos de dinero de la institución. El conocer los componentes del costo, principalmente el operacional, permite a la Isapre monitorearlos y en la medida de lo posible, controlarlos, pues influyen directamente en el resultado del ejercicio. Conocida la importancia de los costos, se muestra a continuación el detalle de éstos:

Costos operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,002	0,049	0,105	0,161

**Tabla n°59:** Costos Operacionales

**Fuente:** Elaboración Propia

Han mostrado tasas crecientes, sin embargo, parecen estar controlados, pues no han superado la barrera del 20%. De este modo, el año 2008 muestra la tasa de crecimiento

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

mayor con un 16,1% con respecto a 2004. Para un mayor detalle, se muestra la evolución de las principales partidas que conforman el costo operacional:

Prestaciones de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,024	0,007	0,062	0,126

**Tabla n°60:** Prestaciones de Salud

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se puede apreciar en la tabla, este ítem ha mostrado incluso cifras negativas, lo cual indica que en 2005 el costo de las prestaciones de salud disminuyó en un 2,4%, creciendo en 2006 un 7% y un 6,2% el año siguiente, sólo el año 2008 muestra cifras de crecimiento de dos dígitos, llegando a 12,6%, lo cual se puede explicar por el aumento de cotizantes, el cual aumento en dicho año.

Subsidios Incapacidad Laboral

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,125	0,251	0,318	0,337

**Tabla n°61:** Subsidios Incapacidad Laboral

**Fuente:** Elaboración Propia

Muestra cifras de crecimiento superiores a las experimentadas por las prestaciones de salud. En cinco años ha llegado a un 33,7%.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Egresos Operacionales según Flujo de Efectivo

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Prestaciones de salud (-)	70,08	63,72	65,25	66,50	51,91
Subsidios incapacidad laboral (-)	17,17	17,63	18,27	20,08	20,29
Devolución cotizaciones (-)	1,44	1,44	1,74	1,80	1,55
Proveedores y personal (-)	7,94	14,47	12,58	9,65	18,44
Intereses pagados (-)	1,35	0,84	0,35	0,05	0,00
Impuesto a la renta pagado (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IVA y otros similares pagados (-)	2,01	1,90	1,82	1,88	0,70
Otros gastos pagados (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	7,11
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0,00	0,00	0,00	0,04	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°62:** Egresos Operacionales de Efectivo Porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración Propia

El flujo de efectivo muestra que la principal salida de dinero de la institución lo constituyen las prestaciones de salud. Llama la atención que su participación dentro de los egresos operacionales es decreciente con el pasar de los años. Así tenemos que en 2004 constituía un 70.08% del egreso operacional, llegando en 2008 a constituir un 51,91% del egreso operacional. El pago de subsidios por incapacidad laboral presenta un comportamiento un poco más constante y levemente al alza durante el periodo estudiado, sin embargo es posible establecer que en promedio conforma un 19% del total de los ingresos durante el periodo en estudio. El porcentaje de participación perdido por las prestaciones de salud, ha recaído en los proveedores y el personal, partida que comenzó en 2004 conformando un 7,94% del total de egresos llegando a obtener en 2008 un 18,44% del total de los egresos, transformándose así en la tercera partida de mayor importancia en el egreso de efectivo de la Isapre.

Gastos de Administración y Ventas

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
0,273	0,323	0,378	0,402

**Tabla n°63:** Gastos de Administración y Ventas

**Fuente:** Elaboración propia

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Muestran un comportamiento creciente, acumulando un alza de 40% en un periodo de cinco años, provocada principalmente por el aumento sostenido de las remuneraciones del personal y en menor medida por el aumento de las remuneraciones y comisiones del personal de ventas.

**4.3.3.1.3 Resultados**

Margen de Explotación

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,036	-0,200	-0,381	-0,206

**Tabla n°64:** Margen de Explotación

**Fuente:** Elaboración propia

Si bien los ingresos operacionales alcanzan a cubrir los costos operacionales, en el transcurso de los años el margen de explotación ha sido decreciente, lo cual explica las cifras negativas que es posible observar en la tabla. El descenso más fuerte con respecto al año base se encuentra en 2007, donde la disminución fue de un 38,1%. En 2008 la nueva administración logró que el descenso no fuese tan alto como el año anterior, obteniendo una cifra 20,6% menos de margen de explotación que el alcanzado en 2004.

Resultado Operacional

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,354	-1,057	-1,626	-1,205

**Tabla n°65:** Resultado Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado operacional se ha visto fuertemente impactado por la disminución progresiva que mostró el margen de operación, lo cual, acompañado del alza progresiva de los gastos de administración y ventas ha dado como resultado no sólo la caída del resultado operacional el año 2005 con una baja del 35,4%, sino además, los años 2006, 2007 y 2008

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

arrojaron pérdidas operacionales, mostrando caídas de 105,7%, 162,6% y 120,5% respectivamente.

**Resultado No Operacional**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
1,514	3,565	2,486	3,357

**Tabla n°66:** Resultado No Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

Muestra fuertes incrementos, llegando en 2008 a crecer un 335,7% más que en 2004. Particularmente en esta Isapre, el resultado no operacional cobra gran importancia, debido a que en los años 2006 y 2008, que es cuando alcanza sus máximos crecimientos, permite cubrir las pérdidas operacionales y genera utilidades antes de impuestos. En el año 2007, si bien no logra cubrir las pérdidas operacionales contribuye a amortiguar la caída y permite que las pérdidas generadas por la Isapre no sean cuantiosas. Es importante resaltar que el brusco incremento que muestra en 2008 se explica por un ajuste de tipo contable, la corrección monetaria, de no ser por esta partida, el estado de resultados habría arrojado pérdidas nuevamente este año, pues el resultado no operacional no alcanzaría a cubrir las pérdidas.

**Resultado Antes de Impuestos**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,245	-0,788	-1,387	-0,939

**Tabla n°67:** Resultado Antes de Impuestos

**Fuente:** Elaboración propia

En línea con lo observado precedentemente, el resultado antes de impuestos ha bajado durante el periodo analizado, siendo su caída más fuerte el año 2007 donde se redujo en un 138,7%.



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

---

Resultado del Ejercicio

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,220	-0,785	-1,406	-0,938

**Tabla n°68:** Resultado del Ejercicio

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado del ejercicio no podía mostrar otra tendencia que no fuera a la baja, sin embargo sólo en el año 2007 la Isapre obtuvo pérdidas como resultado del ejercicio, tal como lo muestra el indicador correspondiente a ese año, se redujo en un 140,6%, la caída no fue mayor debido al efecto que produjo el ingreso no operacional sobre las pérdidas operacionales.

Los análisis aplicados a la Isapre permiten aseverar que ésta gana dinero principalmente por las actividades no operacionales. Ha mostrado ingresos operacionales los cuales si bien crecen a pequeñas tasas, aumentan de un año a otro, los costos operacionales no han crecido a tasas exorbitantes, por ejemplo, los subsidios por incapacidad laboral han crecido a tasas inferiores a las del mercado. Sin embargo, su margen de contribución no alcanza para cubrir los gastos de administración y ventas, lo cual provoca pérdidas operacionales desde el año 2006, las cuáles son cubiertas con lo obtenido de los ingresos no operacionales.

### **4.3.3.2 Análisis Financiero**

#### **4.3.3.2.1 Leverage Total**

El análisis del endeudamiento que muestra la tabla 68, arroja una baja proporción de deuda en la Isapre. En 2004, por cada peso de patrimonio, la empresa debía \$0,361. El mayor nivel de endeudamiento se observa en 2007, donde por cada peso de patrimonio se

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

debían \$0,469. El nivel de endeudamiento más bajo se observa en 2008, año en el cual el 11% de la deuda pesaba sobre los accionistas.

2004	2005	2006	2007	2008
0,361	0,307	0,299	0,469	0,110

**Tabla n°69:** Leverage Total

**Fuente:** Elaboración propia

***4.3.3.2 Análisis Flujo de Efectivo***

El análisis muestra que el negocio puede generar los fondos necesarios para hacer frente tanto a sus compromisos corrientes como al pago por el financiamiento recibido. Esta situación no se cumplió el año 2006, donde los flujos generados no alcanzaron para cubrir los costos de financiamiento debido a una baja en los ingresos producto de la disminución en el número de cotizantes y la disminución de la cotización adicional voluntaria.

	2004	2005	2006	2007	2008
Capacidad Neta	11.721.055	1.211.702	-5.203.706	-2.024.233	6.563.686
(+) Intereses Pagados	3.437.406	2.251.384	980.406	135.499	0
(+) Dividendos Pagados	8.567.793	8.853.642	4.068.406	2.088.293	0
= Capacidad obtenida libre de financiamiento	23.726.255	12.316.728	-154.894	199.559	6.563.686

**Tabla n°70:** Análisis Flujo Efectivo

**Fuente:** Elaboración propia

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***4.3.4 Como se diferencia y obtiene una ventaja competitiva.***

Se destaca en esta Isapre la presencia de planes diseñados especialmente para las regiones, teniendo en Arica, Antofagasta y Viña del Mar, atenciones de urgencia y bonos de costo cero en ciertas clínicas pre-establecidas. También cuenta con planes diseñados especialmente para deportistas. Algunos planes tienen cobertura internacional y atención dental de urgencia. Brinda un servicio de orientación médica telefónica, donde un médico orienta a los afiliados frente a urgencias o consultas médicas.

### ***4.3.5 Como proporciona un producto o servicio.***

Para brindar las prestaciones de salud a sus cotizantes y beneficiarios, Isapre Cruz Blanca cuenta con una red de prestadores de salud ubicada a lo largo de nuestro país en donde se pueden encontrar los siguientes en la región metropolitana:

- Clínica Tabancura,
- ONCOMED
- Hospital Parroquial San Bernardo
- Clínica Dávila
- DIPRECA
- Clínica Hospital del Profesor
- NEORED
- Hospital Clínico de la Universidad de Chile
- Clínica Indisa
- Avansalud Providencia
- Centro Oncológico Integral de Santiago
- Hospital Clínico de la Pontificia Universidad Católica de Chile
- Clínica San José de Arica
- Clínica Antofagasta
- Clínica Reñaca

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Sucursales de atención que posee a su vez la Isapre para entregar mejor su servicio:

Dentro de las sucursales de atención se encuentra que la Isapre posee una sucursal en la ciudad de Arica, la cual presta atención a la región de Arica y Parinacota, mientras que para la región de Tarapacá posee una sucursal de atención en la ciudad de Iquique, en la región de Antofagasta posee sucursales en las ciudades de Antofagasta, Calama, Ciudad Médico Baquedano, Ciudad Médico Norte, Mejillones y Tocopilla, en la región de Atacama posee sucursales en la ciudad de Copiapó, Vallenar y Chañaral. En la región de Coquimbo posee sucursales en la ciudad de Ovalle, La Serena y Coquimbo. En la región de Valparaíso posee sucursales de atención en la ciudad de la Ligua, La Caldera, Los Andes, Quillota, Quilpué, San Antonio, San Felipe, Valparaíso, Viña del Mar, Reñaca. En la región metropolitana posee 14 centros de atención. En la región del Libertador posee sucursales de atención en la ciudad de Rancagua, Rengo, San Fernando, San Vicente. En la región del Maule posee sucursales en la ciudad de Curicó, Linares, Talca y Constitución. Mientras que en la región del Bio Bio posee sucursales en la ciudad de Chillán, Concepción y Los Ángeles. En la región de la Araucanía posee sucursales en la ciudad de Angol, Villarrica, Temuco y Victoria. En la región de los Ríos posee sucursales en La Unión y en Valdivia. En la región de Los Lagos posee sucursales en Puerto Montt, Ancud, Castro, Osorno, Puerto Varas y Quellón. En la región de Aysén posee sucursales en Coyhaique y Puerto Aysén. En la región de Magallanes posee sucursales en Puerto Natales y Punta Arenas.

Además de presentar una amplia gama de prestadores de salud y la amplia gama de sucursales la Isapre entrega su producto también por medio de su página Web en donde tiene las principales características de ésta, como opera, cuáles son sus características, sus beneficios, cuenta con un espacio en donde el afiliado puede entrar a un espacio personal en donde puede conocer su plan y hacer las consultas directas al personal de la Isapre y posee un Call Center que responde a las inquietudes de éstos.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### **4.3.6 Resumen**

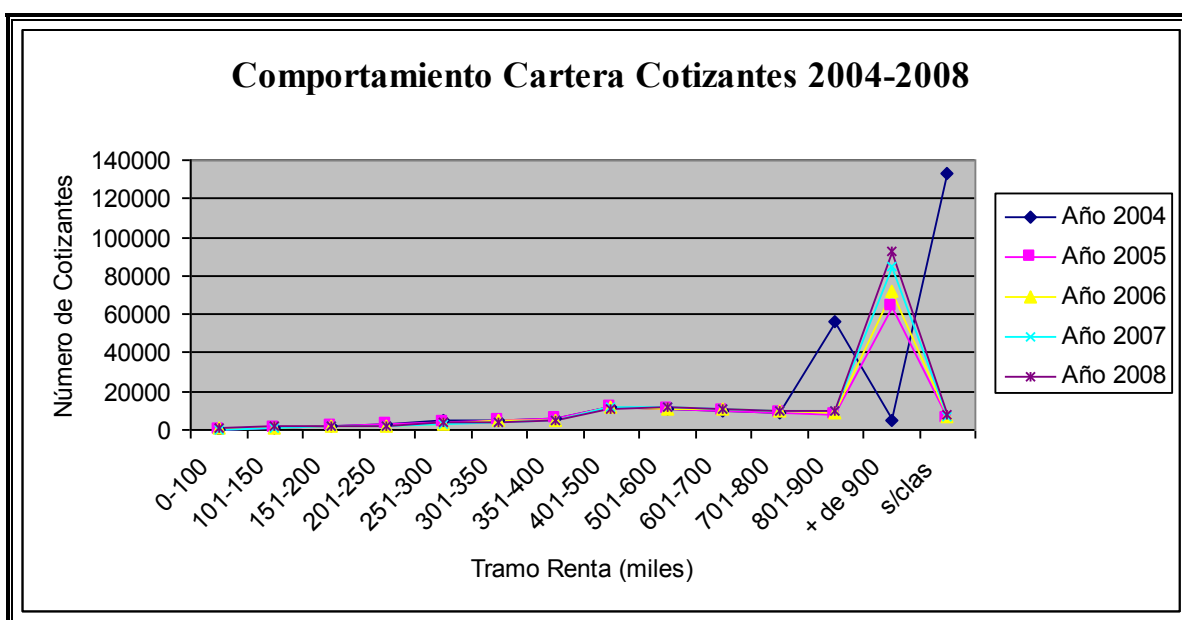
- 1.- Mercado objetivo. Atiende a los segmentos C2, C3 y parte del D.
- 2.- Número de cotizantes. Al año 2008 cuenta con 285.026 personas afiliadas
- 3.- Distribución geográfica. El 62,67% de los cotizantes se concentra en la región metropolitana, un 8,34% se encuentra en la segunda región y un 6,64% en la quinta. El 22% restante se distribuye en las demás regiones del país.
- 4.- Sexo. De acuerdo a su género, los cotizantes se distribuyen así: hombres 61,78%, mujeres 38,22%.
- 5.- Ingresos. Los ingresos operacionales muestran cifras de crecimiento inferiores al 10%, la cotización legal se ha incrementado un 22,7% producto de leves aumentos en la cartera de cotizantes y por el incremento en el precio base de los planes. La cotización adicional voluntaria muestra una disminución sostenida, llegando a 27,3% en cinco años. Desde 2006 muestra resultados operacionales negativos, donde los ingresos no operacionales (que se han incrementado un 85,9% en cinco años) ayudan a amortiguar estas pérdidas.  
Es importante destacar, que a pesar de las pérdidas operacionales, el negocio produce la liquidez suficiente para hacer frente a sus compromisos corrientes.
- 6.- Costos de operación. Presentan un comportamiento creciente, llegando a 16,1% en cinco años. Se explica dicha alza con el aumento de 12,6% experimentado en las prestaciones de salud y el 33,7% de incremento que mostraron los subsidios por incapacidad laboral.
- 7.- Precio Base: muestra un comportamiento a la baja durante el periodo estudiado, llegando a 74,23% en 2008.
- 8.- Co-pago. Es en promedio un 10%
- 9.- Como se diferencia: Cuenta con planes diseñados específicamente para las regiones, destacando Arica, Antofagasta y Viña del Mar con atenciones de urgencia y bonos de costo cero. Además cuenta con planes especiales para deportistas.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**4.4 Isapre Colmena Golden Cross**

**4.4.1 A quien sirve.**

Con el objeto de analizar y determinar cuáles son los grupos de clientes que atiende la Isapre, se ha desarrollado el gráfico n°28 de comportamiento cartera cotizantes 2004-2008.



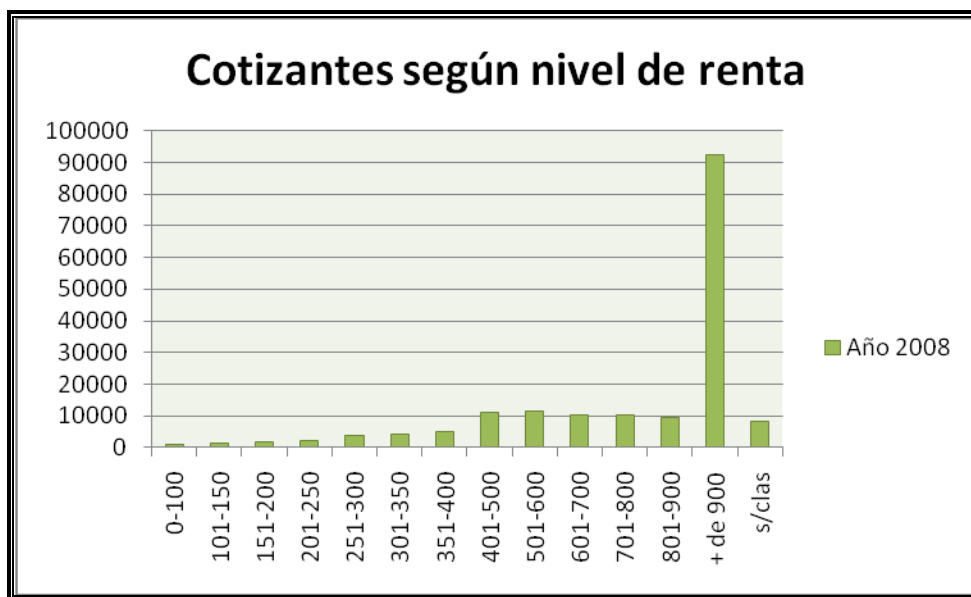
**Gráfico n° 28:** Comportamiento Cartera Cotizantes 2004-2008

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

El gráfico n°28 muestra que la Isapre al principio del periodo analizado, se concentraba en atender al segmento de rentas entre \$801.000 y \$900.000, teniendo un alto número de cotizantes con renta sin clasificar. A partir del año 2005, el grupo objetivo cambia, disminuyendo fuertemente el segmento \$801.000-\$900.000 mientras el segmento de rentas superiores a \$900.000 crece considerablemente, tendencia que se mantiene durante todos los años hasta 2008.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Para obtener un mayor detalle acerca de la composición que tiene la Isapre al finalizar el periodo de estudio se ha construido el gráfico n°29 de cotizantes según nivel de renta, el cual describe un comportamiento similar al gráfico anterior, destacándose claramente que el segmento de rentas superiores a \$900.000 es el que tiene una mayor presencia dentro de la cartera de la Isapre, con una cifra de cotizantes levemente superior a 90.000. El segundo lugar lo ostenta el segmento de rentas entre \$501.000-\$600.000, con una cifra de cotizantes levemente superior a 10.000.-

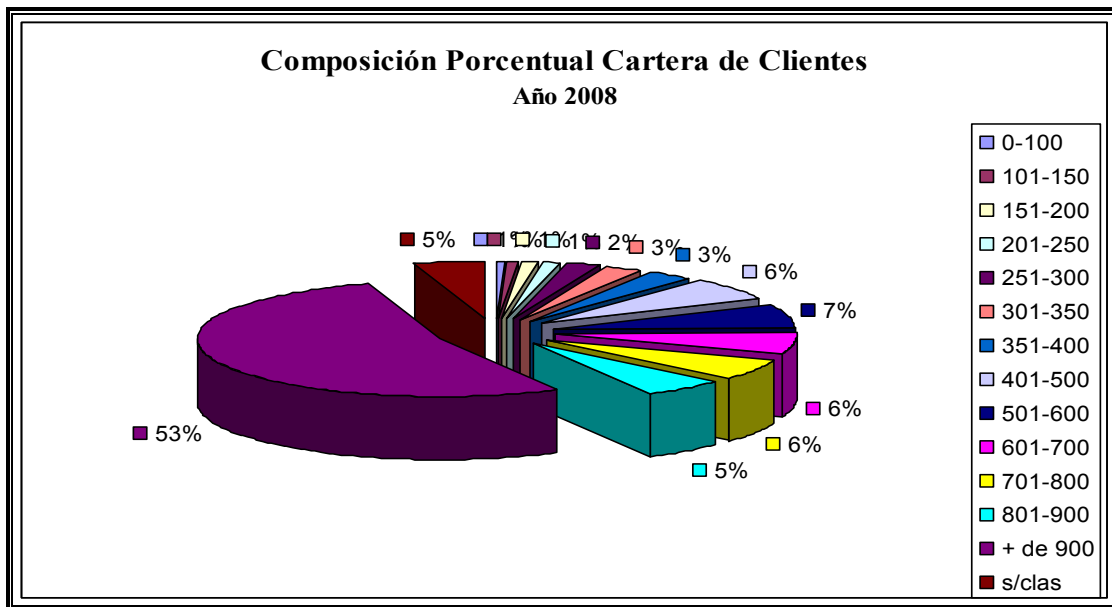


**Gráfico n° 29:** Cotizantes según renta

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Si se analiza la proporción de cada uno de los segmentos de renta al interior de la cartera se obtiene el gráfico n°30 de composición porcentual de cartera de clientes:

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n°30** Composición porcentual cartera de clientes

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

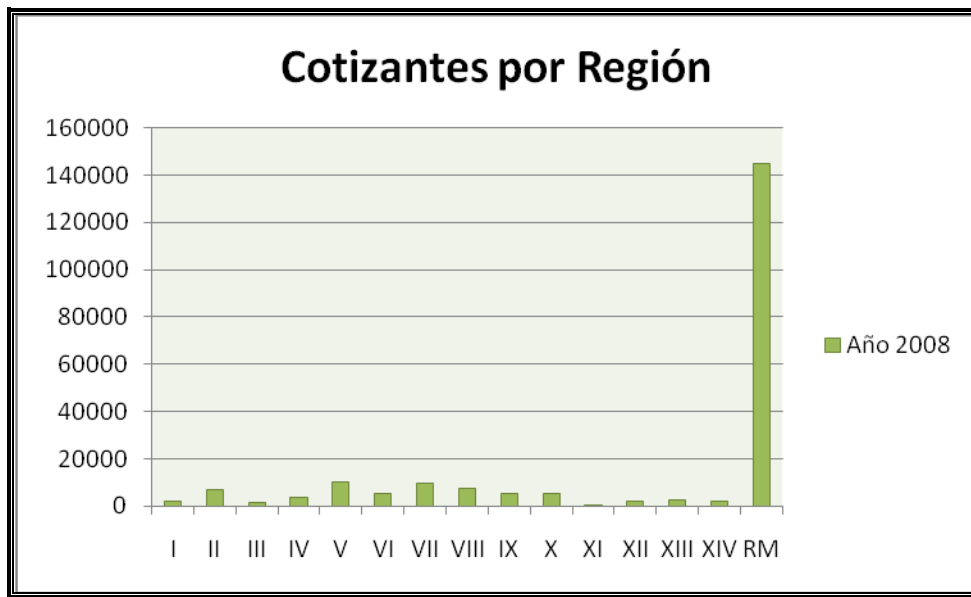
El gráfico muestra que las rentas superiores a \$900.000 abarcan un 53% del total de la cartera, seguido desde muy lejos con un 7%, por el tramo de rentas entre \$501.000 y \$600.000. Si se toman las rentas superiores a \$400.000 hasta \$900.000, en conjunto abarcan un 30% de la cartera.

Si agrupamos los resultados anteriores de acuerdo a la estratificación socioeconómica, obtenemos que atiende a los segmentos ABC1, C2 y parte del C3, lo cual indica que se concentra en los estratos altos y medios.

Conocer a los clientes no implica sólo saber cuanto ganan, también es necesario saber donde viven y ciertas características personales como el sexo. Es por estas razones que se muestra a continuación la cartera de cotizantes agrupada por región y por sexo de los cotizantes.



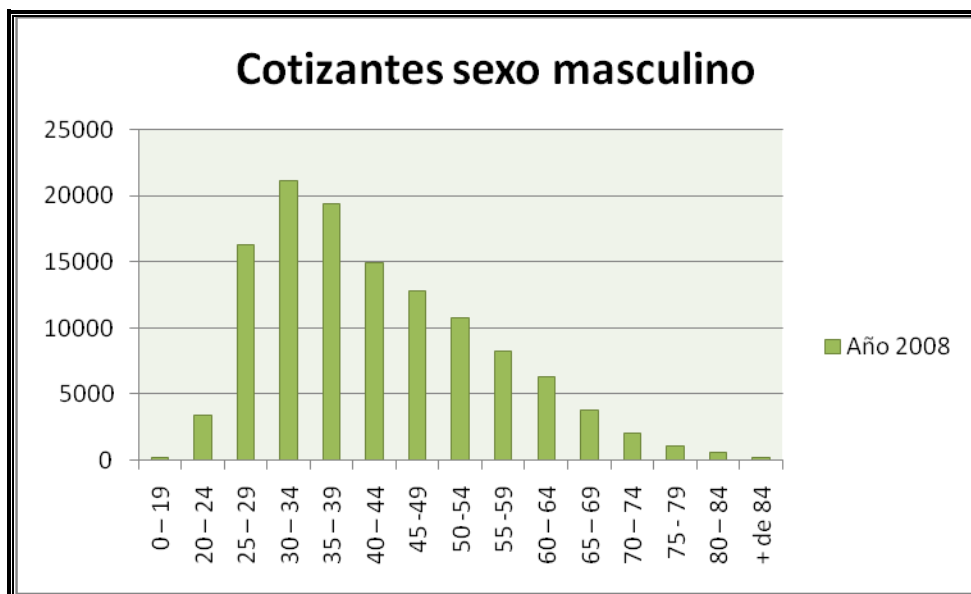
**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n° 31:** Cotizantes por región

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Frente al gráfico es posible mencionar que la mayor cantidad de cotizantes se encuentra en la región metropolitana (68,84%), seguida desde lejos por las regiones V y VII con un 4,98% y un 4,62% respectivamente, mientras que las más distantes a la zona centro poseen una menor cantidad de cotizantes.

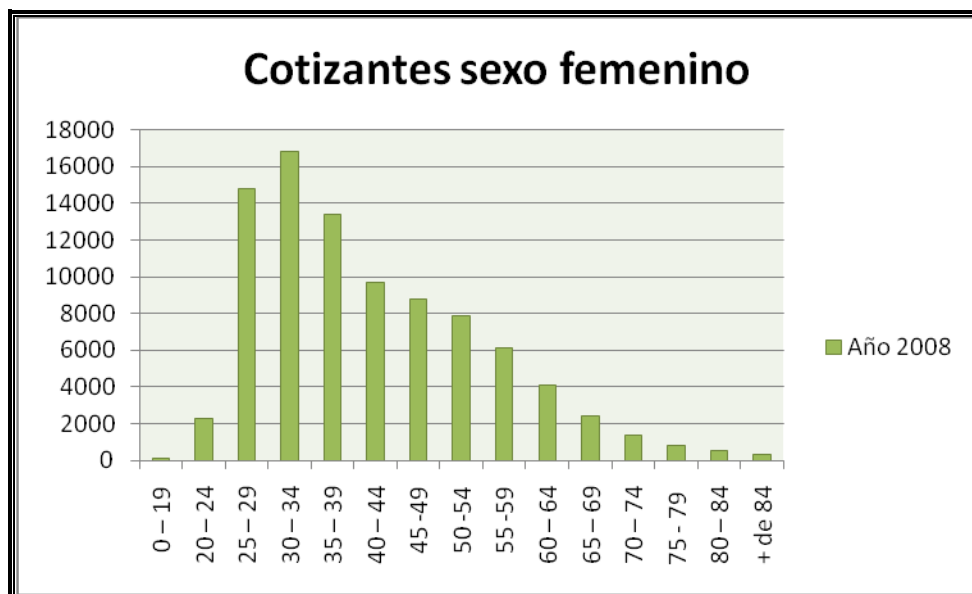


**Gráfico n° 32:** Cotizantes sexo masculino

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Los hombres componen una mayor proporción de la cartera de cotizantes, llegando a un 57,58% y se concentran en las edades entre 25 y 39 años, comenzando a decaer a medida que la edad de las personas aumenta.



**Gráfico n° 33:** Cotizantes sexo femenino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Al igual que en el caso de los hombres, las mujeres se concentran entre las edades de 25 a 39 años, a medida que se avanza en edad, el número de cotizantes disminuye. En cuanto a su participación en la cartera, ésta llega a un 42,41%

**4.4.2 Que proporciona.**

La Isapre proporciona seguros de salud. Esto opera mediante un pago que realizan las personas a la Isapre en forma mensual del 7% de su remuneración imponible, mas una cotización adicional, esto es para el caso de que el costo del plan supere el 7% o las 4,2 UF como tope legal. Con este pago las personas y sus dependientes o beneficiarios quedan bajo

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

su protección y cuentan con un financiamiento para sus gastos de salud. Con dicho financiamiento, eligen el establecimiento profesional de su preferencia para que les entregue la prestación requerida.

***4.4.3 Como gana dinero.***

Este punto se divide en dos partes. La primera comprende un análisis de tipo económico del estado de resultados y el flujo de efectivo. La segunda parte comprende un análisis de tipo financiero del flujo de efectivo y del leverage total.

***4.4.3.1 Análisis Económico***

Para una mayor comprensión, este análisis se divide en Ingresos, Costos y Resultados.

***4.4.3.1.1 Ingresos***

Para un análisis más claro y fluido, se muestran por separado los ingresos operacionales y no operacionales y las principales partidas que los componen.

Ingresos operacionales

<b><i>2005</i></b>	<b><i>2006</i></b>	<b><i>2007</i></b>	<b><i>2008</i></b>
0,083	0,148	0,233	0,335

**Tabla n°71:** Ingresos Operacionales

**Fuente:** Elaboración Propia

Según muestran los resultados, los ingresos operacionales han sido crecientes durante los años de estudio, especialmente durante los años 2007 y 2008, provocado

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

principalmente por un aumento en el número de cotizantes de la Isapre (que hace aumentar la cotización legal) y por un aumento de la cotización adicional voluntaria que éstos pagan, tal como muestran los indicadores para ambas partidas:

Cotización legal de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,069	0,128	0,242	0,360

**Tabla n°72:** Cotización Legal de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

La cotización legal de salud registra su principal aumento los años 2007 y 2008, coincidiendo con el aumento de cotizantes en la Isapre.

Cotización Adicional Voluntaria.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,114	0,190	0,215	0,283

**Tabla n°73:** Cotización Adicional Voluntaria

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida también registra un aumento, sin embargo éste no supera al incremento de la cotización legal de salud.

Número de Cotizantes y Beneficiarios.

<b>Año</b>	<b>Cotizantes</b>	<b>Beneficiarios</b>	<b>Var. %Cotizantes (*)</b>
<b>2004</b>	162.870	357.295	
<b>2005</b>	172.589	371.658	5,97
<b>2006</b>	181.870	382.854	5,38
<b>2007</b>	200.049	409.201	10,00
<b>2008</b>	210.518	419.971	5,23

(\*) con respecto al año anterior

**Tabla n°74:** Número de Cotizantes y Beneficiarios

**Fuente:** Elaboración propia

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

La tabla de beneficiarios y su evolución confirma lo mencionado con anterioridad, siendo el año 2007 el que muestra un mayor incremento en el número de beneficiarios (10%), lo cual trajo consigo un incremento en los ingresos operacionales.

**Ingresos operacionales según flujo de efectivo**

En el estado Flujo de Efectivo se optó por representar cada una de las cuentas componentes del ingreso operacional como un porcentaje del total de ingresos operacionales obtenidos por la compañía durante cada ejercicio.

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	88,25	87,65	87,89	87,44	87,52
Co-pago	4,68	4,44	4,37	4,08	3,68
F.U.P.F.	6,51	7,00	6,41	7,38	7,34
Ingresos financieros percibidos	0,34	0,76	0,88	0,94	0,89
Dividendos y otros repartos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos percibidos	0,22	0,14	0,44	0,09	0,49
Ingresos por Fondo de Compensación	0,00	0,00	0,00	0,06	0,08
<b>Total ingresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°75:** Flujo de ingreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración propia

Según nos muestra el estado de Flujo de efectivo, la principal fuente de ingreso de dinero a la Isapre la constituye la cuenta de Recaudación de cotización, conformando aproximadamente un 87% del total de los ingresos operacionales durante todo el periodo en estudio. Se observa que el co-pago cada año ha disminuido, conformando en promedio un 4,25% para el periodo en estudio.

**Ingresos no operacionales.**

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
0,305	0,936	1,368	1,133

**Tabla n°76:** Ingresos No operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Para el periodo en estudio, los ingresos no operacionales representan en promedio un 1,4% del total de los ingresos operacionales, si bien esta cifra es poco relevante, los ingresos no operacionales muestran un comportamiento creciente en el tiempo, con incrementos superiores al 100%, comparado con el año base.

El análisis realizado al Estado de Resultados y al Estado de Flujo de efectivo, permiten indicar que la principal fuente de ingreso de dinero a la Isapre la constituyen la recaudación de cotización, la cual incluye la cotización legal y la cotización adicional voluntaria.

**4.4.3.1.2 Costos**

Resulta de gran importancia conocer cuáles son aquellas partidas que implican costos a la Isapre y que por lo tanto constituyen egresos de dinero de la institución. El conocer los componentes del costo, principalmente el operacional, permite monitorearlos y en la medida de lo posible, controlarlos, pues influyen directamente en el resultado del ejercicio. Conocida la importancia de los costos, se muestra a continuación el detalle de éstos:

Costos de operación.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,035	0,109	0,256	0,347

**Tabla n°77:** Costos de Operación

**Fuente:** Elaboración propia

Los costos de operación muestran un comportamiento creciente a través de los años, lo cual fue provocado principalmente por un incremento en el costo de las prestaciones de salud y por aumentos de los subsidios por incapacidad laboral. El detalle de los principales componentes del costo operacional se ve a continuación:

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Prestaciones de Salud.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,031	0,090	0,231	0,324

**Tabla n°78:** Prestaciones de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

El costo de las prestaciones de salud se ha incrementado considerablemente, sin embargo, éstas lo han hecho casi en igual proporción que el aumento de los ingresos operacionales, por lo cual es posible inferir que éste aumento en los costos de las prestaciones médicas se debe a un aumento en la cantidad de atenciones realizadas y no a un aumento en los aranceles de los prestadores de servicio.

Subsidios por Incapacidad Laboral.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,072	0,220	0,391	0,507

**Tabla n°79:** Subsidios por Incapacidad Laboral

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida representa el aumento más significativo del costo en la Isapre, incrementándose en un 50% en un lapso de cinco años.

Gastos de Administración y ventas.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,137	0,203	0,282	0,425

**Tabla n°80:** Gastos de Administración y Ventas

**Fuente:** Elaboración Propia

Éstos se han incrementado a través de los años, donde los componentes que registraron mayor injerencia fueron las remuneraciones del personal de ventas y la publicidad.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Egresos operacionales según flujo de efectivo

Nuevamente se muestra el estado flujo de efectivo expresado en porcentajes, esta vez se hace para analizar los flujos de efectivo que involucran costos operacionales, otorgándose al total de estos costos el 100%, el cual se ha desglosado entre las distintas cuentas que lo componen.

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Prestaciones de salud (-)	70,74	66,13	67,02	63,24	65,10
Subsidios incapacidad laboral (-)	17,42	18,94	17,07	19,41	18,87
Devolución cotizaciones (-)	0,60	1,05	1,37	2,87	4,43
Proveedores y personal (-)	6,87	9,27	9,45	9,75	7,61
Intereses pagados (-)	0,03	0,10	0,08	0,13	0,02
Impuesto a la renta pagado (-)	0,82	0,91	1,26	1,36	0,81
IVA y otros similares pagados (-)	3,51	3,60	3,74	3,23	3,16
Otros gastos pagados (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°81:** Flujo de egreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración propia

La principal partida que provoca egresos de dinero de la empresa la representan las prestaciones de salud. Si bien los costos operacionales han aumentado en el transcurso de los años, la proporción que tienen dentro de éste las prestaciones de salud se ha mantenido en torno a un 66% para el periodo en estudio.

El segundo componente importante dentro de los costos operacionales, lo constituyen los subsidios por incapacidad laboral, los cuales representan un 18% aproximadamente del costo operacional.



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

---

### 4.4.3.1.3 Resultados

#### Margen de Explotación

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,324	0,343	0,118	0,274

**Tabla n°82:** Margen de Explotación

**Fuente:** Elaboración propia

El margen de explotación se ha visto afectado por el incremento sostenido en los costos, lo cual ha llevado que las cifras de crecimiento con respecto al año base, que en principio eran mayores al 30%, vayan decreciendo y no muestren un comportamiento constante.

#### Resultado Operacional.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,692	0,618	-0,207	-0,024

**Tabla n°83:** Resultado Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis del resultado operacional arrojó resultados positivos para los años 2005 y 2006, donde la utilidad de la Isapre creció un 69,2% y un 61,8% cada año respectivamente al compararlo con el año base.

La situación es distinta para los años 2007 y 2008, donde la comparación de la utilidad operacional con el año base es negativa. Sin embargo, ésto no implica que la empresa incurriera en pérdidas, si no que los resultados fueron menores a los registrados en el año 2004. La caída en el resultado operacional fue detonada por el incremento en los costos, registrándose una baja en el resultado operacional con respecto al año base de un 20% en 2007 y un 2,4% en 2008.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Resultado No Operacional.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,195	1,336	1,083	1,542

**Tabla n°84:** Resultado No Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

Al igual que los ingresos no operacionales, el resultado operacional muestra fuertes incrementos, llegando a registrar en 2008 un 150% más que el año base.

Resultado Antes de Impuestos

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,642	0,690	-0,077	0,134

**Tabla n°85:** Resultado Antes de Impuestos

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado antes de impuestos muestra tasas crecientes hasta 2006, posteriormente los resultados de la Isapre se ven afectados por el incremento en los costos operacionales, los cuales hacen bajar la utilidad antes de impuestos, sin que la Isapre incurra en pérdidas. La cifra del año 2007 implica que el beneficio de ese año fue un 7,7% menor al del año base.

Resultado del Ejercicio.

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,719	0,772	-0,032	0,188

**Tabla n°86:** Resultado del Ejercicio

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado final muestra incrementos superiores al 70% para los años 2005 y 2007, experimentando una brusca caída en 2007, donde la utilidad final se contrajo un 3,2% con respecto al año base, sin embargo la empresa no mostró pérdidas en dicho año, mas bien fue afectada por el aumento de sus costos de operación. Durante el año 2008, el resultado final retoma la senda del crecimiento, obteniendo una cifra de crecimiento con respecto al año base de 18,8%.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Cabe destacar que el análisis arrojó que la empresa gana dinero principalmente por su actividad operacional. Esto implica que la empresa obtiene ingresos por concepto de cotización legal y cotización adicional voluntaria. Sus costos están dados principalmente por las prestaciones de salud y el pago de los subsidios por incapacidad laboral, el diferencial entre ingresos y costos reporta a la empresa un margen de contribución que permite cubrir de forma satisfactoria los gastos de administración y ventas y los otros egresos no operacionales que posee la empresa, reportando utilidades a sus accionistas.

***4.4.3.2 Análisis Financiero***

***4.4.3.2.1 Leverage Total***

El endeudamiento total muestra una política de financiación bastante conservadora, la cual partió en 2004 con los accionistas soportando un 2,5% de la deuda, el ratio creció levemente hasta llegar en 2007 a un 39,1% de deuda soportada por los accionistas. En 2008 el ratio de endeudamiento baja llegando esta vez los accionistas a soportar un 11,2% de la deuda.

<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
0,025	0,036	0,037	0,391	0,112

**Tabla n°87:** Leverage Total

**Fuente:** Elaboración propia

***4.4.3.2.2 Análisis Flujo Efectivo***

El análisis nos muestra que el negocio genera el dinero necesario para enfrentar tanto los compromisos corrientes como el costo del financiamiento obtenido en cada uno de los años que fueron analizados.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Capacidad Neta	13.743.118	8.201.468	663.928	7.499.318	17.251.749
(+) Intereses Pagados	55.990	198.076	169.158	334.229	55.573
(+) Dividendos Pagados	1.893.556	11.626.983	18.569.124	7.065.783	0
<b>= Capacidad obtenida libre financiamiento</b>	<b>15.692.663</b>	<b>20.026.527</b>	<b>19.402.210</b>	<b>14.899.330</b>	<b>17.307.322</b>

**Tabla n°88:** Análisis Flujo Efectivo

**Fuente:** Elaboración propia

***4.4.4 Como se diferencia y obtiene una ventaja competitiva.***

Esta Isapre se destaca por tener coberturas en hospitalización expresada en porcentaje sin tope, que incluye: medicamentos, insumos y materiales clínicos, entre otros. Posee una Red para la Cobertura Adicional de Enfermedades Catastróficas ( CAEC) que funciona con los mejores prestadores especializados, Red Nacional para los problemas de salud descritos en las Garantías Explícitas de Salud (GES o también denominado AUGE) de excelente calidad. En algunos planes incluye atención dental con tecnología de punta, por ejemplo, implantes de titanio y a un costo razonable. Brinda atención de Kinesiterapia en Santiago a precios especiales y sin límites de sesiones, hasta el alta del paciente. Además tiene atención en Salud Mental en dos modernos Centros ubicados en Santiago, a un precio especial y sin límite de sesiones.

***4.4.5 Como proporciona un producto o servicio.***

La Isapre para entregar su producto a sus afiliados y sus beneficiarios posee una amplia gama de prestadores de salud y convenios con diferentes instituciones para hacer mejor su servicio, por ello entre los prestadores de salud es posible encontrar a:

- Clínica Indisa,
- Clínica Alemana,

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- Clínica Tabancura,
- Dial Médica,
- Hospital Clínico Universidad Católica,
- Clínica Santa María,
- Hospital Clínico Universidad de Chile,
- Hospital Clínico San Carlos,
- Entre otros.

Los convenios médicos la Isapre los ha llevado a cabo con centros médicos, clínicas y hospitales, entre los cuales se pueden encontrar los siguientes:

Dial médica, clínica UC San Carlos de Apoquindo, Clínica Indisa, Clínica Quilín del Hospital Clínico Universidad de Chile, Clínica Santa María, Clínica Arauco Salud, Clínica Tabancura, Clínica Dávila, Clínica Hospital del Profesor, Clínica Avansalud, Clínica Vespucio, Clínica Providencia, Clínica Santa Lucía, Clínica Miguel de Servet, Clínica Presbiteriana, Centro Oftalmológico Pasteur, Fundación Oftalmológica Los Andes, Fundación Arturo López Pérez, Instituto Oftalmológico Puerta del Sol, Hospital Parroquial San Bernardo, Hospital Dipreca, Hospital Militar de Santiago, Hospital Doctor Luis Tisne Brousse, Somecor, Multimedical, Centro médico Farr, Plusmedica, Integramedica Centro Médicos, Megasalud, Red Universidad Católica , entre otros.

Para poder entregar mejor su producto al público es que la Isapre cuenta con una amplia gama de sucursales de atención, entre las que se pueden encontrar:

En la región metropolitana posee 18 centros de atención, mientras que en regiones posee sucursales en las ciudades de Angol, Antofagasta, Arauco, Arica, Calama, Castro, Cauquenes, Concepción, Constitución, Copiapó, Coyhaique, Curicó, Chillán, El Salvador, Iquique, Laja, Linares, La Serena, La Unión, Los Andes, Los Ángeles, Osorno, Ovalle, Parral, Puerto Montt, Puerto Natales, Puerto Varas, Punta Arenas, Quillota, Rancagua, San

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Felipe, San Fernando, Santa Cruz, San Vicente TT, Talca, Temuco, Tocopilla, Valdivia, Vallenar, Valparaíso, Villarrica, Viña del Mar y Reñaca.

A su vez de presentar una amplia gama de prestadores de salud y la amplia gama de sucursales la Isapre entrega su producto también por medio de su página Web en donde entrega las principales características de ésta, como opera, posee un Call Center que responde a las inquietudes de estos y posee un navegador que responde a consultas de los usuarios.

### ***4.4.6 Resumen***

- 1.- Mercado objetivo. ABC1, C2 y parte del C3
- 2.- Número de cotizantes. 210.518
- 3.-Distribución geográfica. El 68,84% de sus cotizantes se encuentra en la región metropolitana, un 4,98% en la quinta región y un 4,62% en la séptima, el 21,56% restante se distribuye en las demás regiones de Chile.
- 4.-Sexo. De acuerdo a su género, los cotizantes se distribuyen de la siguiente manera: hombres 57,58%, mujeres 42,41%.
- 5.- Ingresos. Gana dinero producto de los ingresos operacionales, los cuales han mostrado un comportamiento creciente de 33,5% en cinco años. Este comportamiento ha sido originado por un aumento en el número de cotizantes (29% en 5 años) lo que ha originado un aumento en la cotización legal de salud. La cotización adicional también ha crecido pero lo ha hecho en menor proporción.
- 6.- Costos Operación. Han manifestado un comportamiento creciente de 34,7% en cinco años, originado por el incremento de las prestaciones de salud (32,4%) y especialmente por el aumento de los subsidios por incapacidad laboral (50,7% en cinco años).
- 7.- Precio Base. Este representa en promedio un 87%.
- 8.- Co-pago. Se observa una tendencia a la baja, para el periodo en estudio es en promedio un 4,25%.

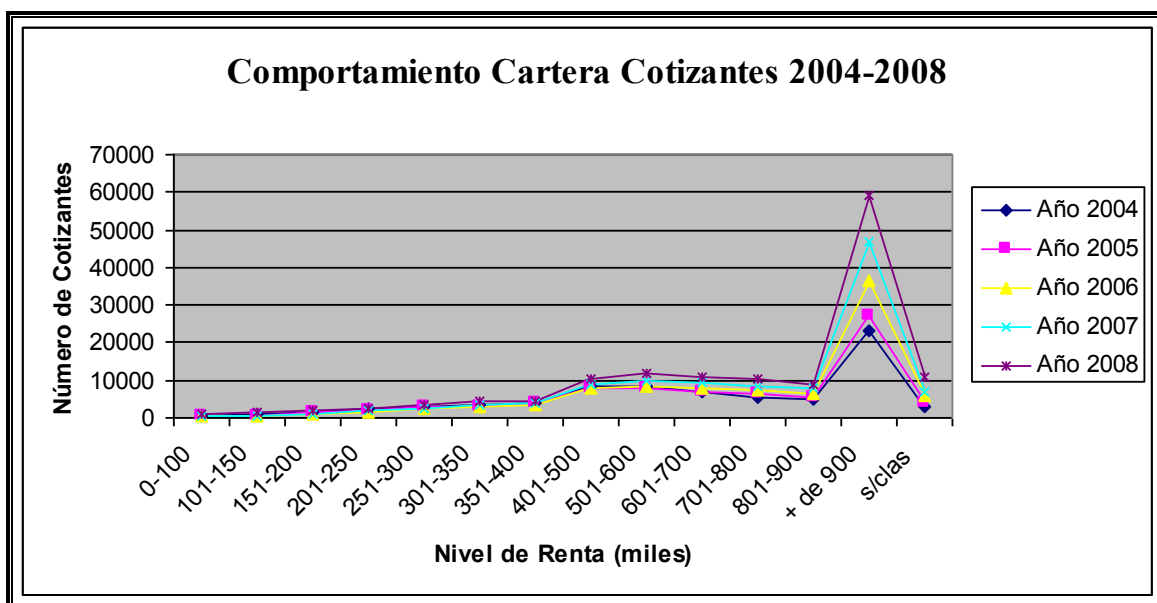
***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

9.- Como se diferencia. Alta cobertura por hospitalización, posee prestadores especializados en enfermedades catastróficas, plan dental de alta tecnología (para quien desee pagarlo) y kinesiterapia sin límite de sesiones en la región metropolitana.

***4.5 Isapre Más Vida.***

***4.5.1 A quien sirve.***

Con el objeto de analizar y determinar cuáles son los grupos de clientes que atiende la Isapre, se ha desarrollado el gráfico n°34 de comportamiento cartera cotizantes 2004-2008.



**Gráfico n° 34:** Comportamiento Cartera Cotizantes

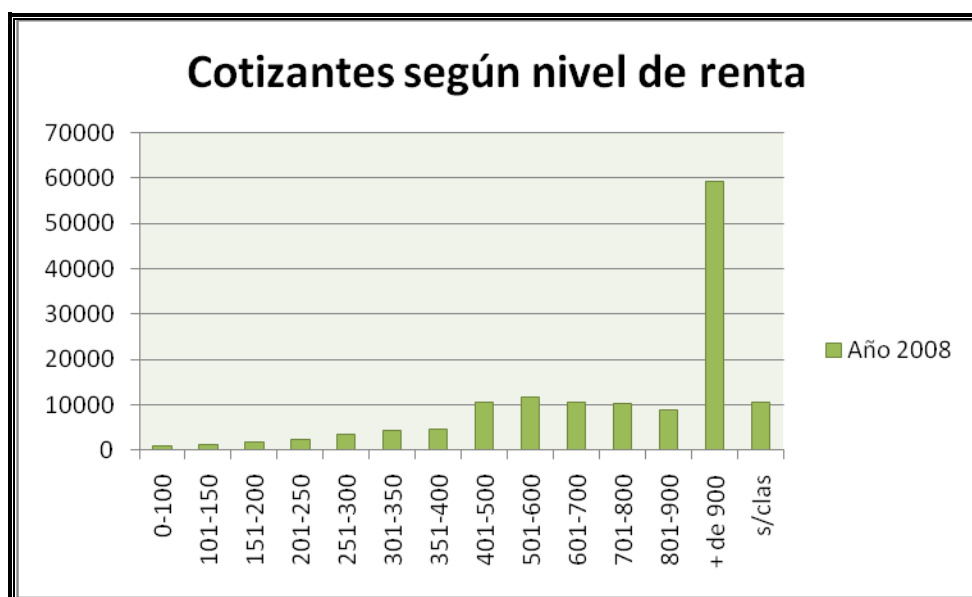
**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

El gráfico n°34 muestra incrementos paulatinos durante todos los años para todos los segmentos de renta, destacándose un crecimiento más marcado del segmento de cotizantes con rentas superiores a \$900.000. Es posible observar que la Isapre ha atendido a

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

los mismos grupos de clientes durante todo el periodo analizado, pues las curvas del gráfico describen el mismo comportamiento en cada uno de los años.

Con el fin de obtener un acercamiento mas detallado de la cartera de clientes, se ha realizado un gráfico similar sólo con los datos de 2008, denominado: cotizantes según tramo de renta año 2008. En él se observa que los cotizantes del segmento de rentas superior a \$900.000 tiene aproximadamente 60.000 cotizantes. Los segmentos de renta que se ubican entre los \$401.000 y \$900.000 promedian 10.000 cotizantes aproximadamente cada uno.



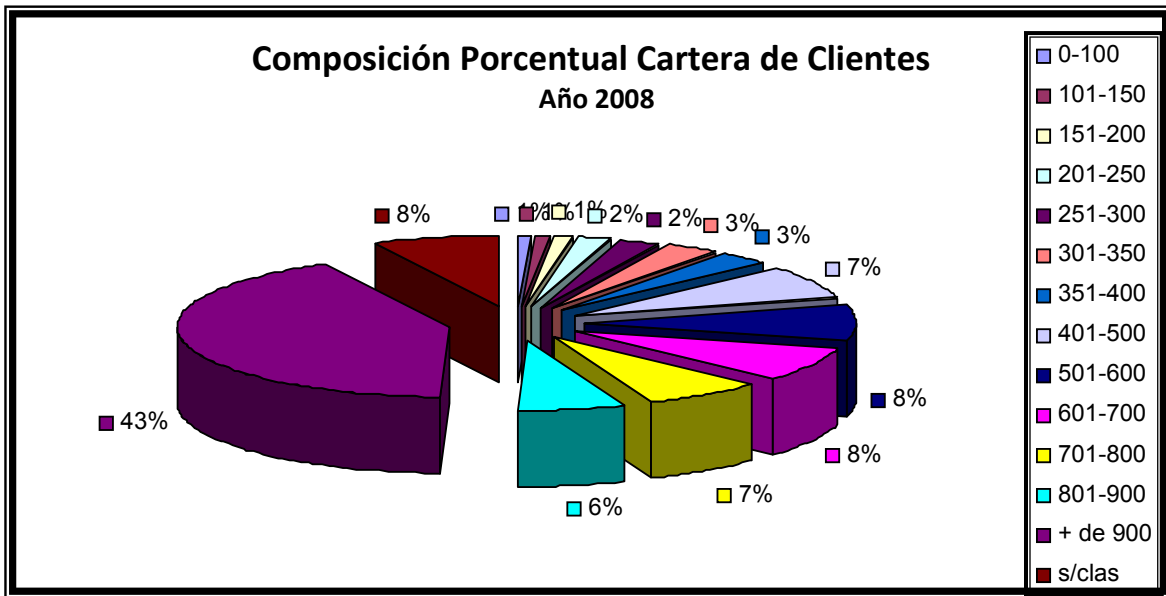
**Gráfico n°35:** Comportamiento Cartera Cotizantes

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Con el fin de establecer la composición porcentual de la cartera de clientes se ha desarrollado el gráfico n°35. Éste muestra que los cotizantes con rentas superiores a \$900.000 corresponden al 43% del total de la cartera. Las rentas desde \$401.000 a \$900.000 suman en total un 36% de la cartera.



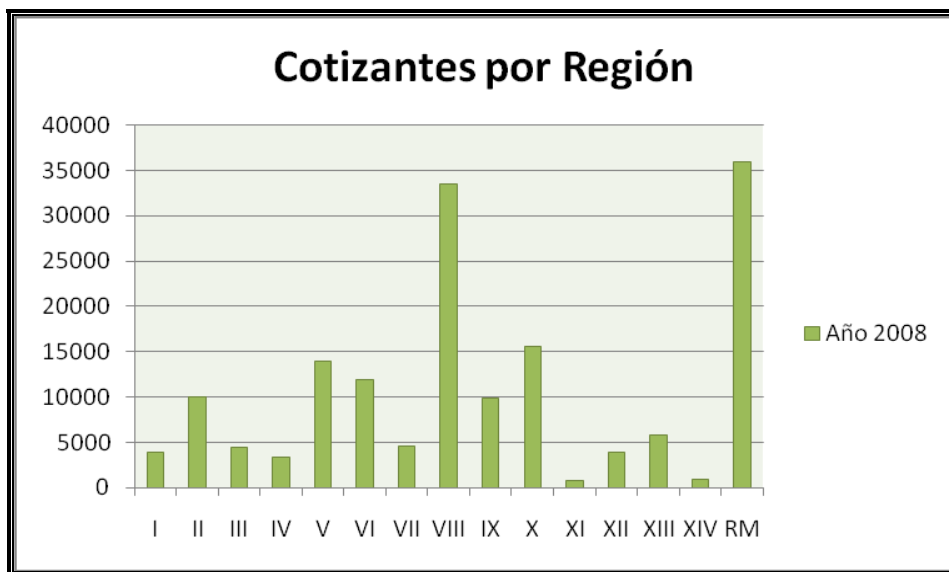
**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n° 36:** Composición porcentual cartera de clientes

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Con los datos que arrojó el gráfico n°36 es posible caracterizar la cartera de clientes de acuerdo a la escala socioeconómica, obteniendo que la mayoría de los cotizantes pertenecen al segmento ABC1, C2, seguido en importancia por el segmento C3.



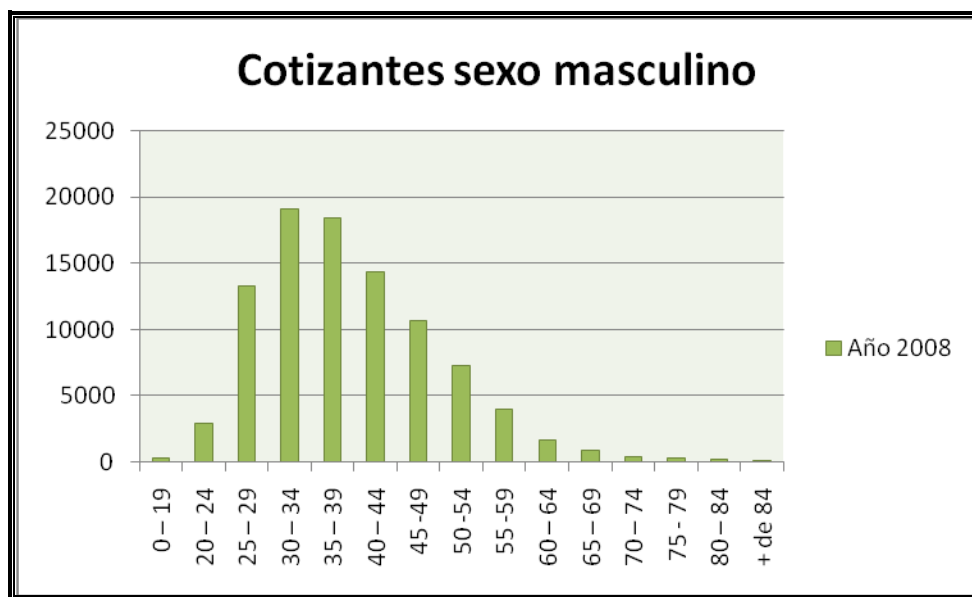
**Gráfico n° 37:** Cotizantes por región

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Esta institución de salud previsional tiene el 22,7% de sus afiliados en la región metropolitana, seguido muy de cerca por la octava región con un 21,14%, siendo estas las dos principales regiones del país en donde se albergan la mayor cantidad de afiliados. Es relevante destacar que tiene una marcada presencia en todas las regiones del país, destacándose la décima con un 9,8% de participación, la quinta con un 21,14%, sexta con un 7,5%, y la segunda y novena con un 6,2%, siendo las más débiles la undécima y catorceava.

Del gráfico antes descrito se puede llevar a cabo una separación entre los cotizantes según el sexo y la edad de estos:

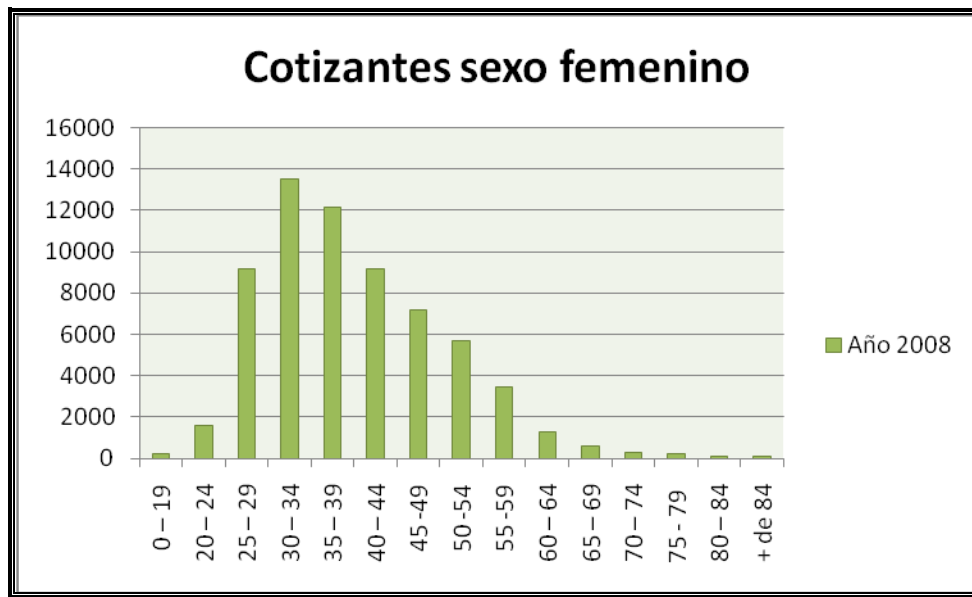


**Gráfico n° 38:** Cotizantes Sexo Masculino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Los clientes de sexo masculino son mayoría dentro de la cartera de clientes con un 59,11% de participación. Se concentran mayoritariamente en los tramos de edad entre los 25 y los 44 años, mostrando un marcado descenso a partir de esa edad.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n° 39:** Cotizantes Sexo Femenino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Las mujeres en esta Isapre se concentran en el rango etáreo que abarca desde los 30 a los 39 años y su participación en la cartera corresponde a un 40.89%. A medida que avanzan en edad el número comienza a disminuir.

**4.5.2 Que proporciona.**

La Isapre proporciona seguros de salud. Esto opera mediante un pago que realizan las personas a la Isapre en forma mensual del 7% de su remuneración imponible, mas una cotización adicional, esto es para el caso de que el costo del plan supere el 7% o las 4,2 UF como tope legal. Con este pago las personas y sus dependientes o beneficiarios quedan bajo su protección y cuentan con un financiamiento para sus gastos de salud. Con dicho financiamiento, eligen el establecimiento profesional de su preferencia para que les entregue la prestación requerida.

## “Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”

### **4.5.3 Como gana dinero.**

Este punto se divide en dos partes. La primera comprende un análisis de tipo económico del estado de resultados y el flujo de efectivo. La segunda parte comprende un análisis de tipo financiero del flujo de efectivo y del leverage.

#### **4.5.3.1 Análisis Económico**

Para una mayor comprensión, este análisis se divide en Ingresos, Costos y Resultados.

##### **4.5.3.1.1 Ingresos**

Para un análisis más claro y fluido, se muestran por separado los ingresos operacionales y no operacionales y las principales partidas que los componen.

#### Ingresos Operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,066	0,184	0,377	0,659

**Tabla n°89:** Ingresos Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Los ingresos operacionales han mostrado un claro comportamiento al alza, llegando a incrementarse un 65,9% en cinco años. Gran parte de este incremento encuentra explicación en el incremento del número de cotizantes, el cual ha sido sostenido durante todo el periodo. Además las cuentas que componen el ingreso operacional, la cotización legal de salud y la cotización adicional voluntaria, muestran aumentos que se estudian con mayor detalle a continuación:

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Cotización Legal de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,093	0,240	0,462	0,767

**Tabla n°90:** Cotización Legal de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

Muestra un fuerte incremento durante todo el periodo en estudio, la explicación a esto radica en el aumento en el número de cotizantes, lo cual inevitablemente provoca que esta partida aumente, el incremento más importante lo experimenta en 2008 llegando a un 76,7% de crecimiento. Es importante mencionar que este incremento no se encuentra acompañado por un alza en el precio base de los planes, pues la Isapre desde el año 2006 no sube los precios base de sus contratos.

Cotización Adicional Voluntaria

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,034	-0,031	0,054	0,244

**Tabla n°91:** Cotización Adicional Voluntaria

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida muestra un comportamiento a la baja hasta el año 2006, sin embargo estos descensos no fueron completamente significativos, pues fueron de 3,4% en 2005 y 3,1% en 2006. En contraste, el año 2007 creció un 5,4% y en 2008 lo hizo en un 24,44%. El incremento coincide con la mantención de los precios base de los planes, por lo cual, la cotización adicional voluntaria que puedan hacer los afiliados cobra mayor importancia para la Isapre.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Número de Cotizantes y Beneficiarios

<i>Año</i>	<i>Cotizantes</i>	<i>Beneficiarios</i>	<i>Var. %Cotizantes (*)</i>
<b>2004</b>	88.863	183.922	
<b>2005</b>	93.119	190.686	4,79
<b>2006</b>	105.894	214.910	13,72
<b>2007</b>	127.126	252.916	20,05
<b>2008</b>	158.407	310.968	24,61

(\*) Con respecto al año anterior

**Tabla n°92:** Número de Cotizantes y Beneficiarios

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla muestra como ha sido la evolución del número de cotizantes durante el periodo estudiado. El crecimiento ha sido sostenido en el tiempo, así en 2008 el número de cotizantes creció un 24,61%, para todo el periodo el crecimiento fue de un 78%, pasando de 88.863 cotizantes en 2004 a 158.407 en 2008.

Ingresos Operacionales según Flujo de Caja

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	81,76	83,07	85,39	83,26	82,26
Co-pago	9,99	9,38	8,20	8,94	8,96
F.U.P.F.	7,73	6,69	5,18	6,00	6,64
Ingresos financieros percibidos	0,30	0,62	0,51	1,48	1,73
Dividendos y otros repartos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos percibidos	0,23	0,24	0,64	0,32	0,40
Ingresos por Fondo de Compensación	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00
<b>Total ingresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°93:** Flujo de ingreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración propia

El análisis vertical del estado flujo de efectivo arroja que la principal fuente de ingresos es generada por la recaudación de cotización, la cual corresponde en promedio a un 83% del total de los ingresos generados durante el periodo estudiado. Una fuente secundaria de ingresos la constituye el co-pago que realizan los afiliados por las

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

prestaciones médicas, sin embargo la proporción de este pago realizado por los afiliados es bastante baja, llegando apenas al 9% del total de los ingresos percibidos por la Isapre.

Ingresos No Operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,591	1,698	3,631	5,335

**Tabla n°94:** Ingresos No Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida muestra un comportamiento creciente durante el periodo en estudio, incrementándose un 534% en cinco años. A pesar del incremento mostrado, la relevancia dentro de los ingresos no es tan significativa, pues conforman en promedio un 2,17% del total de ingresos operacionales, es importante mencionar que en cada ejercicio corresponden a una proporción mayor de los ingresos operacionales. Así, en 2004 correspondían a un 0,9% de los ingresos operacionales, en 2008 la proporción era de 3,48%.

**4.5.3.1.2 Costos**

Resulta necesario conocer cuáles son aquellas partidas que implican costos a la Isapre y que por lo tanto constituyen egresos de dinero de la institución. El conocer los componentes del costo, principalmente el operacional, permite a la Isapre monitorearlos y en la medida de lo posible, controlarlos, pues influyen directamente en el resultado del ejercicio. Conocida la importancia de los costos, se muestra a continuación el detalle de éstos para Mas Vida:

Costos Operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,005	0,116	0,320	0,603

**Tabla n°95:** Costos Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Los costos de operación han mostrado un aumento sostenido durante los ejercicios estudiados, sin embargo se observa que en 2007 y especialmente en 2008 aumenta en una proporción mayor que en los años anteriores, siendo el aumento de 32% y un 60% respectivamente. Este fuerte aumento está dado por un incremento en las prestaciones de salud y en un aumento alarmante de los costos de los subsidios por incapacidad laboral. A continuación se detalla la evolución de ambas partidas para obtener un mayor detalle:

**Prestaciones de Salud**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,028	0,040	0,223	0,489

**Tabla n°96:** Prestaciones de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

Durante el año 2005 las prestaciones de salud disminuyeron un 2,8% en comparación con 2004. En 2006 muestra un leve aumento de un 4%, situación que cambia en 2007, donde el aumento es de 22,3% y coincide con el aumento de cotizantes (20% con respecto al año anterior y 43% con respecto a 2004) y beneficiarios que tuvo la Isapre, situación que se repite en 2008.

**Subsidios Incapacidad Laboral**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,125	0,400	0,694	1,028

**Tabla n°97:** Subsidios Incapacidad Laboral

**Fuente:** Elaboración propia

Han tenido un aumento considerable en los últimos cinco años, incrementándose en un 102,8% en cinco años.



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Gastos de Administración y Ventas

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
0,157	0,372	0,580	0,926

**Tabla n°98:** Gastos Administración y Ventas

**Fuente:** Elaboración propia

Los gastos de administración y ventas muestran una evolución al alza, impulsados principalmente por aumentos en publicidad, remuneraciones y remuneraciones y comisiones del personal de ventas, en cinco años el incremento total fue de 92,6%.

Costos Operacionales según Flujo de Efectivo

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Prestaciones de salud (-)	66,36	65,29	67,50	62,06	60,79
Subsidios incapacidad laboral (-)	20,86	20,77	14,47	22,59	21,97
Devolución cotizaciones (-)	0,89	1,02	2,64	1,35	1,45
Proveedores y personal (-)	10,49	10,69	9,13	11,59	13,28
Intereses pagados (-)	0,00	0,01	0,37	0,01	0,01
Impuesto a la renta pagado (-)	0,01	0,60	1,87	0,86	0,72
IVA y otros similares pagados (-)	1,16	1,36	3,48	1,27	1,23
Otros gastos pagados (-)	0,24	0,26	0,55	0,05	0,27
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0,00	0,00	0,00	0,21	0,28
<b>Total egresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°99:** Flujo de egreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración Propia

El estado flujo de efectivo muestra que la principal salida de dinero de la institución la conforman las prestaciones de salud. Se observa que durante los años el porcentaje de participación de las prestaciones de salud en el total de egresos ha disminuido levemente, si en 2004 conformaban el 66.36% de los egresos, en 2008 conformaron el 60,79%. Llama la atención el comportamiento constante en torno al 20% que muestra el pago de subsidios por incapacidad a pesar del incremento observado en el estado de resultados, por lo que es necesario mencionar que al aumentar el pago de subsidios el total de egresos también

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

aumenta, lo cual explica su comportamiento constante a pesar del incremento real que ha experimentado.

**4.5.3.1.3 Resultados**

Margen de Explotación

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,339	0,490	0,633	0,912

**Tabla n°100:** Margen de Explotación

**Fuente:** Elaboración propia

El margen de explotación ha aumentado sostenidamente durante los años analizados, lo cual demuestra que el incremento de los ingresos operacionales fue superior al incremento de los costos operacionales, así en 2008 experimentó el mayor crecimiento del periodo analizado 91,2%.

Resultado Operacional

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
1,392	1,177	0,940	0,833

**Tabla n°101:** Resultado Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado operacional mostró crecimientos en 2005 y 2006 de 139% y 117,7%, en 2007 y 2008 también se observan altas cifras de crecimiento, sin embargo éstas no superan el 100% de los años anteriores debido al incremento experimentado por los gastos de administración y ventas.

Resultado No Operacional

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,748	3,049	5,243	7,000

**Tabla n°102:** Resultado No Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

En sintonía con lo mostrado por los ingresos no operacionales, el resultado no operacional muestra un crecimiento de 700% en cinco años.

Resultado Antes de Impuestos

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
1,306	1,427	1,515	1,657

**Tabla n°103:** Resultado Antes de Impuestos

**Fuente:** Elaboración propia

Muestra cifras crecientes en todos los años analizados, partiendo con un incremento de 130,6% en 2005 aumentando sostenidamente hasta 2008 cuando alcanza el máximo crecimiento observado durante el periodo en estudio llegando a 165,7% en comparación con el año base.

Resultado del Ejercicio

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
1,340	1,396	1,497	1,683

**Tabla n°104:** Resultado del Ejercicio

**Fuente:** Elaboración propia

Al igual que el resultado antes de impuestos, el resultado final muestra un marcado crecimiento que supera en más de un 100% al obtenido en 2004. De este modo, alcanza su *peak* en 2008 con un incremento de 168,3% con respecto a 2004.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**4.5.3.2 Análisis Financiero**

**4.5.3.2.1 Leverage Total**

El ratio de endeudamiento total arroja que la Isapre es más bien conservadora, pues en todo el periodo analizado, la proporción de deuda que han soportado los accionistas no ha superado el 9,5%, que es la cifra más alta registrada y corresponde al año 2006.

2004	2005	2006	2007	2008
0,003	0,077	0,095	0,068	0,066

**Tabla n°105:** Leverage Total

**Fuente:** Elaboración propia

**4.5.3.2.2 Análisis Flujo de Efectivo**

Este análisis refleja que el negocio obtiene los fondos suficientes para enfrentar sus compromisos y pagar los costos que le implica su financiamiento, situación que se ve reflejada en las cifras positivas obtenidas de la capacidad obtenida libre de financiamiento.

	2004	2005	2006	2007	2008
Capacidad Neta	4.917.840	9.033.929	-1.160.863	10.483.855	9.779.929
(+) Intereses Pagados	3.336	5.903	364.192	18.424	15.105
(+) Dividendos Pagados	0	0	7.476.943	1.313.290	1.366.354
= Capacidad obtenida libre financiamiento	4.921.177	9.039.832	6.680.272	11.815.568	11.161.388

**Tabla n°106:** Análisis Flujo de Efectivo

**Fuente:** Elaboración propia

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***4.5.4 Como se diferencia y obtiene una ventaja competitiva.***

La empresa busca diferenciarse de sus competidores mediante la implementación de un modelo de servicio único, generando al interior de la compañía una cultura orientada a la excelencia, estableciendo una relación cercana, estable y de largo plazo con sus clientes. En el marco de esta relación, Isapre Mas Vida propone a sus clientes una alianza estratégica, la cual plantea y promueve un compromiso mutuo, por el cual la Isapre se empeña en llevar una administración prolija y eficaz de la cotización legal del 7% de las remuneraciones de sus afiliados, y al mismo tiempo, solicita de sus cotizantes un comportamiento racional y juicioso en el uso de su plan de salud, así como de los subsidios por incapacidad laboral. Adicional a esto la empresa ha logrado fidelizar a sus clientes mediante una redistribución de sus utilidades a sus clientes, con lo cual evita incrementar el valor de los planes de salud.

### ***4.5.5 Como proporciona un producto o servicio***

Su producto la Isapre lo entrega por medio de una serie de prestadores de salud entre los que cabe destacar a:

- Hospital Clínico Universidad de Chile
- Clínica Indisa
- Clínica Dávila
- Hospital Clínico La Frontera
- Fundación Paul Harris
- Clínica Antofagasta
- Clínica Los Andes
- Sanatorio Alemán
- Clínica Alemana de Puerto Varas
- Clínica de Antofagasta, Iquique, Reñaca,

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- Entre otros a lo largo del país.

Entre las sucursales que posee la Isapre para poder entregar mejor su producto se pueden mencionar que posee una sucursal en la ciudad de Arica, Iquique, Antofagasta, Caldera, Calama, Chañaral, Copiapó, Vallenar, Los Andes, Quillota, Quilpué, San Antonio, Valparaíso, Viña del Mar, Rancagua, Rengo, San Fernando, Santa Cruz, San Vicente, Curicó, Linares, Talca, Chillán, Concepción, Los Ángeles, Talcahuano, Angol, Pucón, Temuco, Villarrica, Valdivia, Ancud, Castro, Osorno, La Unión, Puerto Montt, Puerto Varas, Coyhaique, Punta Arenas, Magallanes, esto es a nivel regional, mientras que en la región metropolitana la Isapre posee 14 sucursales de atención.

Además de presentar una amplia gama de prestadores de salud y la amplia gama de sucursales la Isapre entrega su producto también por medio de su página web en donde tiene las principales características de esta, como opera, cuáles son sus características, sus beneficios, cuenta con un espacio en donde el afiliado puede entrar a un espacio personal en donde el este puede conocer su plan y hacer las consultas directas al personal de la Isapre y posee un Call Center que responde a las inquietudes de estos, también puede hacer simulaciones de atención para conocer el costo de éstas.

### ***4.5.6 Resumen***

- 1.- Mercado objetivo. ABC1, C2 parte del C3
- 2.- Número de cotizantes. 158.407
- 3.- Distribución geográfica. La cartera de cotizantes se encuentra dispersa a lo largo del país, quedando los porcentajes de participación de la siguiente forma: región metropolitana 22,7%, octava 21,14%, décima 9,8%, quinta 8,8%, sexta 7,5%, segunda 6,2%, novena 6,23%, treceava 3,7%, séptima 2,88%. El 11,5% restante se encuentra en las demás regiones del país.
- 4.- Sexo. De acuerdo a su género, los cotizantes se distribuyen de la siguiente forma: hombres 59,11%, mujeres 40,89%.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

5.- Ingresos. Los ingresos operacionales son los que generan utilidades en la institución. Muestran un claro comportamiento al alza, llegando a 65,9% en cinco años. Esta situación fue provocada por un aumento en el número de cotizantes lo cual provocó un crecimiento de la cotización legal. Ha mantenido los precios base de los planes de salud, lo cual ha provocado que la cotización adicional cobre una mayor importancia y se incrementara en el periodo en estudio.

6.- Costos de operación. Muestran un comportamiento al alza, el cual llega a un 60,3% en cinco años. Este incremento se explica por el aumento de las prestaciones de salud (48,9%) y especialmente de los subsidios por incapacidad laboral, los cuales crecieron un 102,8% en igual periodo de tiempo.

7.- Precio Base. Para los cinco años analizados fue en promedio un 83%

8.- Co-pago. Es en promedio un 9% para los cinco años.

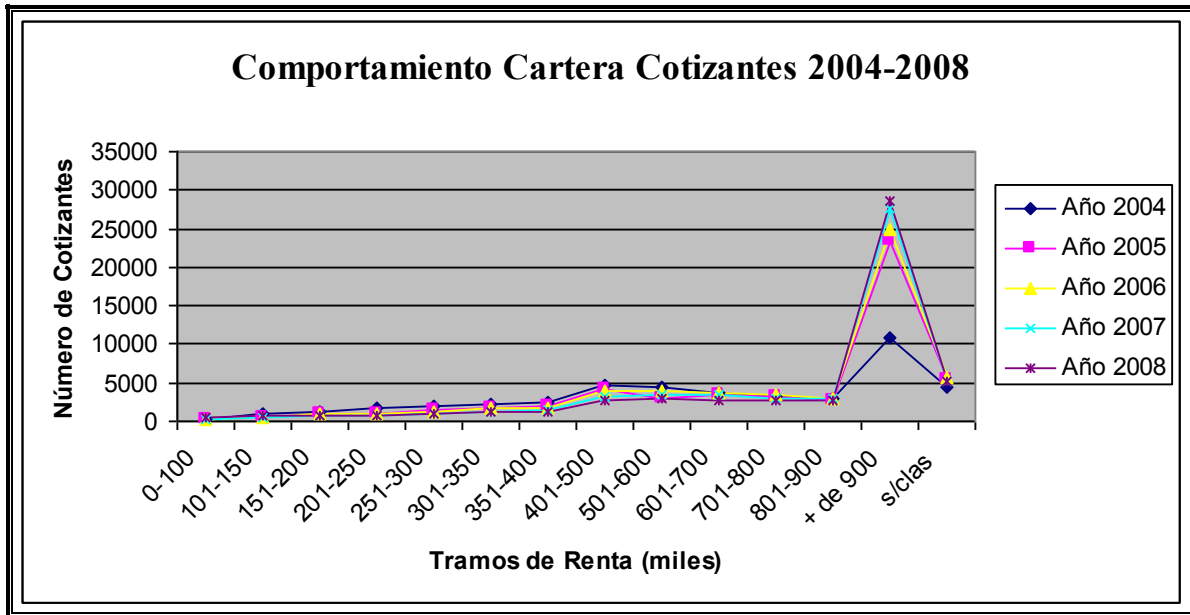
9.- Como se diferencia. Establece una relación cercana con sus clientes, mediante un servicio de excelencia. Redistribuye parte de sus utilidades con sus clientes, lo cual le permite no subir el precio base de sus planes.

### ***4.6 Isapre Vida Tres***

#### ***4.6.1 A quien sirve.***

La Isapre se encuentra enfocada a atender a los segmentos altos y medios. El gráfico n°40 muestra que se concentra principalmente en los cotizantes con rentas superiores a \$900.000, los cuales han ido incrementando con el paso del tiempo. Se observa también un comportamiento a la baja en los segmentos entre \$401.000 y \$600.000.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n° 40:** Comportamiento Cartera Cotizantes

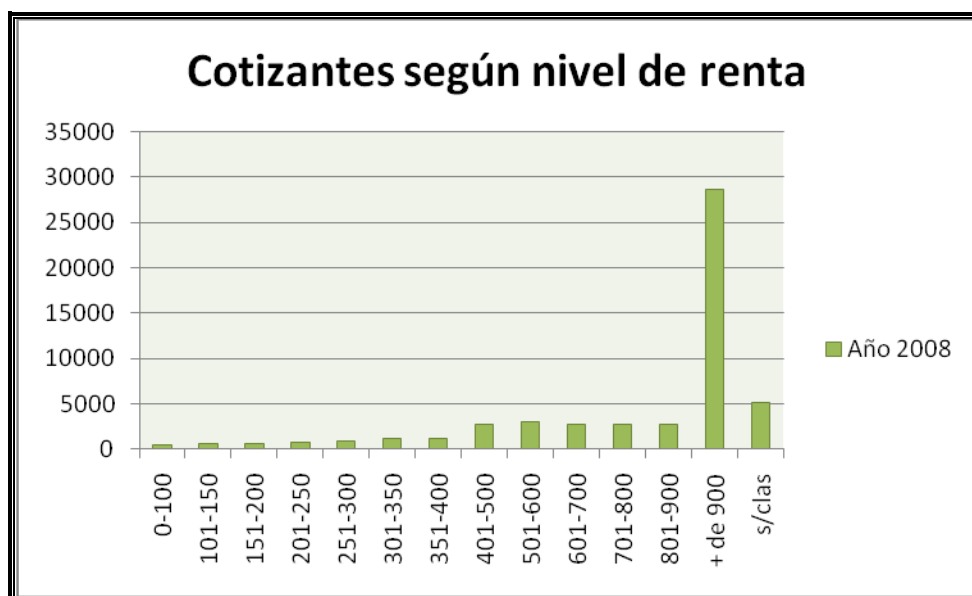
**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

La Isapre muestra una tendencia a abandonar aquellos estratos más bajos para concentrarse en los más altos.

Para observar en una forma más detallada la conformación de la cartera de cotizantes según el tramo de renta, se ha desarrollado el gráfico n°41 correspondiente al año 2008.



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

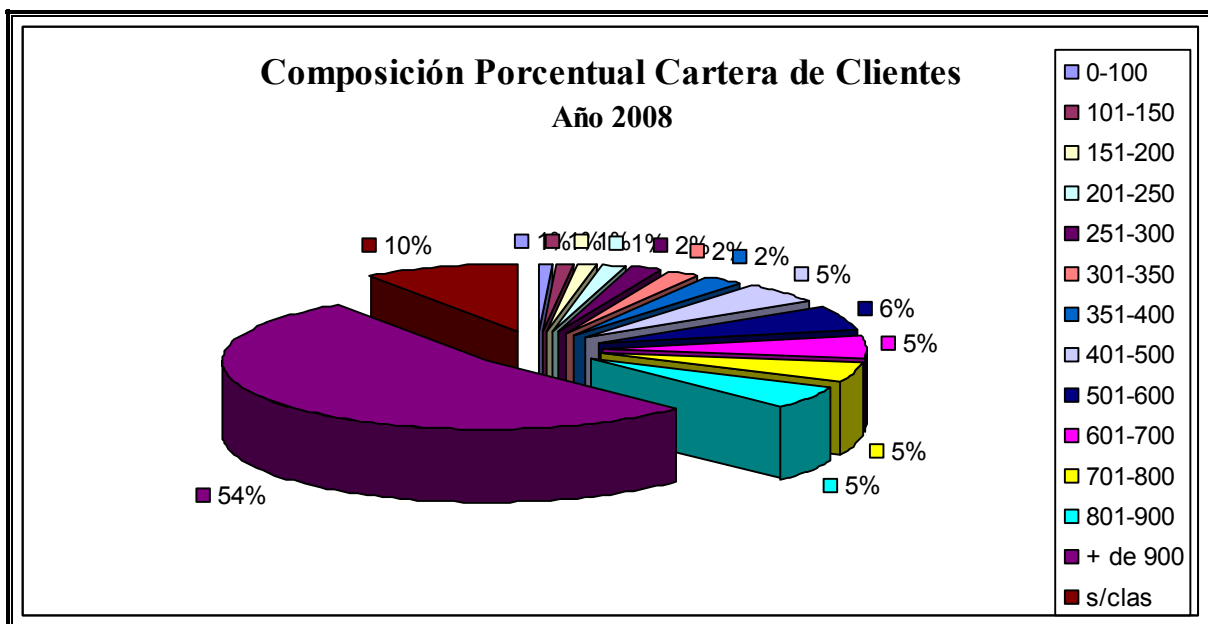


**Gráfico n° 41:** Cotizantes según renta

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

En el gráfico n°41 es posible apreciar la participación de cada tramo de renta en la cartera de clientes. Así obtenemos que la Isapre tiene una cifra cercana a los 30.000 cotizantes que gana por sobre \$900.000, siendo el único grupo que lo sigue el de las rentas sin clasificar con aproximadamente 5000 cotizantes. Si se analiza la composición de la cartera de clientes en forma porcentual se obtiene el gráfico n°42:

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n° 42:** Composición porcentual cartera clientes

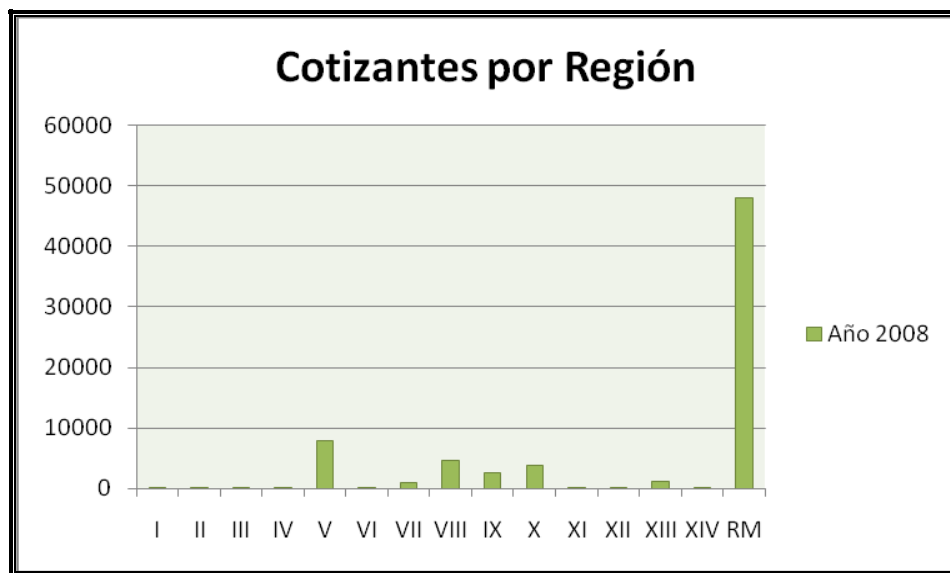
**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Las rentas superiores a \$900.000 corresponden al 54% del total de la cartera, mientras que las rentas que van desde los \$401.000 a los \$900.000 corresponden a un 26%, volviendo a recordar que los tramos entre 401.000 y 600.000 se han reducido con el transcurso del tiempo.

De este análisis, se obtiene que la Isapre dirige sus esfuerzos hacia los cotizantes pertenecientes a los segmentos ABC1 y C2.

Además de la renta, es interesante conocer otros aspectos de la cartera de clientes, como la distribución territorial, la edad y el sexo de ellos, es por esto que a continuación se muestran estas características de la cartera de clientes:

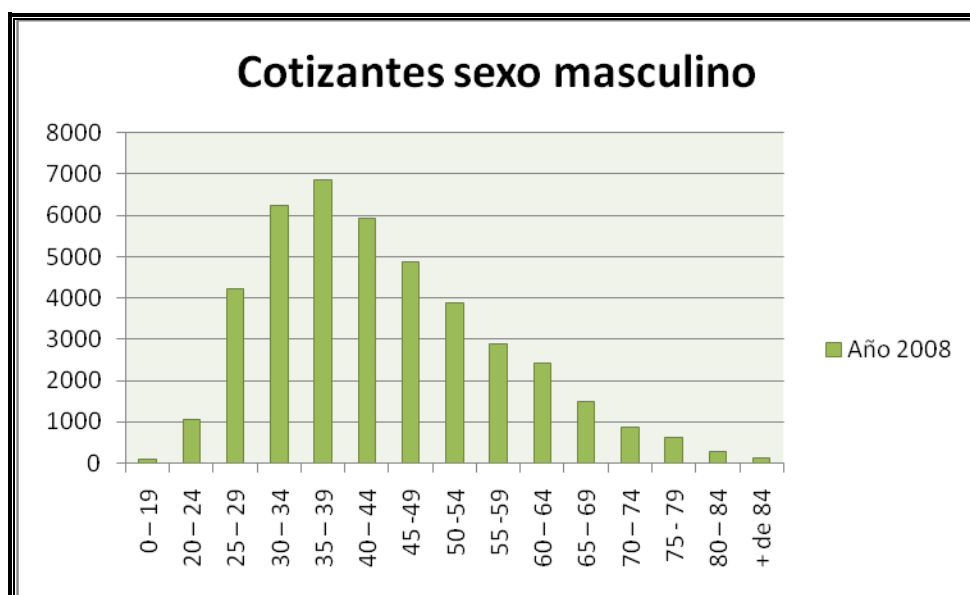
**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n° 43:** Cotizantes por región

**Fuente:** elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Para VIDA TRES la mayor cantidad de sus cotizantes se encuentra en la región metropolitana (68,9%), desde lejos la siguen la quinta y la octava región con un 11,34% y 6.6% respectivamente. Del gráfico antes descrito se puede llevar a cabo una separación entre los cotizantes según el sexo y la edad de estos:

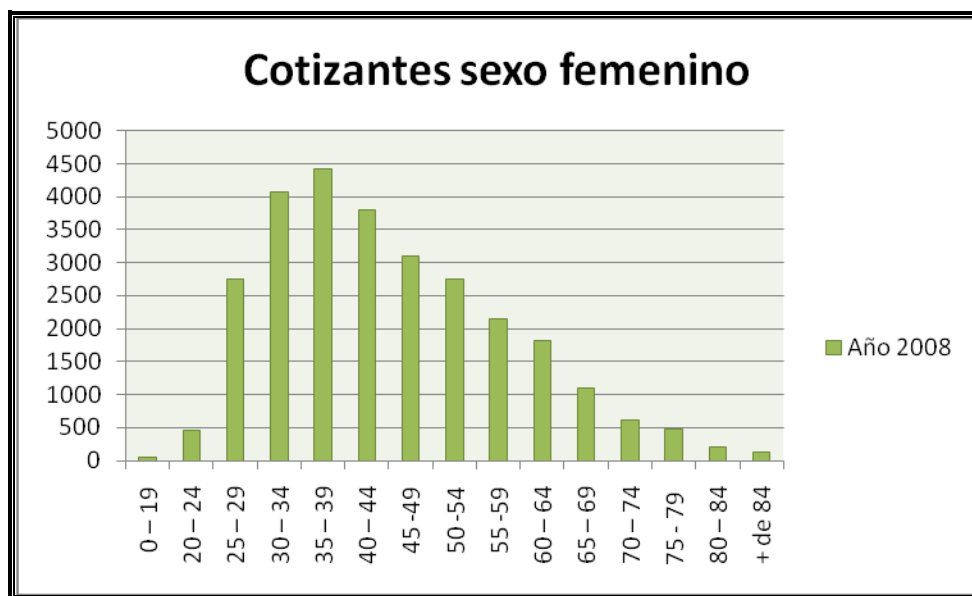


**Gráfico n° 44:** Cotizantes sexo masculino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Los cotizantes de sexo masculino abarcan el 60.02% de la cartera y se concentran en el rango que va desde los 30 a los 44 años, donde posteriormente comienzan descender con mayor fuerza.



**Gráfico n° 45:** Cotizantes sexo femenino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

En esta institución podemos concluir las cotizantes corresponden al 39,98% de la cartera. De acuerdo a la edad, su número va en aumento hasta la edad de los 39 años momento en el cual empiezan a disminuir mientras más avanzada sea la edad.

**4.6.2 Que proporciona.**

La Isapre proporciona seguros de salud. Esto opera mediante un pago que realizan las personas a la Isapre en forma mensual del 7% de su remuneración imponible, mas una cotización adicional, esto es para el caso de que el costo del plan supere el 7% o las 4,2 UF como tope legal. Con este pago las personas y sus dependientes o beneficiarios quedan bajo su protección y cuentan con un financiamiento para sus gastos de salud. Con dicho

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

financiamiento, eligen el establecimiento profesional de su preferencia para que les entregue la prestación requerida.

***4.6.3 Como gana dinero***

Este punto se divide en dos partes. La primera comprende un análisis de tipo económico del estado de resultados y el flujo de efectivo. La segunda parte comprende un análisis de tipo financiero del flujo de efectivo y del leverage.

***4.6.3.1 Análisis Económico***

Para una mayor comprensión, este análisis se divide en Ingresos, Costos y Resultados.

***4.6.3.1.1 Ingresos***

Para un análisis más claro y fluido, se muestran por separado los ingresos operacionales y no operacionales y las principales partidas que los componen.

Ingresos Operacionales

<b><i>2005</i></b>	<b><i>2006</i></b>	<b><i>2007</i></b>	<b><i>2008</i></b>
0,018	0,130	0,315	0,584

**Tabla n°107:** Ingresos Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Los ingresos operacionales muestran resultados crecientes para todo el periodo analizado, observándose un crecimiento mayor en los años 2007 y 2008, con un 31,5% y un 58,4% respectivamente. La causa de este incremento se debe principalmente a un aumento en la cotización legal de salud. A continuación se muestran en detalle las principales partidas que conforman el ingreso operacional.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Cotización Legal de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,492	0,694	0,997	1,414

**Tabla n°108:** Cotización Legal de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

Resulta curioso observar que la cotización legal de salud se haya incrementado tanto en el periodo estudiado sin mantener una cartera de cotizantes que crezca en forma sostenida. El aumento en la cotización legal viene dado por un plan estratégico en el cual la Isapre ha aumentado el precio de los planes y ha restringido otros, con lo cual ha provocado un incremento en la cotización media, situación que muestran los indicadores de crecimiento arrojados por la Isapre, los cuales presentan un alza muy fuerte especialmente los años 2007 y 2008, con un 99,7% y un 141,4% respectivamente, lo cual coincide con el alza en el precio de los planes de salud para el periodo julio 2007-junio 2008, con la consecuencia que un cierto número de cotizantes abandonara la institución.

Cotización Adicional Voluntaria

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,574	-0,573	-0,536	-0,452

**Tabla n°109:** Cotización Adicional Voluntaria

**Fuente:** Elaboración propia

Este ítem muestra una tendencia a la baja, acentuándose ésta en el transcurso del tiempo. Comenzó el 2005 con una disminución de 57,4% llegando a 2008 con una disminución de 45,2% comparado con el año base. Esta situación puede explicarse en el alineamiento estratégico de la Isapre, la cual busca posicionarse en los segmentos de ingresos más altos (consiguiéndolo hasta ahora), con lo cual incrementa la cotización legal y ha eliminado la venta de planes para rentas más bajas, lo cual explicaría que la cotización adicional disminuyera en el tiempo, al no requerir los planes aportes adicionales.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Número de Cotizantes y Beneficiarios

<i>Año</i>	<i>Cotizantes</i>	<i>Beneficiarios</i>	<i>Var. %Cotizantes (*)</i>
<i>2004</i>	66.798	136.401	
<i>2005</i>	66.691	134.915	-0,16
<i>2006</i>	70.415	140.378	5,58
<i>2007</i>	69.887	137.794	-0,75
<i>2008</i>	69.727	135.632	-0,23

(\*) Con respecto al año anterior

**Tabla n°110:** Número de Cotizantes y Beneficiarios

**Fuente:** Elaboración propia

El número de cotizantes se ha visto influenciado por la estrategia de posicionamiento en los segmentos medios y altos, lo cual ha provocado que ingresen nuevos cotizantes y que algunos clientes que no cumplían el perfil buscado por la institución la abandonaran, lo cual ha provocado la variación observada en la tabla precedente, donde el único año que muestra un aumento de cotizantes con respecto al año anterior es 2006, donde el número de cotizantes creció en un 5,58%, situación que no se repite en 2007 y 2008. A pesar de las cifras negativas que muestra la columna de variación porcentual de cotizantes, el número de cotizantes durante el periodo estudiado ha aumentado, pasando de 66.798 en 2004 a 69.727 en 2008.

Ingresos Operacionales según Flujo de Efectivo

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	83,96	85,09	85,39	85,39	86,52
Co-pago	10,00	9,17	8,20	7,34	6,15
F.U.P.F.	5,30	4,89	5,18	6,04	6,07
Ingresos financieros percibidos	0,34	0,37	0,51	0,41	0,39
Dividendos y otros repartos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos percibidos	0,41	0,48	0,64	0,70	0,69
Ingresos por Fondo de Compensación			0,08	0,12	0,18
<b>Total ingresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°111:** Flujo de ingreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración propia

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Los ingresos de dinero operacionales de la Isapre muestran que la recaudación de cotización representa la principal fuente de dinero para la institución, constituyendo al final del periodo en estudio (2008) un 86,52% del total de ingresos. La segunda partida que constituye fuente de ingresos es el co-pago que realizan los beneficiarios por aquellas prestaciones de salud que no se encuentran cubiertas en un 100% por su plan de salud, sin embargo ha perdido significancia con el paso del tiempo.

Ingresos No Operacionales

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
-0,333	0,132	0,943	1,658

**Tabla n°112:** Ingresos No Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Dejando atrás una leve baja mostrada en el año 2005, los ingresos no operacionales se han incrementado sostenidamente en el tiempo, llegando a mostrar en 2008 un crecimiento 165,8% superior a 2004. A pesar del crecimiento observado, esta partida no es significativamente relevante para la empresa, pues constituye en comparación con los ingresos operacionales sólo un 2,4% de éstos.

***4.6.3.1.2 Costos***

Es de gran importancia conocer cuáles son aquellas partidas que implican costos a la Isapre y que por lo tanto constituyen egresos de dinero en la institución. El conocer los componentes del costo, principalmente el operacional, permite a la Isapre monitorearlos y en la medida de lo posible, controlarlos, pues inciden directamente en el resultado del ejercicio. Conocida la importancia de los costos, se muestra a continuación el detalle de éstos para Isapre Cruz Blanca:



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Costos Operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,039	0,066	0,262	0,532

**Tabla n°113:** Costos Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida muestra en 2005 una disminución de 3,9% con respecto a 2004. En los años siguientes del periodo analizado, el costo operacional muestra aumentos sostenidos, acumulando en el periodo de estudio un alza de 53,2%. El alza experimentada encuentra explicación en el aumento de las prestaciones de salud y especialmente en el aumento de pagos de subsidios por incapacidad laboral. Para obtener una mejor explicación de lo mencionado anteriormente, se detalla a continuación la evolución de ambas cuentas:

Prestaciones de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,148	-0,088	0,072	0,305

**Tabla n°114:** Prestaciones de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

El comportamiento de esta variable ha mostrado un comportamiento a la baja en los años 2005 y 2006, donde las cifras observadas son menores a las registradas en 2004, obteniendo un decrecimiento de 14,8% y 8,8% respectivamente. La situación se revierte de 2007 en adelante, donde las prestaciones de salud crecen un 7,2%, lo cual se repite en 2008 con una cifra de 30,5% en comparación con el año base.

Subsidios Incapacidad Laboral

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,654	1,058	1,489	1,981

**Tabla n°115:** Subsidios Incapacidad Laboral

**Fuente:** Elaboración propia

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Esta partida representa el aumento más importante dentro del costo operacional. En un lapso de cinco años se ha incrementado un 198%. Esta situación puede explicarse por el aumento en el número de licencias médicas que ha experimentado el sistema Isapre desde 2007, lo cual sumado a las altas remuneraciones de los afiliados, se traduce en un aumento del costo de los subsidios por incapacidad laboral.

Gastos de Administración y Ventas

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
0,769	1,097	1,415	1,944

**Tabla n°116:** Gastos de Administración y Ventas

**Fuente:** Elaboración propia

Éstos muestran una clara tendencia al alza, la cual se encuentra explicada en la voluntad de la empresa por brindar un buen servicio a sus afiliados, debido a lo cual en el transcurso del periodo en estudio ha abierto nuevas sucursales para estar más cerca de sus afiliados. Sumado a lo anterior, durante el periodo se ha incrementado fuertemente las remuneraciones y comisiones del personal de ventas y se han implementado servicios para establecer una mayor relación con los clientes. La suma de todo lo anterior ha llevado a un incremento de este ítem en un 194% en un lapso de cinco años.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Egresos Operacionales según Flujo de Efectivo

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Prestaciones de salud (-)	71,22	68,64	67,50	68,17	68,35
Subsidios incapacidad laboral (-)	13,56	13,56	14,47	15,96	16,92
Devolución cotizaciones (-)	1,62	1,68	2,64	1,71	1,84
Proveedores y personal (-)	8,14	9,25	9,13	8,20	7,48
Intereses pagados (-)	0,43	0,40	0,37	0,34	0,31
Impuesto a la renta pagado (-)	1,01	2,18	1,87	1,64	1,31
IVA y otros similares pagados (-)	3,43	3,63	3,48	3,44	3,31
Otros gastos pagados (-)	0,59	0,66	0,55	0,53	0,48
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0,00		0,00	0,00	0,00
<b>Total egresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°117:** Flujo de egreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración propia

En cuanto a los movimientos de efectivo, los egresos operacionales muestran que la principal partida que los provoca son las prestaciones de salud, acaparando en promedio un 69% del total de los egresos para el periodo es estudio. Además es posible observar que las prestaciones de salud lentamente ceden terreno frente al pago de subsidios por incapacidad laboral, el cual paso de constituir el 13,56% del total de los egresos operacionales en 2004 a conformar el 16,92% en 2008, situación que se relaciona con la mostrada por el estado de resultados que muestra cuánto ha crecido esta partida en el periodo analizado.

**6.3.1.3 Resultados**

Margen Explotación

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
0,271	0,414	0,549	0,814

**Tabla n°118:** Margen de Explotación

**Fuente:** Elaboración propia

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Esta partida muestra una tendencia creciente, llegando el año 2008 a mostrar un 81% de crecimiento en comparación con el año base. Este incremento está explicado por el aumento del ingreso operacional, el cual ha sido superior al crecimiento del costo operacional, permitiendo la existencia de los indicadores que muestra la tabla.

**Resultado Operacional**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,290	-0,354	-0,424	-0,456

**Tabla n°119:** Resultado Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

Los buenos resultados obtenidos en el margen de explotación no se ven reflejados en el resultado operacional, éste se ha visto afectado por el incremento que mostraron los gastos de administración y ventas, manifestando un descenso paulatino llegando a su punto más bajo en 2008 con un descenso de 45,6% en comparación con 2004.

**Resultado No Operacional**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,281	0,666	1,569	2,292

**Tabla n°120:** Resultado No Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

Con excepción del año 2005, muestra un comportamiento creciente, superando ampliamente el resultado no operacional observado en 2004, obteniendo en 2008 su cifra de mayor crecimiento: 229,2%. El aumento se explica principalmente por incrementos en la utilidad en venta de inversiones permanentes y la utilidad en venta de activo fijo.

**Resultado Antes de Impuestos**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
-0,289	-0,251	-0,224	-0,181

**Tabla n°121:** Resultado Antes de Impuestos

**Fuente:** Elaboración propia

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Esta partida muestra cifras negativas en el periodo estudiado, sin embargo esto no implica que ésta incurriera en pérdidas, si no que el resultado antes de impuestos ha sido menor al observado en el año base (2004). Así se obtiene que en 2007 el resultado antes de impuestos fuera un 22,4% menor que el observado en 2004. El responsable de que las cifras negativas fueran cada vez más pequeñas es el resultado no operacional, el cual ayudó a amortiguar las bajas cifras del resultado operacional.

Resultado del Ejercicio

<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
-0,257	-0,239	-0,207	-0,147

**Tabla n°122:** Resultado del Ejercicio

**Fuente:** Elaboración propia

En sintonía con lo mostrado por el resultado antes de impuestos, la utilidad final también muestra cifras menores a las registradas en el año base. Las cifras arrojadas por el análisis si bien son negativas, no implican que la Isapre obtuviera pérdidas, así el resultado final de 2008 fue un 14,7% menor al observado en 2004.

***4.6.3.2 Análisis Financiero***

***4.6.3.2.1 Leverage Total***

Esta Isapre muestra en 2004 que por cada peso de patrimonio, debe \$0,442 y corresponde a la cifra de endeudamiento más alta del periodo. A medida que avanzan los periodos la cifra comienza a descender, para llegar en 2008 a \$0,352 de deuda por cada peso de patrimonio.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

2004	2005	2006	2007	2008
0,442	0,368	0,336	0,332	0,352

**Tabla n°123:** Leverage Total

**Fuente:** Elaboración Propia

**4.6.3.2.2 Análisis Flujo de Efectivo**

La capacidad obtenida libre de financiamiento refleja los fondos que fue capaz de generar la Isapre durante todo el año, siendo ésta partida positiva, se refleja que genera la liquidez suficiente para enfrentar sus compromisos corrientes, tal como lo muestra la tabla 120.

	2004	2005	2006	2007	2008
Capacidad Neta	3.940.133	2.556.718	-1.160.863	1.034.685	-2.302.000
(+) Intereses Pagados	389.462	373.935	364.192	334.147	327.208
(+) Dividendos Pagados	3.849.438	6.173.980	7.476.943	7.664.405	7.124.015
= Capacidad obtenida libre de financiamiento	8.179.032	9.104.634	6.680.272	9.033.237	5.149.223

**Tabla n°124:** Análisis Flujo de Efectivo

**Fuente:** Elaboración propia

La capacidad neta negativa observada en 2006 y 2008, muestra que si bien la Isapre pudo hacer frente a sus gastos corrientes, presentó problemas al momento de pagar los dividendos correspondientes a los accionistas, pues no había generado los flujos necesarios para ello.

**4.6.4 Como se diferencia y obtiene una ventaja competitiva.**

La empresa entrega a sus afiliados planes que entregan coberturas reales sobre el valor factura en gastos hospitalarios y ambulatorios en las Clínicas Santa María y Las

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Condes, las que constituyen dos prestadores médicos relevantes para los mercados objetivos claves definidos por la Isapre. Estos nuevos planes han tenido una gran aceptación en el mercado, por las coberturas antes mencionadas, como también por incluir dentro de ellos y sin costo extra una cobertura para eventos catastróficos o de alto costo en esas instituciones, condición que los ha transformado en altamente demandados, por lo que han pasado a representar un porcentaje relevante de las ventas y un claro elemento diferenciador de la competencia.

### ***4.6.5 Como proporciona un producto o servicio.***

Su producto la Isapre Vida Tres lo entrega por medio de una serie de prestadores de salud entre los que cabe destacar a:

- Hospital JJ Aguirre,
- Clínica Dávila,
- Clínica Santa María,
- Clínica Colonial,
- Vidaintegra,
- Clínica Las Condes,
- Asociación Chilena de Seguridad,
- Fundación Alfredo Gantz,
- Hospital Dipreca,
- Clínica Alemana,
- Centro Médico El Portal,
- Fundación Oftalmológica Los Andes,
- Clínica Tabancura,
- Clínica Pasteur,
- Gesam,
- Hospital Clínico de la UC,

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- Entre otros.

Mientras que para ofrecer un mejor servicio la Isapre cuenta con una amplia gama de sucursales en donde en la región metropolitana se pueden encontrar en la Clínica Vespucio, en San Bernardo, La Dehesa, Padre Hurtado, Moneda, Magdalena, Clínica Las Condes, Clínica Alemana y Quilicura, mientras que en regiones se encuentran sucursales en la ciudad de Iquique, Viña del Mar, Valparaíso, Quillota, Rancagua, Talca, Puerto Montt, Osorno, La Unión, Los Andes, Concepción, Temuco, Valdivia y Los Ángeles.

Además de presentar una amplia gama de prestadores de salud y la amplia gama de sucursales la Isapre entrega sus servicios también por medio de canales remotos, lo que incluye su página web en donde tiene las principales características de ésta, como opera, cuáles son sus características, sus beneficios, también cuenta con simuladores de atención, cuenta con un espacio en donde el afiliado puede entrar a un espacio personal en donde el este puede conocer su plan y hacer las consultas directas al personal de la Isapre y posee un Call Center que responde a las inquietudes de estos, también puede hacer simulaciones de atención para conocer el costo de estas, cuenta también con un mapa del sitio en su página web y un contacto directo con la Isapre.

### ***4.6.6 Resumen***

- 1.- Mercado objetivo. ABC1, C2
- 2.- Número de cotizantes. 69.727
- 3.- Distribución geográfica. Los cotizantes se concentran en mayor proporción en las siguientes regiones: región metropolitana 68.9%, quinta 11,34%, octava 6.6% y décima 5,54%.
- 4.- Sexo. De acuerdo al género, los cotizantes se distribuyen de este modo: hombres 60.02%, mujeres 39,98%.



## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

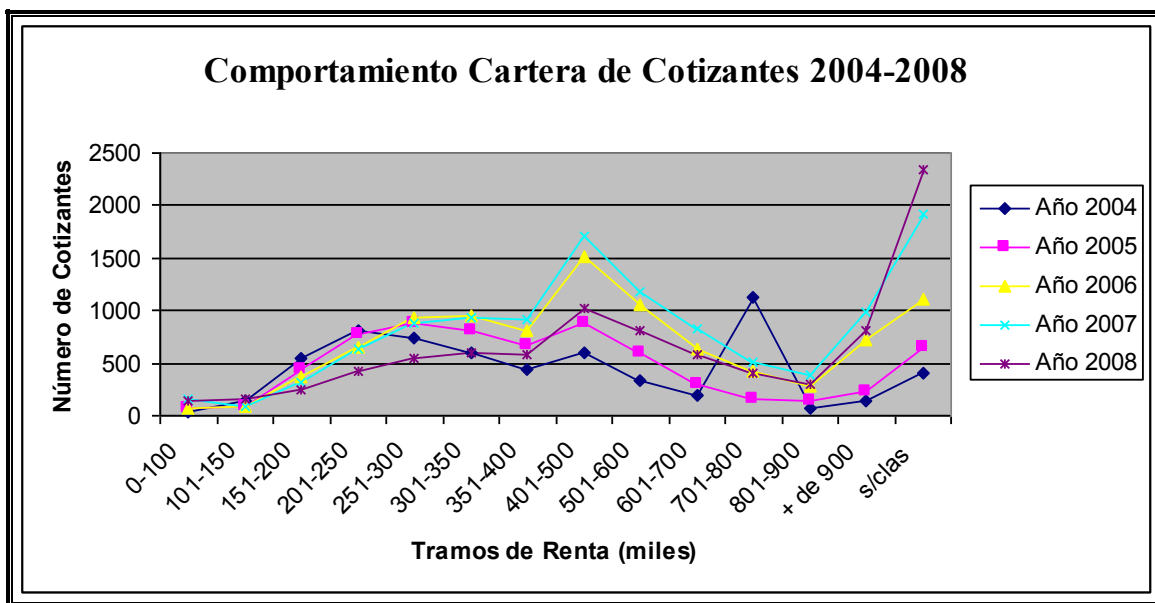
- 5.- Ingresos. Gana dinero por los ingresos operacionales, los cuales han mostrado un comportamiento creciente para los cinco años analizados (58,4%). Este comportamiento es originado por un aumento en los precios de los planes, lo cual ha provocado un aumento en la cotización legal de salud (141,4%), esta situación ha estado acompañada por disminuciones en el número de cotizantes y en la cotización adicional voluntaria.
- 6.- Costos de operación. Han aumentado un 53,2% en cinco años, lo cual ha sido provocado principalmente por los incrementos en los subsidios por incapacidad laboral (198% en cinco años) y por el aumento de 30,5% en las prestaciones de salud.
- 7.- Precio Base. En 2008 llega a un 86,52%.
- 8.- Co-pago. Muestra un comportamiento a la baja, llegando a 6,15% en 2008.
- 9.- Como se diferencia. Ofrece cobertura en atenciones médicas, de urgencia y enfermedades catastróficas en las clínicas Santa María y Las Condes.

### ***4.7 Isapre Ferrosalud***

#### ***4.7.1 A quien sirve.***

El comportamiento en el tiempo de la cartera de cotizantes de la Isapre muestra que los clientes han cambiado durante el periodo en estudio. Este comportamiento, es posible observarlo en el gráfico n°46, donde los segmentos de rentas bajo \$400.000 tuvieron una alta participación durante los años 2005, 2006 y 2007, situación que se revierte en 2008 cuando éstos disminuyen su participación en la cartera. Se aprecia que el segmento donde se concentra la mayor cantidad de cotizantes es el de las rentas entre \$400.000 y \$600.000, segmento que ha mostrado un comportamiento irregular manifestando crecimientos y decrecimientos en el número de cotizantes. El gráfico arroja además un gran número de personas con rentas sin clasificar, que corresponde a clientes dependientes que no informan su renta.

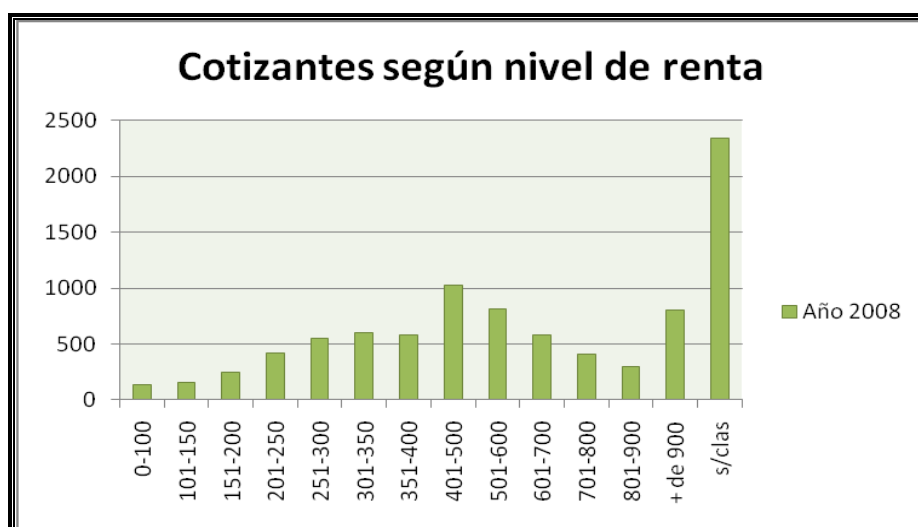
**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n° 46:** Comportamiento Cartera Cotizantes

**Fuente:** elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Con el fin de obtener un mayor detalle de la composición de la cartera de clientes de acuerdo a la renta que éstos presentan, se ha desarrollado el gráfico n°47 de cotizantes según renta para el año 2008.

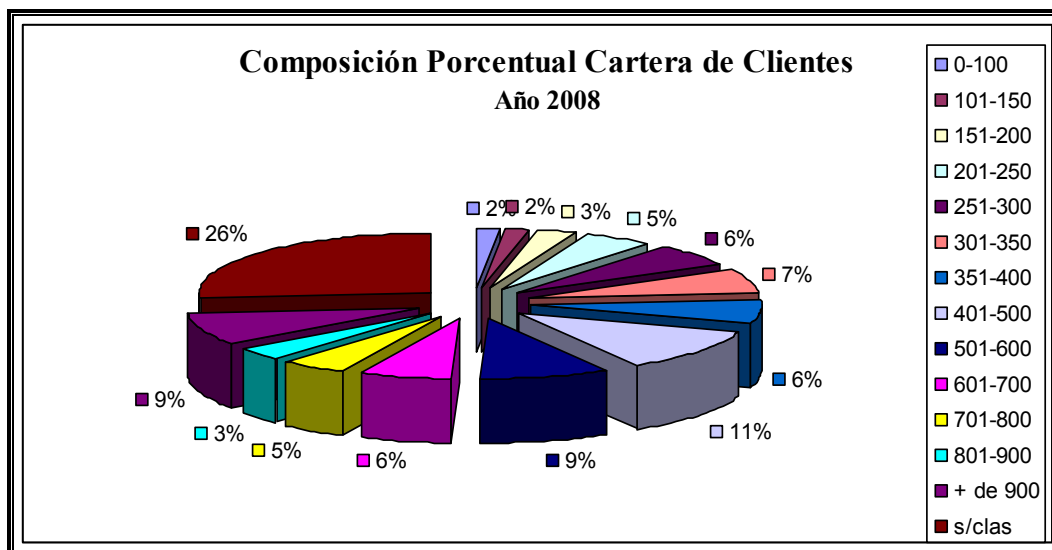


**Gráfico n° 47:** Comportamiento Cartera Cotizantes

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Es posible apreciar que el tramo de rentas con mayor número de cotizantes corresponde al tramo \$401.000-\$500.000 (dejando fuera las rentas sin clasificar), seguido por el tramo \$501.000-\$600.000. Se destaca la presencia de segmentos de renta inferiores a \$400.000. Con el fin de obtener el peso relativo de cada uno de estos grupos al interior de la cartera se ha desarrollado el gráfico n°47 de composición porcentual de la cartera de clientes.



**Gráfico n° 48:** Composición porcentual cartera clientes

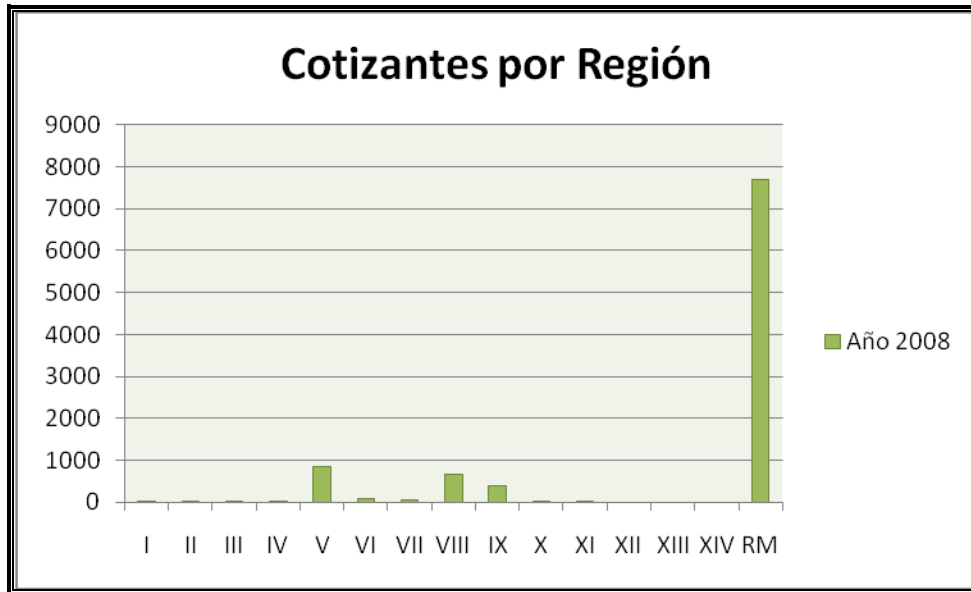
**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Del gráfico se desprende que la mayor parte de los cotizantes corresponde a rentas sin clasificar, lo cual indica que la Isapre desconoce la renta del 26% del total de su cartera de cotizantes. El grupo de rentas entre \$401.000 y \$500.000 abarca el 11% de la cartera, mientras que el segmento que le sigue \$501.000-\$600.000 tiene el 9%. En cuanto a las rentas inferiores a \$400.000, éstas en su conjunto tienen un 31% del total de la cartera de clientes.

Si se caracteriza la cartera de acuerdo a la escala de estratificación socioeconómica, obtenemos que la Isapre se concentra en atender a los segmentos C3 y D, los cuales corresponden a estratos medios bajos y bajos.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Además de caracterizar a los clientes según sus ingresos, es necesario saber en donde se encuentran y otras características como la edad y el sexo. Es por este motivo que a continuación se detallan gráficos con estas variables:

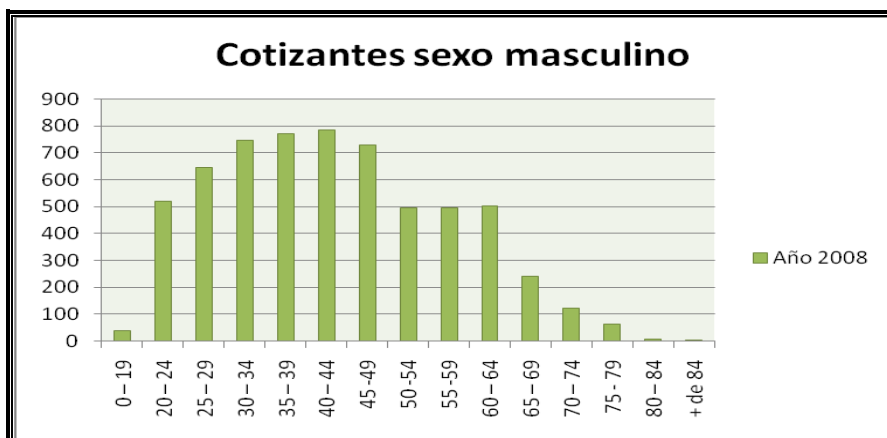


**Gráfico n° 49:** Cotizantes por región

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

En esta institución, el 78,5% de sus cotizantes se encuentra en la región metropolitana, seguida, aunque en menor proporción, de la quinta y la octava región del país con un 8,66% y un 6,7% respectivamente. Del gráfico antes descrito se puede llevar a cabo una separación entre los cotizantes según el sexo y la edad de éstos:

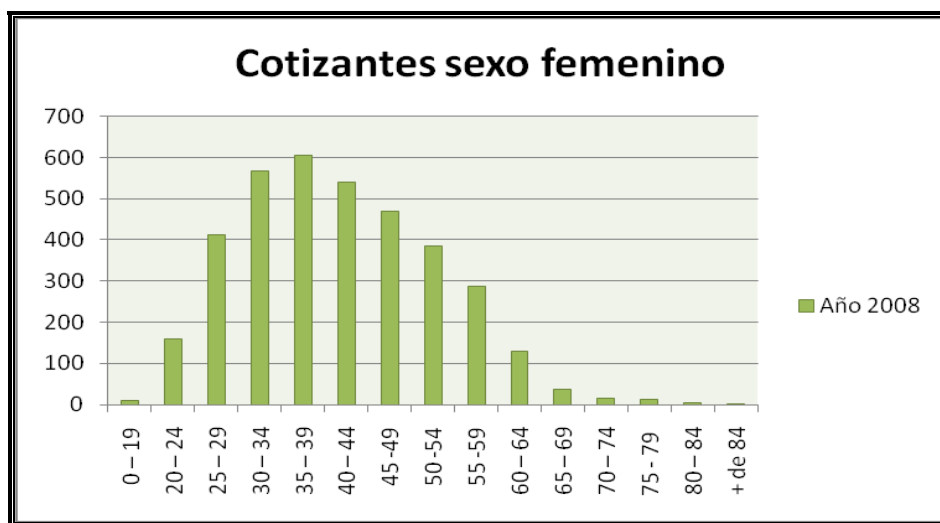
**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**



**Gráfico n° 50:** Cotizantes sexo masculino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

El 62,93% de los cotizantes corresponde a hombres, se observa que gran parte de éstos se concentran entre los 20 y los 49 años. A partir de los cincuenta años se observa un leve descenso, destacándose que las personas permanecen hasta los 64 años, posterior a los 65 años (que corresponde a la edad de jubilación) abandonan la Isapre.



**Gráfico n° 51:** Cotizantes sexo femenino

**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Salud

Las mujeres representan una menor proporción dentro de la cartera de cotizantes, muestran un comportamiento creciente hasta los 39 años, edad en la cual comienza a

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

descender la curva paulatinamente, observándose que al momento de jubilar (60 años) disminuye ostensiblemente el número de cotizantes de este género.

### ***4.7.2 Que proporciona.***

La Isapre proporciona seguros de salud. Esto opera mediante un pago que realizan las personas a la Isapre en forma mensual del 7% de su remuneración imponible, mas una cotización adicional, esto es para el caso de que el costo del plan supere el 7% o las 4,2 UF como tope legal. Con este pago las personas y sus dependientes o beneficiarios quedan bajo su protección y cuentan con un financiamiento para sus gastos de salud. Con dicho financiamiento, eligen el establecimiento profesional de su preferencia para que les entregue la prestación requerida.

### ***4.7.3 Como gana dinero.***

Este punto se divide en dos partes. La primera comprende un análisis de tipo económico del estado de resultados y el flujo de efectivo. La segunda parte comprende un análisis de tipo financiero del flujo de efectivo y del leverage.

#### ***4.7.3.1 Análisis Económico***

Para una mayor comprensión, este análisis se divide en Ingresos, Costos y Resultados.

##### ***4.7.3.1.1 Ingresos***

Para un análisis más claro y fluido, se muestran por separado los ingresos operacionales y no operacionales y las principales partidas que los componen.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Ingresos Operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,116	0,582	1,049	0,864

**Tabla n°125:** Ingresos Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Los ingresos operacionales muestran un comportamiento creciente para el periodo en estudio, tal comportamiento se ha visto influenciado por los incrementos mostrados por la cotización legal de salud y especialmente por la cotización adicional voluntaria.

Cotización Legal de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,151	0,578	1,003	0,803

**Tabla n°126:** Cotización Legal de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida muestra un comportamiento al alza, registrándose el mayor crecimiento en el año 2007, cuando se incrementó un 100%, hasta este mismo año, la cartera de cotizantes mantenía un crecimiento constante, lo cual explicaría en gran medida el incremento de la cotización legal año tras año. En 2008 se observa una disminución de cotizantes con respecto a 2007, lo cual provoca una leve caída en esta cuenta, de todos modos el monto es superior al registrado en 2004, por lo tanto corresponde el crecimiento del 80% observado en la tabla 122 para el año 2008.

Cotización Adicional Voluntaria

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,204	1,698	3,153	2,715

**Tabla n°127:** Cotización Adicional Voluntaria

**Fuente:** Elaboración propia

Es el componente del ingreso operacional que muestra el mayor crecimiento durante todo el periodo analizado. Hasta el año 2007 registra un aumento constante, llegando en dicho año a crecer un 315,3% más que en 2004. Durante el año 2008 se ve afectada por la

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

baja en el número de cotizantes, lo cual hace que la tendencia ascendente que venía mostrando decaiga levemente, registrando en este año un crecimiento de 271,5% con respecto a 2004. El aumento de este ítem puede explicarse por el segmento objetivo de la Isapre, el cual al ser de rentas relativamente bajas, necesitan pagar más para mantener un plan de salud adecuado.

**Número de Cotizantes y Beneficiarios**

<i>Año</i>	<i>Cotizantes</i>	<i>Beneficiarios</i>	<i>Var. %Cotizantes (*)</i>
<i>2004</i>	6.504	14.447	
<i>2005</i>	7.889	16.874	21,29
<i>2006</i>	10.739	22.013	36,13
<i>2007</i>	12.407	24.297	15,53
<i>2008</i>	9.796	18.862	-21,04

(\*) Con respecto al año anterior

**Tabla n°128:** Número de Cotizantes y Beneficiarios

**Fuente:** Elaboración propia

La cartera de cotizantes de la Isapre mostraba un comportamiento creciente hasta el año 2007, durante todo ese periodo mostró tasas de crecimiento superiores a los dos dígitos, llegando a su máximo en 2006 con un 36% más de cotizantes que el año anterior. En 2008 la situación se revierte, pues se observa una caída de 21% en la cartera de afiliados.

**Ingresos Operacionales Según Flujo de Efectivo**

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	68,53	66,33	76,51	74,98	74,23
Co-pago	7,78	6,03	5,51	8,65	10,48
F.U.P.F.	4,54	3,97	4,44	7,22	8,34
Ingresos financieros percibidos	0,44	0,14	0,02	0,47	1,02
Dividendos y otros repartos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos percibidos	18,71	23,53	13,29	8,68	5,74
Ingresos por Fondo de Compensación	0,00	0,00	0,23	0,00	0,19
<b>Total ingresos</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°129:** Flujo de ingreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración propia



***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Del total de ingresos operacionales, el principal componente lo constituye la recaudación de cotización, la cual muestra una participación creciente en el transcurso del tiempo, pasando de constituir en 2004 un 68,53% del total de los ingresos operacionales, hasta llegar en 2008 a una participación de 74,23%. El co-pago que realizan los cotizantes por ciertas prestaciones de salud, ha aumentado su importancia dentro del flujo de efectivo, pasando de un 7,78% en 2004 a un 10,48% de participación en 2008, lo cual es muy significativo.

**Ingresos No Operacionales**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,534	0,231	0,269	0,216

**Tabla n°130:** Ingresos No Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Los ingresos no operacionales muestran un crecimiento sostenido en el tiempo, siendo el año 2005 aquel que mostró el mayor crecimiento, llegando a un 53,4%. Manteniéndose en cifras que giran alrededor del 20% en los años siguientes.

Es importante resaltar que en esta Isapre los ingresos no operacionales son generados por el arriendo de los 4 centros médicos propios y el Hospital Ferroviario Barón de Valparaíso que es propiedad de la empresa desde que ésta era una Isapre de tipo cerrada.

***4.7.3.1.2 Costos***

Conocer cuáles son aquellas partidas que implican costos a la Isapre y que por lo tanto constituyen egresos de dinero de la institución, es de gran importancia. El conocer los componentes del costo, principalmente el operacional, permite a la Isapre monitorearlos y en la medida de lo posible, controlarlos, pues influyen directamente en el resultado del ejercicio. Conocida la importancia de los costos, se muestra a continuación el detalle de éstos:

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Costos Operacionales

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,114	0,567	1,182	1,264

**Tabla n°131:** Costos Operacionales

**Fuente:** Elaboración propia

Los costos de operación han mostrado un crecimiento sostenido en el tiempo, existiendo una clara diferencia en 2007, donde aumentan un 118,2% con respecto al año base. Llama la atención que en el año 2008 los costos operacionales se incrementaron a pesar de la disminución en el número de cotizantes, para obtener una visión mas detallada, analizaremos los principales componentes del costo operacional:

Prestaciones de Salud

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,083	0,433	0,814	0,995

**Tabla n°132:** Prestaciones de Salud

**Fuente:** Elaboración propia

Las prestaciones de salud muestran una clara tendencia al alza, especialmente en 2008, cuando el número de cotizantes bajó. Esto nos permite inferir que aquellas personas que permanecieron afiliadas a la Isapre demandaron más atenciones médicas, por lo cual hicieron subir el costo de éstas, llegando a ser un 99,5% mayor que en 2004.

Subsidios Incapacidad Laboral

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,254	1,113	2,675	2,366

**Tabla n°133:** Subsidios Incapacidad Laboral

**Fuente:** Elaboración propia

En esta partida se observan incrementos superiores al 100% a partir del año 2006. Esta situación se explicaría por el aumento del número de cotizantes que mostró la Isapre

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

hasta 2007, lo cual hizo aumentar en un 267,5% el costo de los subsidios por incapacidad laboral. De este modo, en 2008 el crecimiento es levemente menor, llegando a 236,6%, producto de la disminución en el número de cotizantes.

Egresos Operacionales Según Flujo de Efectivo

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Prestaciones de salud (-)	58,51	54,87	53,40	58,30	51,91
Subsidios incapacidad laboral (-)	13,72	14,74	16,31	21,24	20,29
Devolución cotizaciones (-)	0,75	0,92	0,90	0,68	1,55
Proveedores y personal (-)	18,56	19,05	19,94	18,37	18,44
Intereses pagados (-)	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00
Impuesto a la renta pagado (-)	0,00	0,63	0,82	0,00	0,00
IVA y otros similares pagados (-)	0,94	1,12	1,38	0,16	0,70
Otros gastos pagados (-)	7,53	8,67	7,26	1,19	7,11
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b><i>Total egresos</i></b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

**Tabla n°134:** Flujo de egreso operacional de efectivo porcentual 2004-2008

**Fuente:** Elaboración propia

Las prestaciones de salud constituyen la principal fuente de egresos de la institución, con una participación promedio de 55,34% en el total de egresos. Se observa que paulatinamente su participación ha disminuido, en 2004 constituía el 58,51% del total de egresos operacionales, mientras que en 2008 su participación había descendido a un 51,91%. La disminución de la participación de las prestaciones de salud, se debe a que el aumento experimentado por los subsidios por incapacidad laboral es mucho mayor al experimentado por las prestaciones de salud. De este modo, los subsidios por incapacidad laboral han aumentado su participación, pasando de constituir un 13,72% del total de egresos operacionales, a constituir en 2008 un 20,29%.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Gastos de Administración y Ventas

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,278	0,557	0,980	0,849

**Tabla n°135:** Gastos de Administración y Ventas

**Fuente:** Elaboración propia

Muestran un crecimiento sostenido en el tiempo, llegando a su máximo en 2007, donde experimenta un crecimiento del 98% con respecto al año base. Durante 2008 este comportamiento sufre una desaceleración, llegando el incremento de los gastos de administración y ventas a 84,9%.

**4.7.3.1.3 Resultados**

Margen de Explotación

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,122	0,640	0,529	-0,705

**Tabla n°136:** Margen de Explotación

**Fuente:** Elaboración propia

Muestra crecimiento en todos los años estudiados hasta 2007, registrando el mayor crecimiento en el año 2006, el cual fue de 64%. En 2008 la situación se revierte, producto de la baja en los ingresos operacionales y el crecimiento de los costos de operación, por lo cual el margen de explotación decreció un 70,5% en dicho año.

Resultado Operacional

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,700	0,332	2,196	5,037

**Tabla n°137:** Resultado Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

Es necesario aclarar que la Isapre ha mostrado pérdidas operacionales durante todo el periodo analizado, por lo tanto, las cifras que muestra la tabla n°133 indican aumentos o

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

disminuciones de las pérdidas operacionales. De este modo obtenemos que en 2005 y 2006 las pérdidas fueran un 70% y 33,2% mayores que en 2004 respectivamente. En los años 2007 y 2008, la situación es peor, pues las pérdidas se incrementan un 219,6% y un 503,7% respectivamente.

**Resultado No Operacional**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
1,036	0,857	2,040	1,849

**Tabla n°138:** Resultado No Operacional

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado no operacional ha mostrado cifras positivas tanto en el estado de resultados como en el análisis. Muestra su mayor crecimiento en 2007, con una cifra de 204% por sobre el año base. En 2008 continúa creciendo pero a una tasa menor, de 184,9%.

**Resultado Antes de Impuestos**

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
2,083	2,495	1,554	-8,090

**Tabla n°139:** Resultado Antes de Impuestos

**Fuente:** Elaboración propia

Esta partida muestra resultados positivos en el estado de resultados en todos los ejercicios, con excepción del año 2008. Esta situación está dada por que el resultado no operacional cubre las pérdidas operacionales, situación que no ocurre en 2008. Así se obtiene que en 2005 y 2006 el resultado antes de impuestos creciera un 208,3% y 249,5% respectivamente. En 2007 el ritmo de crecimiento decae para llegar a un 155,4% en comparación con el año base. En 2008 cae abruptamente, debido a que el resultado no operacional no es suficiente para cubrir las pérdidas operacionales originadas durante el ejercicio, por lo cual se obtuvo un decrecimiento de 809%.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Resultado del Ejercicio

<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
4,516	3,759	2,978	-13,907

**Tabla n°140:** Resultado del Ejercicio

**Fuente:** Elaboración propia

En congruencia con el resultado antes de impuestos, el resultado del ejercicio muestra cifras de crecimiento hasta el año 2007. El mayor incremento se observó en el año 2005, donde esta partida aumentó un 451,6% con respecto al año 2004. Posteriormente las cifras eran positivas pero fueron bajando, obteniendo un 375,9% en 2006 y un 297,8% en 2007. El año 2008 mostró una fuerte caída de 1390% en comparación con el año base.

**4.7.3.2 Análisis Financiero**

**4.7.3.2.1 Leverage Total**

Esta Isapre muestra altas cifras de endeudamiento, llegando a su máximo en 2007, cuando debía \$1,515 por cada peso de patrimonio. En 2008 el endeudamiento disminuye, soportando los accionistas el 24,4% del total de la deuda

<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
0,770	0,652	1,488	1,515	0,244

**Tabla n°141:** Leverage Total

**Fuente:** Elaboración propia

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

***4.7.3.2 Análisis Flujo de Efectivo***

Esta Isapre muestra resultados negativos en dos ejercicios. En particular no presenta pago de dividendos y con intereses sólo en 2007. Los resultados negativos muestran que no genera el dinero suficiente para enfrentar sus pagos corrientes. Esta situación se explica en 2006 por un aumento en los costos de la Isapre, los cuales corresponden a las prestaciones de salud y los subsidios por incapacidad laboral. La situación negativa de 2008 se explica por una disminución en los ingresos producto de la baja en el número de cotizantes y unos costos de operación que no disminuyeron en la misma proporción que los ingresos.

	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Capacidad Neta	44.057	143.979	-126.760	98.883	-200.005
(+) Intereses Pagados	0	0	0	4.018	0
(+) Dividendos Pagados	0	0	0	0	0
= Capacidad obtenida libre financiamiento	44.057	143.979	-126.760	102.901	-200.005

**Tabla n°142:** Análisis Flujo de Efectivo

**Fuente:** Elaboración propia

***4.7.4 Como se diferencia y obtiene una ventaja competitiva.***

La Isapre posee baterías de planes de salud, los cuales entregan a los afiliados altas bonificaciones en atenciones ambulatorias y hospitalarias, otorgando coberturas del 80% de bonificación para las atenciones ambulatorias y de un 100% de bonificación para las atenciones hospitalarias, puesto que estas están cubiertas en un 100% con tope, mientras que las prestaciones ambulatorias no gozan del mismo beneficio, con valores máximos de ayuda, que se incrementan de un plan a otro, incluyendo además, cobertura dental, siendo la única Isapre abierta que lo otorga.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***4.7.5 Como proporciona un producto o servicio.***

En su afán por entregar las prestaciones de salud la Isapre cuenta con una serie de prestadores de salud entre los que cabe destacar a:

- Hospital Van Buren
- Hospital Clínico Universidad de Chile
- Hospital Regional de Temuco
- Hospital Regional de Concepción
- Clínica Pastene
- Clínica Central.

Estos prestadores se encuentran en las ciudades de Valparaíso, Santiago, Temuco y Concepción.

Dentro de la necesidad de entregar de mejor forma su producto la Isapre cuenta con 5 sucursales de atención en la región metropolitana, las que se encuentran ubicadas en la Estación Central, Santiago, Maipú, San Bernardo y Providencia, mientras que en el resto de las regiones se pueden encontrar sucursales en las ciudades de Viña del Mar, Concepción y Temuco.

A su vez de presentar una amplia gama de prestadores de salud y la amplia gama de sucursales la Isapre entrega su producto también por medio de su página web en donde tiene las principales características de ésta, como opera, posee un Call Center que responde a las inquietudes de estos y posee un navegador que responde a consultas de los usuarios.



## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### **4.7.6 Resumen.**

- 1.- Mercado objetivo. C3-D
- 2.- Número de cotizantes. Al año 2008 éste llega a 9.796
- 3.- Distribución geográfica. En la región metropolitana se concentra el 78,5% de los cotizantes, seguido por la quinta región con un 8.66% y en tercer lugar se ubica la octava región con un 6,7%.
- 4.- Sexo. Según su género, los cotizantes se distribuyen así: hombres 62,93%, mujeres 37,07%.
- 5.- Ingresos. Los ingresos operacionales muestran un comportamiento creciente de 86,4% en cinco años, a pesar que en 2008 se registra una fuerte baja en el número de afiliados. El incremento se debe principalmente al incremento de la cotización legal, el que alcanzó un 80% para el mismo periodo.  
Los ingresos no operacionales y por consiguiente, el resultado no operacional, juegan un papel muy importante, puesto que cubren las pérdidas operacionales que se originaron durante todo el periodo analizado.  
A pesar de las pérdidas operacionales reveladas por el estado de resultados, la empresa sólo en dos de los cinco años analizados (2006-2008) operacionalmente no generó la liquidez necesaria para hacer frente a sus gastos corrientes.
- 6.- Costos de operación. Esta partida manifiesta comportamientos crecientes incluso cuando el número de cotizantes disminuyó en 2008. Este comportamiento se debe al 99,5% de incremento que mostraron las prestaciones de salud y al 236,6% que aumentaron los subsidios por incapacidad laboral en cinco años.
- 7.- Precio Base. Muestra un comportamiento creciente llegando a un 74,23% e 2008.
- 8.- Co-pago. Experimenta una tendencia al alza, llegando en 2008 a un 10,48%
- 9.- Cómo se diferencia. Ofrece cobertura dental en sus planes.

# CAPÍTULO

## V



## **5. CAPITULO V: ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LAS ISAPRES**

### **5.1. Análisis comparativo sistema Isapre**

#### **5.1.1 Mercado objetivo**

CONSALUD	BANMÉDICA	CRUZ BLANCA	COLMENA GOLDEN CROSS	MAS VIDA	VIDA TRES	FERROSALUD
C2-C3 parte del D	C2-C3 parte del D	C2,C3 y parte del D	ABC1, C2 y parte del C3	ABC1, C2 parte del C3	ABC1, C2	C3-D

**Cuadro n° 9:** Comparación Mercados Objetivos

Fuente: Elaboración propia

La comparación permite ver que las Isapres Consalud, Banmedica y Cruz Blanca compiten por el mismo mercado objetivo, concentrándose en los segmentos C2, C3 y parte del D. Colmena Golden Cross y Más Vida compiten por los segmentos ABC1, C2 y parte del C3. Vida Tres se diferencia de las demás al centrarse en los niveles socioeconómicos más altos, los segmentos ABC1 y C2. Ferrosalud también marca una diferencia respecto a las demás Isapres al concentrarse en niveles socioeconómicos más bajos, como es el C3 y el D.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**5.1.2 Cotizantes**

CONSALUD	BANMÉDICA	CRUZ BLANCA	COLMENA GOLDEN CROSS	MAS VIDA	VIDA TRES	FERROSALUD
308.886	294.487	285.026	210.518	158.407	69.727	9.796

**Cuadro n° 10:** Número de Cotizantes

Fuente: Elaboración propia

Consalud muestra un claro liderazgo en el número de afiliados, superando a las demás Isapres y a sus competidoras directas. En el segmento ABC1, C2 y parte del C3, Colmena Golden Cross aventaja en número de afiliados a Mas Vida. Tanto Vida Tres como Ferrosalud son las que presentan el menor número de afiliados, sin embargo cada una ataca un segmento de mercado distinto.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**5.1.3 Cotizantes por región**

CONSALUD	BANMÉDICA	CRUZ BLANCA	COLMENA GOLDEN CROSS	MAS VIDA	VIDA TRES	FERROSALUD
R.M 57,5%	RM 73,01%	R.M 62,67%	R.M 68,84%	R.M 22,7%	R.M 68,9%	R.M 78,5%
V 8,03%	V 5,60%	II 8,34%	V 4,98%	VIII 21,14%	V 11,34%	V 8,66%
VIII 7,89%	VIII 4,24%	V 6,64%	VII 4,62%	X 9,8%	VIII 6,6%	VIII 6,7%
		Demás regiones 22% restante.	Otras regiones 21,56%	V 8,8%	X 5,54%	
				VI 7,5%		
				II 6,2%		
				IX 6,23%		
				XIII 3,7%		
				VII 2,88%		
				Demás regiones 11,5% restante		

**Cuadro n° 11:** Distribución Porcentual de Cotizantes por Región

Fuente: Elaboración propia

El cuadro n° 11 muestra en qué regiones están concentrados los clientes. Se observa que con excepción de una Isapre, todas tienen más del 55% de sus clientes concentrados en la región metropolitana, destacándose Ferrosalud con un 78,5% y Banmédica con 73,01% de sus clientes en el área metropolitana. En este grupo, las regiones tienen una participación inferior a un dígito, exceptuando Vida Tres, la cual tiene un 11,5% de su cartera en la quinta región.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Se destaca del sistema Más vida, la cual tiene a sus clientes dispersos en las regiones, siendo un 22,7% el porcentaje de participación más alto correspondiente a la región metropolitana, seguido de un 21,14% de la región del Bio - Bio.

**5.1.4 Cotizantes por sexo**

CONSALUD	BANMÉDICA	CRUZ BLANCA	COLMENA GOLDEN CROSS	MAS VIDA	VIDA TRES	FERROSALUD
H 75,49%	H 65,84%	H 61,78%	H 57,58%	H 59,11%	H 60,02%	H 62,93%
M 24,5%	M 34,16%	M 38,22%	M 42,41%	M 40,89%	M 39,98%	M 37,07%

**Cuadro n° 12:** Cotizantes por Sexo

Fuente: Elaboración propia

Se observa que el sistema en general privilegia la afiliación de hombres por sobre mujeres. La participación del género masculino en las distintas carteras supera el 57%. Así se obtuvo que Consalud es la Isapre que concentra en una mayor proporción de hombres en su cartera (75,49%). Es importante destacar que la institución que presenta una mayor participación del género femenino es Colmena Golden Cross, la cual llega a un 42,41% de la cartera.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**5.1.5 Forma de ganar dinero**

<p><b>CONSALUD</b></p>	<p>Gana dinero por ingresos operacionales, crecieron 16,5% en cinco años. La cotización legal de salud creció un 12,2% y la cotización adicional voluntaria 37,4%. Para el año 2008 se explica el crecimiento por el aumento en el precio base de los planes, puesto que los cotizantes crecieron un 2,03% (2008/2007). Otra fuente de ingresos de efectivo es el co-pago, que en esta Isapre alcanza en promedio un 12% de los ingresos de efectivo.</p>
<p><b>BANMÉDICA</b></p>	<p>Gana dinero por ingresos operacionales, crecieron 32% en cinco años. La cotización legal de salud aumenta 29,4% y la cotización adicional voluntaria crece un 41,6%. Se explica por el aumento en los precios base de los planes, pues el número de cotizantes disminuyó. También percibe ingresos por el co-pago, el cual es en promedio un 7,78% de los ingresos de efectivo.</p>
<p><b>CRUZ BLANCA</b></p>	<p>Los ingresos operacionales muestran cifras de crecimiento inferiores al 10%, la cotización legal crece (22,7%) producto de leves aumentos en la cartera (8,06% en 2008) y por el incremento en el precio base de los planes. La cotización adicional tiende a la baja (27,3%). Desde 2006 los ingresos no operacionales (que se han incrementado un 85,9% en cinco años) ayudan a amortiguar las pérdidas operacionales.</p> <p>El negocio produce la liquidez suficiente para hacer frente a sus compromisos corrientes, siendo el co-pago una importante fuente de ingresos, llegando a un 10% en promedio.</p>

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

<p><b>COLMENA GOLDEN CROSS</b></p>	<p>Gana dinero producto de los ingresos operacionales, han crecido un 33,5% en cinco años, provocado por un aumento en el número de cotizantes (29% en 5 años) lo que ha originado un aumento en la cotización legal de salud (36%). La cotización adicional también ha crecido pero lo ha hecho en menor proporción (28,3%). El aumento también se explica por el incremento de los precios base de salud.</p> <p>Otra fuente de ingresos es el co-pago, el cual es en promedio un 4,25% del total de ingresos de efectivo.</p>
<p><b>MAS VIDA</b></p>	<p>Los ingresos operacionales generan las utilidades. A 2008 crecieron un 65,9%. Lo cual fue provocado por un aumento en el número de cotizantes (24,61% entre 2008 y 2007) lo que incrementó la cotización legal (76,7%). Ha mantenido los precios base de los planes de salud, provocando que la cotización adicional cobre una mayor importancia y se incrementara en el periodo en estudio un 24,4%. También percibe ingresos por el co-pago, el cual es en promedio un 9% de los ingresos de efectivo.</p>
<p><b>VIDA TRES</b></p>	<p>Gana dinero por los ingresos operacionales, los cuales crecieron un 58,4%. Esto fue originado por el aumento en el precio de los planes, lo cual provocó un aumento en la cotización legal de salud (141,4%), y ha estado acompañado por disminuciones en el número de cotizantes (0,23% 2008/2007) y en la cotización adicional voluntaria (45,2%). Además percibe ingresos por el co-pago, el cual tiende a la baja llegando a un 6,15% de los ingresos de efectivo.</p>



***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

FERROSALUD	<p>Los ingresos operacionales han crecido un 86,4% en cinco años. La situación se debe al incremento de 80% de la cotización legal y al incremento de 271,5% de la cotización adicional, los cotizantes para el periodo 2008/2007 disminuyen un 21,04%, lo cual demuestra un alza en el precio de los planes. Los ingresos no operacionales (por arriendo de instalaciones) y el resultado no operacional, cubrieron las pérdidas operacionales que se originaron durante todo el periodo analizado. También percibe ingresos por el co-pago, el cual tiende al alza, llegando a un 10,48% de los ingresos de efectivo.</p> <p>A pesar de las pérdidas operacionales, la empresa sólo en dos de los cinco años analizados (2006-2008) operacionalmente no generó la liquidez necesaria para hacer frente a sus gastos corrientes.</p>
------------	---

**Cuadro n° 13:** Comparación de la Forma de Ganar Dinero

Fuente: Elaboración propia

Del cuadro n° 13 se desprende que cinco de las siete Isapres ganan dinero producto de las actividades propias de la operación. Cruz Blanca cubre las pérdidas operacionales con el resultado no operacional, ha presentado comportamientos irregulares en cuanto a la utilidad final. Ferrosalud, también cubre las pérdidas operacionales con el resultado no operacional, el cual deriva del arrendamiento de los centros médicos propios.

Es posible observar que las Isapres con precio base y co-pago estable en el tiempo son Consalud, Banmedica y Mas Vida. Cruz Blanca maneja un co-pago relativamente constante y un precio base a la baja. Colmena Golden Cross y Vida Tres tienen los precios base más altos y estables del sistema y co-pagos con tendencia a la baja. Ferrosalud es la única que muestra tendencia al alza tanto en el precio base como en el co-pago

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

**5.1.6 Costo operacional**

<b>CONSALUD</b>	Están constituidos por las prestaciones de salud y por los subsidios por incapacidad laboral. Muestran comportamiento creciente llegando a 42,9% en cinco años.
<b>BANMÉDICA</b>	Están constituidos por las prestaciones de salud y por los subsidios por incapacidad laboral. Muestran comportamiento creciente llegando a 34% en cinco años.
<b>CRUZ BLANCA</b>	Presentan un comportamiento creciente, llegando a 16,1% en cinco años. Se explica dicha alza con el aumento de 12,6% experimentado en las prestaciones de salud y el 33,7% de incremento que mostraron los subsidios por incapacidad laboral
<b>COLMENA GOLDEN CROSS</b>	Han manifestado un comportamiento creciente de 34,7% en cinco años, originado por el incremento de las prestaciones de salud (32,4%) y especialmente por el aumento de los subsidios por incapacidad laboral (50,7% en cinco años).
<b>MAS VIDA</b>	Muestran un comportamiento al alza, el cual llega a un 60,3% en cinco años. Este incremento se explica por el aumento de las prestaciones de salud (48,9%) y especialmente de los subsidios por incapacidad laboral, los cuales crecieron un 102,8% en igual periodo de tiempo.
<b>VIDA TRES</b>	Han aumentado un 53,2% en cinco años, lo cual fue provocado por los incrementos en los subsidios por incapacidad laboral (198% en cinco años) y por el aumento de 30,5% en las prestaciones de salud.
<b>FERROSALUD</b>	Manifiestan comportamientos crecientes incluso cuando el número de cotizantes disminuyó en 2008. Este comportamiento se debe al 99,5% de incremento que mostraron las prestaciones de salud y al 236,6% que aumentaron los subsidios por incapacidad laboral en cinco años

**Cuadro n° 14:** Principales Aspectos del Costo Operacional

Fuente: Elaboración propia

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Se observa que en todo el sistema los costos de operación muestran un claro comportamiento al alza, destacándose Cruz Blanca, quien ha mantenido la tasa de crecimiento de sus costos operacionales bajo el 20% para los cinco años estudiados. Dentro de los componentes del costo destaca el hecho que los subsidios por incapacidad laboral han crecido 33,7%, muy lejos del 50,7% de Colmena Golden Cross (que es la segunda con menor crecimiento). Las Isapres que experimentaron un mayor crecimiento del costo operacional fueron Mas Vida, Vida Tres y Ferrosalud y dentro del costo operacional experimentaron fuertes aumentos en los subsidios por incapacidad laboral.

**5.1.7 Comparación precio base**

CONSALUD	BANMÉDICA	CRUZ BLANCA	COLMENA GOLDEN CROSS	MAS VIDA	VIDA TRES	FERROSALUD
En promedio 83%	En promedio 85%	Tendencia a la baja, llegando a 74,23% en 2008.	En promedio un 87%	En promedio un 83%	En 2008 llega a un 86,52%.	Tendencia creciente llegando a 74,23% en 2008.

**Cuadro n° 15:** Comparación Precio Base

Fuente: Elaboración propia

Se observa que dos Isapres tienen un precio base inferior al 80%. Cruz Blanca ha mostrado una tendencia a disminuir este concepto, llegando en 2008 a 74,23%. Ferrosalud, la cual muestra el mismo porcentaje de precio base, ha experimentado una tendencia al

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

alza. Este ítem está directamente relacionado con el co-pago, el cual se analiza comparativamente en el cuadro n° 15.

***5.1.8 Elementos diferenciadores por Isapre***

<b>CONSALUD</b>	Planes de salud flexibles, centros médicos y dentales propios, convenios colectivos con empresas.
<b>BANMÉDICA</b>	Brinda cobertura en atenciones de urgencia, da un seguro a todos sus afiliados que otorga cobertura a los beneficiarios ante la muerte del titular.
<b>CRUZ BLANCA</b>	Planes diseñados específicamente para las regiones, destacando Arica, Antofagasta y Viña del Mar con atenciones de urgencia y bonos de costo cero. Además cuenta con planes especiales para deportistas
<b>COLMENA GOLDEN CROSS</b>	Alta cobertura por hospitalización, posee prestadores especializados en enfermedades catastróficas, plan dental de alta tecnología (para quien desee pagarlo) y kinesiterapia sin límite de sesiones en la región metropolitana.
<b>MAS VIDA</b>	Establece una relación cercana con sus clientes, mediante un servicio de excelencia. Redistribuye parte de sus utilidades con sus clientes, lo cual le permite no subir el precio base de sus planes.
<b>VIDA TRES</b>	Ofrece cobertura en atenciones médicas, de urgencia y enfermedades catastróficas en las clínicas Santa María y Las Condes.
<b>FERROSALUD</b>	Ofrece cobertura dental en sus planes.

**Cuadro n° 16:** Comparación Elementos Diferenciadores

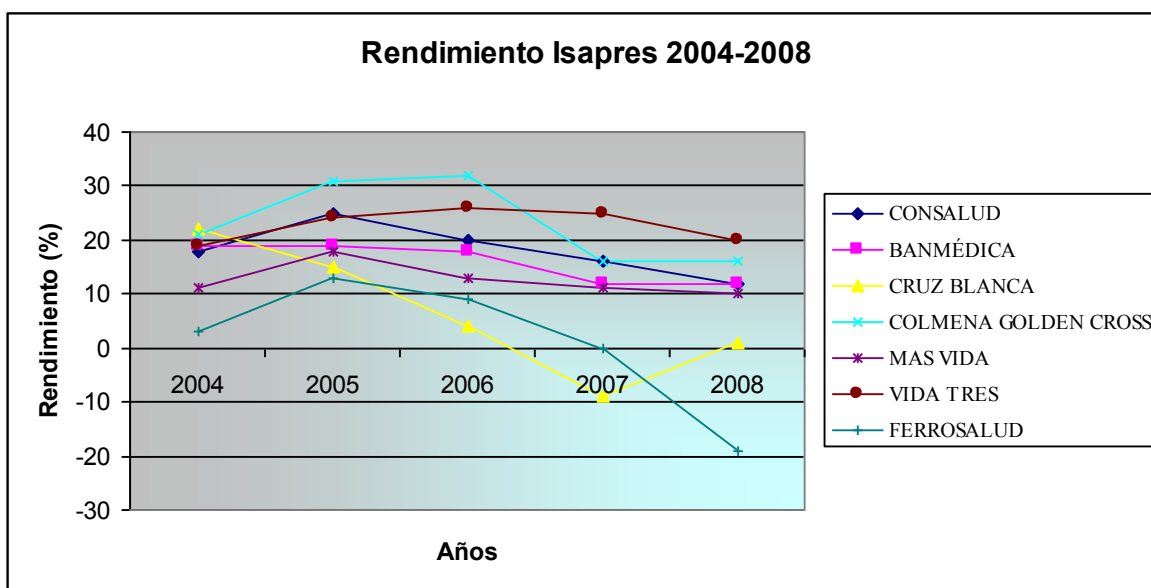
Fuente: Elaboración propia

Del cuadro n° 16 es posible destacar que las Isapres buscan crear elementos diferenciadores que permitan satisfacer y mantener cautivos a sus segmentos objetivos. Así por ejemplo, Vida Tres ofrece atenciones en clínicas altamente valorados por sus clientes.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Es importante destacar la incongruencia que se observa en Isapre Cruz Blanca, donde ofrece planes especiales para las regiones, en virtud que el 62,67% de sus clientes se encuentra en la región metropolitana, esto se justifica en el caso de la segunda y quinta región (a pesar que en cada una de estas regiones hay menos de un 10% de la cartera). En el caso de los planes para las demás regiones del país resulta poco fructífero.

**5.2 Análisis Rendimiento**



**Grafico n° 52:** Análisis de rendimiento

Fuente: Elaboración propia

El gráfico n° 52 muestra los rendimientos obtenidos por las Isapres durante el periodo estudiado. Es posible observar que la institución que ha mantenido un rendimiento relativamente constante, alrededor del 20% es Vida Tres. Otra Isapre con rendimientos relativamente constantes es Más Vida, sin embargo éstos se han movido entre el 10% y el 20%. Colmena Golden Cross obtuvo resultados crecientes durante los tres primeros años de estudio, para bajar en 2007 y 2008 a cifras cercanas al 15%. El rendimiento de Isapre Consalud muestra un rendimiento a la baja desde el año 2005 donde fue un 25%,

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

descendiendo paulatinamente hasta llegar a 2008 donde fue un 12%. Banmédica ha mantenido un comportamiento levemente a la baja en el rango de 10% a 20%.

Tanto Cruz Blanca como Ferrosalud han mostrado rendimientos negativos en el periodo analizado, logrando la primera remontar su tendencia a la baja en 2008, donde obtuvo un rendimiento de 1%. Ferrosalud se vio afectada por el incremento en los costos en 2008, lo cual la llevó a obtener rendimiento negativo, sin embargo, este no es un hecho fortuito o estacional, puesto que la tendencia manifestada por la curva es claramente a la baja.

### ***5.3 Modelos de negocio de las Isapres***

***Modelo de negocio Isapre Consalud.*** Está orientada a satisfacer los requerimientos de los segmentos socioeconómicos C2, C3 y parte del D que residen principalmente en las regiones metropolitana, quinta y octava y pertenecen al género masculino. Es líder en número de afiliados en el sistema y entre sus competidores. Sus utilidades derivan de las actividades propias de la operación, manteniendo estables a través del tiempo sus ingresos de efectivo por concepto de Precio Base de los Planes y Co-pago. Construye su ventaja competitiva utilizando productos que se adaptan al cliente (planes de salud flexibles), estableciendo convenios colectivos con empresas y potenciando su red de centros médicos y dentales.

***Modelo de negocio Isapre Banmedica.*** Atiende a los segmentos socioeconómicos C2, C3 y parte del D que habitan principalmente en la región metropolitana, por cada 10 clientes, aproximadamente 6 seis son hombres. Ocupa el segundo lugar en número de afiliados dentro del sistema como entre sus competidores directos. Sus utilidades provienen de las actividades propias de la operación y mantiene estable sus ingresos por concepto de precio base y co-pago. Construye su ventaja competitiva ofreciendo a sus clientes coberturas para atenciones de urgencia y un seguro a todos los beneficiarios en caso de muerte del titular.

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**Modelo de negocio Isapre Cruz Blanca.** Sirve principalmente a hombres de la región metropolitana pertenecientes a los segmentos socioeconómicos C2, C3 y parte del D. Ocupa el tercer lugar en el sistema en cuanto a número de afiliados. Posee gran control sobre los costos operacionales, puesto que éstos crecen a tasas muy inferiores a las del sector industrial. Ha generado tanto pérdidas como utilidades, proviniendo los resultados positivos de los ingresos no operacionales. Sus ingresos de dinero por concepto de co-pago se mantienen constantes mientras que los ingresos por precio base muestran un comportamiento a la baja. Busca diferenciarse ofreciendo planes diferenciados para las regiones, especialmente en las ciudades de Arica, Antofagasta y Viña del Mar, donde ofrece atenciones de urgencia y bonos de costo cero. Además ofrece planes de salud para deportistas.

**Modelo de negocio Isapre Colmena Golden Cross.** Atiende tanto a hombres como a mujeres de la región metropolitana pertenecientes a los segmentos socioeconómicos ABC1, C2, parte del C3. Posee un mayor número de cotizantes que su competidor directo y ocupa el cuarto lugar en el sistema. Sus utilidades provienen de las actividades propias de la operación, destacándose el control de los costos, los cuales crecen a tasas inferiores a las del sector. Construye su ventaja competitiva brindando a sus afiliados altas coberturas en hospitalización, plan dental de alta tecnología (para quien lo pueda pagar) y kinesiterapia sin límite de sesiones en Santiago.

**Modelo de negocio Isapre Mas Vida.** Atiende principalmente a hombres (en menor medida a mujeres) de todas las regiones del país que pertenezcan a los estratos socioeconómicos ABC1, C2 y parte del C3. Sus utilidades son originadas por las actividades propias de operación, a pesar del incremento fuerte y sostenido que han manifestado los costos en el transcurso del tiempo. Los ingresos de dinero por concepto de precio base y co-pago se presentan estables en el tiempo. Para diferenciarse se preocupa de establecer una relación cercana con sus clientes, otorgándoles un servicio de excelencia y redistribuyendo parte de sus utilidades con sus clientes, evitando así subir el precio base de los planes de salud.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

***Modelo de negocio Isapre Vida Tres.*** Busca satisfacer principalmente a los hombres de la región metropolitana pertenecientes al segmento ABC1 y C2. Sus utilidades son generadas por las actividades propias de la operación, especialmente de la cotización legal de salud. En el transcurso del tiempo los costos han experimentado fuertes alzas, en contraposición a esto los ingresos por concepto de precio base son altos y se ha mantenido constantes, mientras el co-pago ha mostrado una tendencia a la baja. Busca diferenciarse ofreciendo a sus afiliados cobertura en atenciones médicas, de urgencia y enfermedades catastróficas en las clínicas Santa María y Las Condes.

***Modelo de negocio Isapre Ferrosalud.*** Atiende principalmente a los hombres de la región metropolitana pertenecientes a los segmentos C3 y D. Sus utilidades son generadas por los ingresos no operacionales por concepto de arrendamiento de centros médicos propios. Es importante resaltar que los ingresos operacionales han mostrado comportamientos crecientes durante el periodo estudiado pero no alcanzan a cubrir los costos operacionales que han crecido fuertemente. Los ingresos de dinero por concepto de precio base y co-pago muestran una tendencia al alza. En materia de diferenciación la empresa asegura otorgar cobertura de salud dental en sus planes.



## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

### ***Conclusiones***

Al finalizar la presente memoria de titulación, es posible afirmar que todas las empresas, independiente del giro que éstas tengan, poseen un modelo de negocio, el cual utilizan ya sea de forma consciente o inconsciente.

Se estableció el rol del modelo de negocio y su interacción con la estrategia, la estructura organizacional y los sistemas de información, actuando como un concepto lineal que funciona como un pegamento que ayuda a relacionar los tres conceptos anteriores. A su vez quedó demostrado, que las regulaciones legales influyen directamente en la definición del modelo de negocio, además de todas las influencias que la empresa recibe desde su entorno.

A pesar de lo poco desarrollada que está la literatura en torno al tema, se logró estructurar una metodología para identificar y analizar el modelo de negocio, lo cual constituye un gran aporte al desarrollo de la gestión de empresas y se espera pueda ser mejorado e investigado en mayor medida en el futuro.

Gracias a la aplicación de la teoría y definición de modelo de negocio, fue posible demostrar que cualquier empresa, independiente del rubro a que se dedique, puede analizarse a sí misma y determinar cuál es su modelo de negocio, lo que le permitiría tomar decisiones con un conocimiento más acabado acerca de quiénes son sus clientes, los productos que ofrece, el cómo gana dinero, los elementos diferenciadores, entre otros. Esto quedó demostrado con el análisis realizado al sector industrial de las Isapres abiertas, el cual se trata de un mercado altamente concentrado, con empresas aparentemente iguales dadas las regulaciones y restricciones impuestas por la ley y que ofrecen productos similares, manejan modelos de negocio diferentes, los cuales les permiten diferenciarse de la competencia, crear valor para sus accionistas y para sus clientes.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

De este modo, fue posible establecer los siguientes elementos relevantes para cada una de las Isapres analizadas:

Isapre Consalud, atiende a hombres de los segmentos C2, C3 y parte del D, gana dinero por sus ingresos operacionales y se diferencia de sus competidoras ofreciendo a los afiliados planes flexibles y estableciendo convenios colectivos.

Isapre Banmedica por su parte, atiende principalmente a hombres del segmento C2, C3 y parte del D mayoritariamente de la región metropolitana, gana dinero por sus actividades operacionales y ofrece a sus clientes coberturas para atenciones de urgencia y un seguro a todos los beneficiarios en caso de muerte del titular

Cruz Blanca tiende a los segmentos C2, C3 y parte del D. No gana dinero por las actividades de la operación y se diferencia de las demás ofreciendo planes diferenciados para las regiones, especialmente en las ciudades de Arica, Antofagasta y Viña del Mar, donde ofrece atenciones de urgencia y bonos de costo cero. Además ofrece planes de salud para deportistas.

Colmena Golden Cross atiende tanto a hombres como a mujeres de la región metropolitana pertenecientes a los segmentos socioeconómicos ABC1, C2, parte del C3, gana dinero por las actividades propias de la operación y se diferencia ofreciendo a sus afiliados altas coberturas en hospitalización, plan dental de alta tecnología (para quien lo pueda pagar) y kinesiterapia sin límite de sesiones en Santiago.

Masvida, atiende principalmente a hombres (en menor medida a mujeres) de todas las regiones del país que pertenezcan a los estratos socioeconómicos ABC1, C2 y parte del C3. Sus utilidades son originadas por las actividades propias de operación y se diferencia estableciendo una relación cercana con sus clientes, con buen servicio y evitando subir el precio base de los planes de salud.

## ***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

Isapre Vida Tres se dirige a hombres de la región metropolitana pertenecientes al segmento ABC1 y C2. Gana dinero por las actividades de operación y se diferencia ofreciendo a sus afiliados cobertura en atenciones médicas, de urgencia y enfermedades catastróficas en las clínicas Santa María y Las Condes.

Isapre Ferrosalud, atiende principalmente a los hombres de la región metropolitana pertenecientes a los segmentos C3 y D. Sus utilidades son generadas por el arrendamiento de centros médicos propios. Para diferenciarse, asegura otorgar cobertura de salud dental en sus planes.

De este modo, una empresa, al conocer su modelo de negocio puede esforzarse por mejorarlo y desarrollar habilidades, productos, procesos y sinergias que ninguna otra empresa pueda imitar, lo que en algunos casos llega a constituirse en una ventaja competitiva, como ha ocurrido en diversas empresas alrededor del mundo, es por esto, que no importa el tamaño, el capital, el rubro o la ubicación, siempre será posible analizar y establecer cual es el modelo de negocio de la empresa, potenciarlo y desarrollarlo, lo cual pone en manos de propietarios, gerentes y directivos, académicos y no académicos del área gestión una herramienta muy poderosa y útil para la gestión empresarial, la cual es necesario continuar investigando y desarrollando para perfeccionarla y adecuarla a los entornos cada vez mas cambiantes en que se desenvuelven las empresas.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

***REFERENCIAS***

- ✓ Magretta J (2002). Why Business Models Matter. Harvard Business Review, Volumen 80, n°5 Boston USA. P 4
  
- ✓ Linder J (2004). Outsourcing for Radical Change: bold approach to enterprise transformation. Accenture LLP 1st ed. Pag 83, 84.
  
- ✓ Hawkins R (2002). The Phantom of the Market Place: Searching for new E-Commerce business models. Communications & Strategies, no. 46, 2nd quarter. P 3.
  
- ✓ Amit and Zott (2002). Measuring the performance Implications of business models design: Evidence from Emerging Growth Public Firms. Laboratorio INSEAD, working paper, Fointainbleau, France. P 6,7.
  
- ✓ Wheelen, T L 2007. Administración estratégica y política de negocio: conceptos y casos. Pearson educación 10ª ed. P 110
  
- ✓ Osterwalder A (2004). The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach. Universite de Lausanne. P 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 25
  
- ✓ Chile. Ley n° 18.933. Crea la SUPERINTENDENCIA DE INSTITUCIONES DE SALUD PREVISIONAL, dicta normas para el otorgamiento de prestaciones por Isapre y deroga el Decreto con Fuerza de Ley n°3, de salud, de 1981.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- ✓ Chile. Ley n° 19.966. Establece un régimen de garantías en salud.
- ✓ Chile. Decreto con Fuerza de Ley n°1 de 2005. Texto refundido, coordinado y sistematizado del Decreto Ley n° 2763/79 y de las leyes n°18.933 y n°19.469.
- ✓ Empresas Banmédica “Memorias correspondientes a los años 2005, 2006, 2008” disponibles en “[www.empresasbanmedica.cl/Memorias.asp](http://www.empresasbanmedica.cl/Memorias.asp)”
- ✓ Isapre Ferrosalud “Memoria anual 2006” disponible en “[www.isapreferrosalud.cl/archivos/memoria2006.pdf](http://www.isapreferrosalud.cl/archivos/memoria2006.pdf)”
- ✓ Isapre Ferrosalud “Estados Financieros Año 2007” disponible en “[http://www.isapreferrosalud.cl/administracion/archivos/estados\\_financieros\\_2007.pdf](http://www.isapreferrosalud.cl/administracion/archivos/estados_financieros_2007.pdf)”
- ✓ Neira J 2007. “Análisis de la cartera del sistema Isapre Enero-Diciembre 2006” Departamento de Estudios Superintendencia de Salud. P 5-6.
- ✓ Neira J 2008. “Análisis de la cartera del sistema Isapre Enero-Diciembre 2007”. Departamento de Estudios Superintendencia de Salud. P 5-6.
- ✓ Neira J 2009. “Análisis de la cartera del sistema Isapre Enero-Diciembre 2008”. Departamento de Estudios Superintendencia de Salud. P 5-6.
- ✓ Sánchez M 2007. “Proceso de Adecuación de contratos julio 2007-junio 2008”. Departamento de Estudios y Desarrollo. Superintendencia de salud. P 1,2,3.

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- ✓ Sánchez M 2006. “Proceso de Adecuación de contratos julio 2006-junio2007”. Departamento de Estudios y Desarrollo Superintendencia de Salud. P 2,3,4
  
- ✓ Medina A, González J 2005. “Propuesta metodológica para Análisis de la Solvencia de la Empresa por Medio del Estado Flujo de Efectivo” Revista Panorama Socioeconómico n° 31 P 82-91, Talca, Chile. P 4
  
- ✓ Fazio, H. Sociedades anónimas alcanzan record anual de utilidades. [en línea] [http://www.archivochile.com/Chile\\_actual/12\\_emp\\_y\\_emp/chact\\_emyemp0022.pdf](http://www.archivochile.com/Chile_actual/12_emp_y_emp/chact_emyemp0022.pdf). [Consulta: 3 de agosto de 2009]
  
- ✓ Cincodias.com Un modelo de negocios resistente a la crisis aérea. [en línea] [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/modelo-negocio-resistente-crisis-aerea/20090713cdscdiemp\\_17/cdsemp/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/modelo-negocio-resistente-crisis-aerea/20090713cdscdiemp_17/cdsemp/). [Consulta: 27 de julio de 2009]
  
- ✓ Salichs L. El modelo de negocio [en línea] <http://www.gestiopolis.com/canales8/emp/modelo-de-negocio.htm> [Consulta: 27 de julio de 2009]
  
- ✓ Isapre Mas Vida. Reporte social 2008 [en línea] [http://www.masvida.cl/revista\\_digital/rse/](http://www.masvida.cl/revista_digital/rse/) [Consulta: 05 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Marcela M. “Las letras que nos dividen” [en línea] <http://www.novomerc.cl/opinion.html> [consulta 02 de noviembre de 2009]

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- ✓ Isapre Consalud. Nuestros planes de salud [en línea]  
<http://www.consalud.cl/clientes/tabid/72/Default.aspx> [Consulta: 14 de diciembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Consalud. Red de prestadores preferentes Santiago [en línea]  
<http://www.consalud.cl/clientes/ReddePrestadores/ConveniosPreferentesenSantiago/tabid/168/Default.aspx> [Consulta: 14 de diciembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Consalud. Convenios colectivos de salud [en línea]  
<http://www.consalud.cl/empresas/tabid/318/Default.aspx> [Consulta: 14 de diciembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Colmena Golden Cross. News [en línea]  
<http://www.colmenagoldencross.cl/news%20nuevo/alzas.html> [Consulta: 15 de diciembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Cruz Blanca. Hablemos, conoce las ventajas de estar en Cruz Blanca [en línea]  
[http://www.cruzblanca.cl/convenios\\_home.asp](http://www.cruzblanca.cl/convenios_home.asp) [Consulta: 15 de diciembre de 2009]
  
- ✓ Superintendencia de Salud. Historia Superintendencia de Salud [en línea]  
<http://www.supersalud.cl/568/article-563.html> [Consulta: 20 de diciembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Consalud. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.consalud.cl/clientes/Consalud/Sucursales/tabid/181/Default.aspx>  
[Consulta: 20 de noviembre de 2009]

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- ✓ Isapre Consalud. Prestadores de salud [en línea]  
<http://www.consalud.cl/clientes/ReddePrestadores/tabid/531/Default.aspx> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=1> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=2> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=3> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=4> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=5> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=6> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]



***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=7> [Consulta:20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=8> [Consulta:20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=9> [Consulta:20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=10> [Consulta:20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=11> [Consulta:20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=12> [Consulta:20 de noviembre de 2009]

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=N> [Consulta:20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=C> [Consulta:20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=S> [Consulta:20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=O> [Consulta:20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.banmedica.cl/banmedica/home/frames.asp?xId=Publico/Sucursales/sucursales.asp?zona=P> [Consulta:20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Prestadores de salud [en línea]  
<http://www.isaprebanmedica.cl/banmedicawebneo/index.aspx?channel=5728&appointmentid=17140&pubid=6941> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Banmedica. Prestadores de salud [en línea]  
<http://www.isaprebanmedica.cl/banmedicawebneo/index.aspx?channel=5728&appointmentid=17140&pubid=6942> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- ✓ Isapre Banmedica. Prestadores de salud [en línea]  
<http://www.isaprebanmedica.cl/banmedicawebneo/index.aspx?channel=5728&appintanceid=17140&pubid=6942> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Cruz Blanca. Sucursales de atención [en línea]  
[http://www.cruzblanca.cl/sucursales\\_home.asp](http://www.cruzblanca.cl/sucursales_home.asp) [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Cruz Blanca. Prestadores de salud [en línea]  
<http://www.cruzblanca.cl/BuscadorPrestadoresWeb/BuscadorPrestadores.aspx>  
[Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Colmena Golden Cross. Sucursales de atención [en línea]  
[http://www.colmena.cl/home/index\\_secciones.jsp?secc=Centros\\_de\\_Atencion](http://www.colmena.cl/home/index_secciones.jsp?secc=Centros_de_Atencion)  
[Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Colmena Golden Cross. Prestadores de salud [en línea]  
[http://www.colmena.cl/home/login\\_prestadores.jsp](http://www.colmena.cl/home/login_prestadores.jsp) [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Colmena Golden Cross. Prestadores de salud [en línea]  
[http://www.colmena.cl/home/index\\_secciones.jsp?secc=Convenios\\_Medicos](http://www.colmena.cl/home/index_secciones.jsp?secc=Convenios_Medicos)  
[Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Mas Vida. Sucursales de atención [en línea]  
<http://www.masvida.cl/sucursales/> [Consulta: 20 de noviembre de 2009]

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

- ✓ Isapre Mas Vida. Prestadores de salud [en línea]  
[http://www.masvida.cl/convenios\\_medicos/](http://www.masvida.cl/convenios_medicos/) [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Mas Vida. Prestadores de salud [en línea] <http://www.masvida.cl/cobranzas/>  
[Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Vida Tres. Sucursales de atención [en línea]  
[http://www.vidatres.cl/home/info\\_gral.asp?xId=sucursales](http://www.vidatres.cl/home/info_gral.asp?xId=sucursales) [Consulta: 20 de noviembre de 2009]
  
- ✓ Isapre Ferrosalud. Sucursales de atención y Prestadores de salud [en línea]  
[http://www.isapreferrosalud.cl/?pagina=vercontenido&id\\_menu=5](http://www.isapreferrosalud.cl/?pagina=vercontenido&id_menu=5) [Consulta: 20 de noviembre de 2009]

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---

# ***ANEXOS***



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

ANEXO N°1: ISAPRE CONSALUD

Número de cotizantes según nivel de renta:

Renta	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
<b>001-100</b>	1.199	1.310	1.676	2.564	4.842
<b>101-150</b>	4.128	2.456	2.674	3.449	8.441
<b>151-200</b>	7.932	8.076	9.134	10.495	12.355
<b>201-250</b>	10.587	8.700	10.236	13.863	13.531
<b>251-300</b>	12.622	10.492	10.709	13.912	13.550
<b>301-350</b>	13.414	11.173	11.631	14.241	13.647
<b>351-400</b>	13.650	11.948	11.988	14.057	13.720
<b>401-500</b>	26.234	23.346	23.560	27.373	25.631
<b>501-600</b>	22.301	21.530	21.214	24.042	22.422
<b>601-700</b>	17.332	17.367	17.760	20.001	18.464
<b>701-800</b>	12.930	13.874	14.276	16.241	15.513
<b>801-900</b>	10.143	10.792	11.448	13.090	12.602
<b>+ de 900</b>	42.922	47.597	51.741	59.856	63.835
<b>s/clas</b>	15.368	17.746	10.268	33.660	34.128

Clientes según región para el periodo 2004 - 2008:

Región	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
<b>I</b>	13.794	13.908	13.900	14.679	10.927
<b>II</b>	10.560	10.463	10.848	10.912	11.492
<b>III</b>	2.476	2.479	2.510	2.559	2.606
<b>IV</b>	4.165	4.072	4.058	4.474	4.407
<b>V</b>	19.789	20.234	20.682	24.944	24.789
<b>VI</b>	4.898	4.790	4.794	6.627	6.702
<b>VII</b>	4.530	4.837	5.021	6.765	7.249
<b>VIII</b>	20.921	20.549	21.347	24.489	24.357
<b>IX</b>	5.770	6.247	7.449	9.947	10.070
<b>X</b>	14.599	14.015	16.010	19.398	11.729

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>XI</b>	1.025	1.061	1.201	1.411	1.385
<b>XII</b>	5.021	4.667	4.385	4.807	4.513
<b>XIII</b>					7.523
<b>XIV</b>					3.104
<b>RM</b>	135.583	132.182	139.864	171.742	178.033

Cotizantes sexo masculino periodo 2004-2008:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	853	1.189	2.497	4.107	4.322
<b>20 – 24</b>	9.448	10.292	14.282	23.030	26.068
<b>25 – 29</b>	21.161	20.230	22.445	30.614	32.399
<b>30 – 34</b>	28.308	26.568	26.632	31.210	30.633
<b>35 – 39</b>	27.847	26.099	25.778	29.371	29.571
<b>40 – 44</b>	28.065	27.233	26.794	28.754	27.942
<b>45 -49</b>	22.736	22.772	23.118	25.893	26.345
<b>50 -54</b>	17.411	17.661	17.763	19.877	20.354
<b>55 -59</b>	13.145	13.191	13.327	14.760	15.323
<b>60 – 64</b>	8.531	8.400	8.534	9.240	9.543
<b>65 – 69</b>	4.196	4.283	4.221	4.531	4.795
<b>70 – 74</b>	2.838	2.904	2.802	2.852	2.778
<b>75 - 79</b>	1.302	1.542	1.661	1.842	1.955
<b>80 – 84</b>	499	576	608	706	799
<b>+ de 84</b>	224	290	324	359	377

Cotizantes sexo femenino periodo año 2004-2008:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	373	418	712	1.006	790
<b>20 – 24</b>	2.200	2.258	3.387	5.523	5.201
<b>25 – 29</b>	6.719	6.154	7.507	10.737	10.802
<b>30 – 34</b>	7.871	7.437	8.300	10.528	10.560
<b>35 – 39</b>	7.156	6.828	7.436	9.381	9.572
<b>40 – 44</b>	7.435	7.355	7.545	8.716	8.724
<b>45 -49</b>	7.137	7.061	7.169	8.299	8.210
<b>50 -54</b>	6.480	6.591	6.644	7.507	7.413
<b>55 -59</b>	4.759	5.149	5.258	5.817	6.012
<b>60 – 64</b>	2.637	2.670	2.779	3.188	3.246

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>65 – 69</b>	1.705	1.843	1.840	1.896	1.884
<b>70 – 74</b>	1.125	1.187	1.237	1.350	1.426
<b>75 - 79</b>	561	749	841	922	1.012
<b>80 – 84</b>	252	351	372	436	512
<b>+ de 84</b>	157	223	256	302	318

BALANCE GENERAL

ISAPRE CONSALUD 2004-2008

(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
<b>Activo</b>					
Disponible	913.111	1.210.629	1.300.312	2.532.756	1.607.880
Inversiones financieras	10.904.293	3.828.601	0	0	3.000.980
Deudores de cotizaciones	1.132.707	840.056	841.586	756.192	595.120
Deudores por prestamos salud	429.242	850.288	973.731	886.425	507.981
Fondo único prestaciones familiares	106.095	117.723	124.114	196.214	867.631
Documentos por cobrar (netos)	2.556.130	3.315.839	4.028.041	3.284.063	3.332.784
Deudores varios	2.213.885	2.243.445	1.904.657	488.027	1.421.377
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	1.496.907	162.203	85.653	92.472	95.363
Imptos. diferidos por recuperar	61.838	254.092	1.129.576	1.545.972	666.979
Otros activos circulantes	160.409	546.997	314.913	3.145.041	3.636.611
<b>Total activos circulantes</b>	<b>19.974.616</b>	<b>13.369.873</b>	<b>10.702.584</b>	<b>12.927.162</b>	<b>15.732.706</b>
Terrenos	1.414.707	1.413.344	1.406.456	1.401.238	1.403.816
Bienes raíces	10.255.413	10.245.523	10.195.594	10.157.762	10.176.452
Muebles, máquinas, equipos	3.252.110	4.579.791	5.366.269	8.454.122	9.026.137
Equipos e instrumental médico	0	0	0	0	0
Activos fijos en leasing	1.015.484	1.030.466	1.025.615	0	0
Otros activos fijos	2.838.059	2.913.353	4.866.999	4.231.686	4.925.447
Depreciación acumulada (-)	-4.936.333	-6.231.658	-7.663.644	-8.443.900	-9.543.661
<b>Total activos fijos</b>	<b>13.839.440</b>	<b>13.950.819</b>	<b>15.197.289</b>	<b>15.800.907</b>	<b>15.988.191</b>
Inversiones permanentes	1.430.316	0	0	0	216.000
Mayor (menor) valor inver. Perman.	-66.457	0	0	0	0
Deudores largo plazo	0	0	0	0	0
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	0	25.917	12.749	0	0
Garantía isapre	7.106.394	13.731.704	15.064.865	9.778.844	8.425.540
Otros	37.107	33.100	857.497	1.652.402	1.509.627
Amortización (-)	0	0	0	0	0



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Total otros activos	8.507.360	13.790.722	15.935.111	11.431.246	10.151.167
Total activos	42.321.416	41.111.414	41.834.983	40.159.315	41.872.064

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Pasivo					
Obligaciones instituc. finan. corto plazo	2.162.938	3.020.229	1.547.350	41.834	154.687
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Beneficios por pagar	8.352.137	10.382.929	9.839.492	10.902.739	12.470.075
Cuentas por pagar	596.609	1.037.443	809.671	418.868	338.545
Prestaciones ocurridas y no liquidadas	618.336	435.343	444.971	462.120	493.722
Excedentes de cotización	1.393.420	1.664.457	1.961.375	2.140.731	2.264.893
Cotizaciones por regularizar	896.614	1.632.622	1.692.321	1.470.321	1.794.967
Fondo único prestaciones familiares	0	0	0	0	0
Doctos. y ctas. por pagar empres. Relac.	3.907.190	3.038.079	2.084.378	1.905.233	2.056.806
Acreedores varios	423.497	278.737	244.402	247.814	129.764
Retenciones	383.038	385.779	446.989	461.852	434.113
Provisiones	2.980.476	4.083.167	3.743.337	3.728.359	4.250.042
Impuestos por pagar	791.692	960.403	463.672	340.203	349.107
Otros pasivos circulantes	454.661	189.594	168.635	123.045	132.041
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>22.960.610</b>	<b>27.108.780</b>	<b>23.446.594</b>	<b>22.243.119</b>	<b>24.868.762</b>
Obligaciones instituc. finan. largo plazo	0	0	0	0	0
Doctos. y ctas. por pagar empres. Relac.	0	0	0	0	0
Provisiones largo plazo	881.768	826.831	900.662	2.303.873	2.629.196
Otros pasivos de largo plazo	116.577	5.477	0	0	0
<b>Total pasivos largo plazo</b>	<b>998.345</b>	<b>832.309</b>	<b>900.662</b>	<b>2.303.873</b>	<b>2.629.196</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	0
Capital pagado	8.034.167	8.026.431	7.987.315	7.957.678	7.972.320
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobrepeso en venta acciones propias	816.577	815.790	811.813	808.801	810.289
Otras reservas	225.835	225.617	224.518	223.685	224.097
Déficit acumulado período desarrollo (-)	0	0	0	0	0
Resultado acumulado	1.502.269	-17.909	7.999	62.879	171.610
Resultado del ejercicio	7.783.612	10.203.794	8.456.082	6.559.281	5.195.790
Dividendos provisorios (-)	0	-6.083.397	0	0	0
<b>Total patrimonio</b>	<b>18.362.461</b>	<b>13.170.326</b>	<b>17.487.727</b>	<b>15.612.323</b>	<b>14.374.106</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>42.321.416</b>	<b>41.111.414</b>	<b>41.834.983</b>	<b>40.159.315</b>	<b>41.872.064</b>

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

ESTADO DE RESULTADOS  
ISAPRE CONSALUD 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas/Año</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Cotización legal de salud	132.779.806	155.253.407	166.492.496	174.470.591	171.785.691
Cotización adicional legal	8.276	189	0	0	0
Cotización adicional voluntaria	55.998.631	62.516.391	65.910.229	70.766.491	79.296.731
Aporte adicional	1.835.588	1.464.477	1.455.017	880.059	995.373
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	35.127	0	71.226
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>190.622.301</b>	<b>219.234.463</b>	<b>233.892.868</b>	<b>246.117.141</b>	<b>252.149.021</b>
Prestaciones de salud	-128.452.328	-142.002.094	-152.384.671	-165.307.195	-172.547.016
Subsidios incapacidad laboral	-23.479.666	-29.785.347	-33.283.776	-39.341.044	-39.546.746
Provisión prest. ocurridas y no liquidadas	-63.293	-121.115	-203.130	-78.324	-165.776
Otros costos de operación	-83.176	-106.754	-124.684	-42.976	-38.040
Capita	0	0	0	-184.501	-348.774
Egreso por Fondo de Compensación	0	0	0	-85.790	0
<b>Costos de operación</b>	<b>-152.078.463</b>	<b>-172.015.310</b>	<b>-185.996.262</b>	<b>-205.039.830</b>	<b>-212.646.352</b>
<b>Margen de explotación</b>	<b>38.543.838</b>	<b>47.219.153</b>	<b>47.896.606</b>	<b>41.077.312</b>	<b>39.502.669</b>
Publicidad	-463.442	-951.067	-599.980	-596.133	-447.277
Remuneraciones del personal	-8.629.384	-8.626.410	-10.269.102	-10.932.567	-11.524.091
Remun.y comisiones personal de ventas	-7.106.168	-9.489.621	-11.208.568	-10.266.344	-9.756.338
Otros gastos de adm. y ventas	-9.867.905	-11.093.275	-10.957.200	-11.774.120	-11.747.281
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>-26.066.899</b>	<b>-30.160.373</b>	<b>-33.034.850</b>	<b>-33.569.163</b>	<b>-33.474.987</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>12.476.939</b>	<b>17.058.780</b>	<b>14.861.756</b>	<b>7.508.148</b>	<b>6.027.682</b>
Ingreso por prestac. salud a terceros	0	0	0	0	0
Otros ingresos no operacionales	2.138.139	2.621.466	4.268.761	5.847.310	6.712.597
<b>Ingresos no operacionales</b>	<b>2.138.139</b>	<b>2.621.466</b>	<b>4.268.761</b>	<b>5.847.310</b>	<b>6.712.597</b>
Gastos por prestac. salud a terceros	0	0	0	0	0
Otros egresos no operacionales	-2.238.717	-4.992.526	-4.090.021	-4.008.715	-3.894.663
<b>Egresos no operacionales</b>	<b>-2.238.717</b>	<b>-4.992.526</b>	<b>-4.090.021</b>	<b>-4.008.715</b>	<b>-3.894.663</b>
Corrección monetaria	28.898	54.734	172.680	1.001.381	1.721.936
<b>Resultado no operacional</b>	<b>-71.680</b>	<b>-2.316.327</b>	<b>351.421</b>	<b>2.839.977</b>	<b>4.539.870</b>

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Resultado antes de impuestos	12.405.259	14.742.453	15.213.177	10.348.125	10.567.552
Impuesto a la renta	-2.298.561	-2.675.673	-2.819.977	-1.872.162	-1.935.312
Utilidad (perdida) consolidada	0	0	0	0	0
Interés minoritario (-)	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio	10.106.698	12.066.780	12.393.200	8.475.963	8.632.240

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO

ISAPRE CONSALUD 2004-2008

(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	178.727.733	187.283.422	184.713.717	199.348.914	210.609.380
Co-pago	30.070.720	28.403.781	28.023.294	26.432.074	29.056.212
F.U.P.F.	7.365.715	6.820.585	7.758.892	8.257.584	8.902.642
Ingresos financieros percibidos	970.828	1.445.404	1.642.173	1.131.369	1.446.268
Dividendos y otros repartos	0	0	0	0	0
Otros ingresos percibidos	488.585	1.014.386	1.939.621	3.496.275	1.890.339
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	131.215	108.402	6.521
Prestaciones de salud (-)	-143.488.320	-139.066.203	-142.627.194	-148.540.940	-160.022.864
Subsidios incapacidad laboral (-)	-33.256.034	-36.164.915	-38.863.995	-43.553.479	-45.824.052
Devolución cotizaciones (-)	-1.029.652	-2.151.843	-2.283.239	-5.793.259	-4.069.993
Proveedores y personal (-)	-21.116.517	-27.886.567	-29.038.607	-28.430.217	-28.877.405
Intereses pagados (-)	-189.839	-15.418	-334.239	-573	-149
Impuesto a la renta pagado (-)	-800.475	-1.406.461	-2.826.757	-2.260.348	-535.604
IVA y otros similares pagados (-)	-1.438.798	-1.803.504	-1.925.708	-2.099.161	-2.415.371
Otros gastos pagados (-)	-190.743	-798.611	-585.510	-441.520	-592.080
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0	0	0	0	-14.275
<b>Flujo neto originado actividades operación</b>	<b>16.113.202</b>	<b>15.674.057</b>	<b>5.723.664</b>	<b>7.655.120</b>	<b>9.559.569</b>
Colocación de acciones de pago	0	11	0	0	0
Obtención de préstamos	0	0	0	0	0
Doctos.y préstamos empresas relacionadas	-774.415	0	0	0	0
Otras fuentes de financiamiento	0	0	0	0	0
Pago de dividendos (-)	-3.718.751	-15.235.210	-4.040.511	-8.134.469	-6.302.824
Repartos de capital (-)	0	0	0	0	0
Pago de préstamos (-)	-1.308.372	0	0	0	0
Pago préstamos empresas relacionadas (-)	0	0	0	0	0
Gastos emisión y coloc. Acciones (-)	0	0	0	0	0

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

Otros desembolsos financiamiento (-)	0	0	0	0	0
Flujo neto originado actividades financiamiento	-5.801.538	-15.235.199	-4.040.511	-8.134.469	-6.302.824

Ventas de activo fijo	0	10.499	0	0	0
Venta de inversiones permanentes	0	0	0	0	0
Venta de otras inversiones	53.512	0	0	0	0
Recaudación préstamos empresas relac.	2.865.884	0	9.087	0	0
Liberación garantía	0	0	0	4.351.236	596.030
Otros ingresos de inversión	0	0	0	0	0
Préstamos a empresas relacionadas (-)	0	0	0	0	0
Otros desembolsos inversión (-)	0	0	-820.250	-33.817	0
Flujo neto originado actividades inversión	-2.304.822	-7.807.704	-5.435.429	1.765.699	-1.083.894
Flujo neto total del período	8.006.843	-7.368.846	-3.752.277	1.286.350	2.172.851
Efecto de inflación sobre el efectivo	-100.029	167.010	37.918	-49.082	-101.407
Variación neta del efectivo	7.906.813	-7.201.836	-3.714.359	1.237.268	2.071.444
Saldo inicial del efectivo	3.910.590	12.241.073	5.014.671	1.295.488	2.537.416
Saldo final de efectivo	11.817.403	5.039.237	1.300.312	2.532.756	4.608.860

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

ANEXO N°2: ISAPRE BANMÉDICA

Clientes según Renta:

Renta	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
<b>0-100</b>	1.604	2.593	2.863	2.137	2.905
<b>101-150</b>	4.917	4.664	4.356	3.075	4.874
<b>151-200</b>	8.890	15.036	13.253	8.536	7.359
<b>201-250</b>	10.302	14.517	15.178	11.803	9.021
<b>251-300</b>	10.680	14.415	14.755	12.552	10.323
<b>301-350</b>	10.357	13.368	14.678	13594	10.831
<b>351-400</b>	10.507	13.096	13.891	13.368	11.052
<b>401-500</b>	19.526	23.677	26.028	25.667	21.610
<b>501-600</b>	16.771	20.022	21.762	21.916	19.471
<b>601-700</b>	13.899	16.016	17.595	18.497	16.377
<b>701-800</b>	11.213	13.220	14.680	15.481	14.687
<b>801-900</b>	9.520	10.994	12.017	13.110	12.417
<b>+ de 900</b>	53.139	65.446	69.572	79.579	84.327
<b>s/clas</b>	16.359	43.954	44.053	31.936	27.450

Clientes según región para el periodo 2004 - 2008:

Región	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
<b>I</b>	5.452	5.582	5.989	6.379	4.293
<b>II</b>	5.086	5.455	5.748	6.068	6.418
<b>III</b>	3.687	3.678	3.746	3.646	3.646
<b>IV</b>	5.350	6.784	6.777	6.682	6.485
<b>V</b>	10.835	17.040	17.452	16.727	16.485
<b>VI</b>	4.636	5.408	5.991	6.248	6.023
<b>VII</b>	6.805	6.842	6.824	6.702	6.536
<b>VIII</b>	13.648	13.172	12.848	12.830	12.493
<b>IX</b>	5.239	5.257	5.263	5.069	4.698
<b>X</b>	7.046	6.907	6.833	7.027	4.494

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>XI</b>	789	757	768	830	785
<b>XII</b>	1.928	2.218	2.512	2.649	2.787
<b>XIII</b>					1.860
<b>XIV</b>					2.468
<b>RM</b>	161.204	228.664	242.101	230.447	215.016

Cotizantes sexo masculino:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	1.449	3.968	3.985	2.811	35
<b>20 – 24</b>	11.639	27.703	27.310	20.346	1.423
<b>25 – 29</b>	18.487	29.654	32.357	30.587	14.640
<b>30 – 34</b>	23.264	31.583	32.979	31.410	28.083
<b>35 – 39</b>	22.359	27.830	28.792	28.578	29.186
<b>40 – 44</b>	20.559	25.620	26.452	25.780	27.721
<b>45 -49</b>	15.229	19.130	20.339	21.014	24532
<b>50 -54</b>	11.247	13.752	14.952	15.796	21.060
<b>55 -59</b>	8.815	10.559	11.005	11.351	16.082
<b>60 – 64</b>	6.029	7.440	7.845	8.363	11.740
<b>65 – 69</b>	2.961	3.869	4.169	4.508	8.680
<b>70 – 74</b>	1.722	2.395	2.333	2.404	4.787
<b>75 - 79</b>	1.058	1.634	1.709	1.725	2.525
<b>80 – 84</b>	460	785	859	933	1.674
<b>+ de 84</b>	241	364	430	491	1.013

Cotizantes sexo femenino:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	190	336	524	309	21
<b>20 – 24</b>	3.379	4.356	5.164	4.502	195
<b>25 – 29</b>	11.336	12.969	14.380	13.827	3.482
<b>30 – 34</b>	14.709	16.864	17.431	16.166	12.852
<b>35 – 39</b>	13.323	14.728	15.293	14.719	14.742
<b>40 – 44</b>	11.933	13.643	13.861	13.433	13.927
<b>45 -49</b>	9.183	10.818	11.431	11.672	12.956
<b>50 -54</b>	7.794	9.141	9.462	9.614	11.500
<b>55 -59</b>	5.925	7.269	7.663	7.976	9.544
<b>60 – 64</b>	4.134	5.178	5.421	5.632	8.198

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>65 – 69</b>	1.916	2.600	2.847	3.160	5.528
<b>70 – 74</b>	1.110	1.605	1.654	1.766	3.400
<b>75 - 79</b>	638	1.082	1.186	1.263	1.827
<b>80 – 84</b>	326	492	577	664	1.323
<b>+ de 84</b>	290	397	442	504	743

BALANCE GENERAL  
ISAPRE BANMÉDICA 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Activo					
Disponible	2.512.831	1.568.331	2.438.467	3.619.473	3.145.922
Inversiones financieras	4.871.798	11.976.458	0	217.555	0
Deudores de cotizaciones	780.501	913.479	838.898	720.261	618.490
Deudores por prestamos salud	453.513	488.841	753.883	650.235	740.142
Fondo único prestaciones familiares	93.031	34.299	0	153.346	0
Documentos por cobrar (netos)	3.496.574	3.722.680	3.246.510	3.091.912	3.262.237
Deudores varios	1.176.330	1.250.973	1.152.287	1.843.389	2.183.044
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	13.574.406	8.744.284	29.791.329	27.679.671	33.707.827
Imptos. diferidos por recuperar	1.008.718	1.671.562	1.390.931	2.432.366	1.745.387
Otros activos circulantes	2.554.803	2.630.594	1.077.693	655.738	15.490
<b>Total activos circulantes</b>	<b>30.522.505</b>	<b>33.001.500</b>	<b>40.689.998</b>	<b>41.063.947</b>	<b>45.418.539</b>
Terrenos	0	0	0	111.457	111.662
Bienes raíces	293.103	292.821	291.393	454.390	444.964
Muebles, máquinas, equipos	4.508.591	5.327.528	5.744.669	6.095.209	4.434.600
Equipos e instrumental médico	0	0	0	0	0
Activos fijos en leasing	488.138	487.667	485.290	6.973.566	6.986.397
Otros activos fijos	4.452.941	4.858.660	5.003.212	5.800.336	6.080.372
Depreciación acumulada (-)	-5.951.352	-7.025.678	-7.993.372	-8.983.930	-7.867.991
<b>Total activos fijos</b>	<b>3.791.421</b>	<b>3.940.998</b>	<b>3.531.192</b>	<b>10.451.028</b>	<b>10.190.004</b>
Inversiones permanentes	2.916.578	2.884.162	1.220.944	1.141.073	425
Mayor (menor) valor inver. Perman.	13.152.338	12.144.965	10.155.688	9.177.630	8.270.191
Deudores largo plazo	0	0	0	0	0
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	0	294.534	288.634	738.188	407.295
Garantía isapre	2.547.772	4.064.428	6.160.788	6.413.525	6.354.007
Otros	240.669	10.608.532	10.208.158	9.468.332	8.716.435

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Amortización (-)	0	-2.671.167	-4.180.111	-5.217.611	-6.093.123
Total otros activos	18.857.356	27.325.455	23.854.100	21.721.137	17.655.230
Total activos	53.171.282	64.267.952	68.075.291	73.236.112	73.263.773

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Pasivo					
Obligaciones instituc. finan. corto plazo	1.037	3.301	4.650	106.792	26.634
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Beneficios por pagar	7.964.129	14.702.590	16.905.675	17.219.385	18.820.764
Cuentas por pagar	4.409.761	4.007.623	3.649.833	2.974.668	2.795.585
Prestaciones ocurridas y no liquidadas	433.218	496.195	654.829	663.542	751.642
Excedentes de cotización	929.702	2.026.191	2.273.103	2.387.128	2.417.068
Cotizaciones por regularizar	1.356.346	2.170.401	2.675.994	3.639.913	5.029.261
Fondo único prestaciones familiares	0	0	44.909	0	125.852
Doctos. y ctas. por pagar empres. Relac.	6.804.881	7.598.243	7.217.925	10.287.960	7.653.310
Acreedores varios	2.596.918	2.936.506	3.279.967	4.671.162	4.911.167
Retenciones	605.315	680.498	738.772	779.679	628.033
Provisiones	2.746.278	2.685.678	3.670.716	2.636.600	2.381.547
Impuestos por pagar	889.086	443.185	402.075	447.742	469.467
Otros pasivos circulantes	318.560	492.515	380.803	356.747	343.524
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>29.055.232</b>	<b>38.242.926</b>	<b>41.899.252</b>	<b>46.171.319</b>	<b>46.353.854</b>
Obligaciones instituc. finan. largo plazo	0	0	0	0	0
Doctos. y ctas. por pagar empres. Relac.	0	0	0	0	0
Provisiones largo plazo	0	0	0	0	0
Otros pasivos de largo plazo	586.800	568.134	434.454	5.209.501	4.733.376
<b>Total pasivos largo plazo</b>	<b>586.800</b>	<b>568.134</b>	<b>434.454</b>	<b>5.209.501</b>	<b>4.733.376</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	0
Capital pagado	13.003.276	12.990.737	12.927.429	12.879.461	12.903.159
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobreprecio en venta acciones propias	0	0	0	0	0
Otras reservas	0	0	0	0	641.144
Déficit acumulado período desarrollo (-)	0	0	0	0	0



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Resultado acumulado	419.276	399.380	420.956	499.869	0
Resultado del ejercicio	10.106.698	12.066.776	12.393.200	8.475.963	8.632.240
Dividendos provisorios (-)	0	0	0	0	0
<b>Total patrimonio</b>	<b>23.529.250</b>	<b>25.456.892</b>	<b>25.741.585</b>	<b>21.855.293</b>	<b>22.176.543</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>53.171.282</b>	<b>64.267.952</b>	<b>68.075.291</b>	<b>73.236.112</b>	<b>73.263.773</b>

ESTADO DE RESULTADOS  
ISAPRE BANMÉDICA 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas/Año</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Cotización legal de salud	132.779.806	155.253.407	166.492.496	174.470.591	171.785.691
Cotización adicional legal	8.276	189	0	0	0
Cotización adicional voluntaria	55.998.631	62.516.391	65.910.229	70.766.491	79.296.731
Aporte adicional	1.835.588	1.464.477	1.455.017	880.059	995.373
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	35.127	0	71.226
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>190.622.301</b>	<b>219.234.463</b>	<b>233.892.868</b>	<b>246.117.141</b>	<b>252.149.021</b>
Prestaciones de salud	-128.452.328	-142.002.094	-152.384.671	-165.307.195	-172.547.016
Subsidios incapacidad laboral	-23.479.666	-29.785.347	-33.283.776	-39.341.044	-39.546.746
Provisión prest. ocurridas y no liquidadas	-63.293	-121.115	-203.130	-78.324	-165.776
Otros costos de operación	-83.176	-106.754	-124.684	-42.976	-38.040
Capita	0	0	0	-184.501	-348.774
Egreso por Fondo de Compensación	0	0	0	-85.790	0
<b>Costos de operación</b>	<b>-152.078.463</b>	<b>-172.015.310</b>	<b>-185.996.262</b>	<b>-205.039.830</b>	<b>-212.646.352</b>
<b>Margen de explotación</b>	<b>38.543.838</b>	<b>47.219.153</b>	<b>47.896.606</b>	<b>41.077.312</b>	<b>39.502.669</b>
Publicidad	-463.442	-951.067	-599.980	-596.133	-447.277
Remuneraciones del personal	-8.629.384	-8.626.410	-10.269.102	-10.932.567	-11.524.091
Remun.y comisiones personal de ventas	-7.106.168	-9.489.621	-11.208.568	-10.266.344	-9.756.338
Otros gastos de adm. y ventas	-9.867.905	-11.093.275	-10.957.200	-11.774.120	-11.747.281
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>-26.066.899</b>	<b>-30.160.373</b>	<b>-33.034.850</b>	<b>-33.569.163</b>	<b>-33.474.987</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>12.476.939</b>	<b>17.058.780</b>	<b>14.861.756</b>	<b>7.508.148</b>	<b>6.027.682</b>
Ingreso por prestac. salud a terceros	0	0	0	0	0
Otros ingresos no operacionales	2.138.139	2.621.466	4.268.761	5.847.310	6.712.597
<b>Ingresos no operacionales</b>	<b>2.138.139</b>	<b>2.621.466</b>	<b>4.268.761</b>	<b>5.847.310</b>	<b>6.712.597</b>
Gastos por prestac. salud a terceros	0	0	0	0	0
Otros egresos no operacionales	-2.238.717	-4.992.526	-4.090.021	-4.008.715	-3.894.663
<b>Egresos no operacionales</b>	<b>-2.238.717</b>	<b>-4.992.526</b>	<b>-4.090.021</b>	<b>-4.008.715</b>	<b>-3.894.663</b>
Corrección monetaria	28.898	54.734	172.680	1.001.381	1.721.936
<b>Resultado no operacional</b>	<b>-71.680</b>	<b>-2.316.327</b>	<b>351.421</b>	<b>2.839.977</b>	<b>4.539.870</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>12.405.259</b>	<b>14.742.453</b>	<b>15.213.177</b>	<b>10.348.125</b>	<b>10.567.552</b>

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Impuesto a la renta	-2.298.561	-2.675.673	-2.819.977	-1.872.162	-1.935.312
Utilidad (perdida) consolidada	0	0	0	0	0
Interés minoritario (-)	0	0	0	0	0
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>10.106.698</b>	<b>12.066.780</b>	<b>12.393.200</b>	<b>8.475.963</b>	<b>8.632.240</b>

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO  
ISAPRE BANMÉDICA 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	197.595.662	224.677.762	244.229.642	258.788.483	265.858.462
Co-pago	24.592.443	28.659.236	24.955.060	23.200.701	21.694.902
F.U.P.F.	12.961.073	13.816.991	15.677.381	18.697.628	20.221.571
Ingresos financieros percibidos	675.005	988.053	1.189.360	1.006.798	1.090.963
Dividendos y otros repartos	0	0	0	0	0
Otros ingresos percibidos	918.595	927.969	1.742.380	923.855	965.454
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	38.815	0	70.462
Prestaciones de salud (-)	149.738.714	157.062.999	177.306.682	184.200.248	192.882.742
Subsidios incapacidad laboral (-)	-34.289.095	-40.847.618	-48.358.213	-55.108.459	-53.070.411
Devolución cotizaciones (-)	-3.321.658	-5.154.717	-5.370.287	-5.947.813	-5.543.335
Proveedores y personal (-)	-24.164.248	-27.453.066	-30.648.287	-32.930.426	-31.990.956
Intereses pagados (-)	-4.214	-15.403	-25.393	-204.968	-263.817
Impuesto a la renta pagado (-)	-2.141.649	-4.201.411	-2.850.091	-3.093.984	-2.863.504
IVA y otros similares pagados (-)	-4.121.155	-4.662.591	-4.931.412	-5.170.710	-5.572.510
Otros gastos pagados (-)	-1.025.494	-1.161.476	-1.234.827	-1.355.016	-1.254.021
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0	0	0	-85.790	0
<b>Flujo neto originado actividades operación</b>	<b>17.936.551</b>	<b>28.510.730</b>	<b>17.107.449</b>	<b>14.520.051</b>	<b>16.460.518</b>
Colocación de acciones de pago	0	0	0	0	0
Obtención de préstamos	0	0	0	105.482	0
Doctos.y préstamos empresas relacionadas	18.811.889	18.122.960	17.040.923	14.961.575	13.759.748
Otras fuentes de financiamiento	0	0	0	0	0
Pago de dividendos (-)	-3.557.967	-10.116.444	-11.984.448	-12.266.738	-8.351.199
Repartos de capital (-)	0	0	0	0	0
Pago de préstamos (-)	0	0	0	-30.233	-118.004
Pago préstamos empresas relacionadas (-)	-19.854.667	-15.441.178	-14.390.289	-13.457.496	-13.474.896
Gastos emisión y coloc. Acciones (-)	0	0	0	0	0
Otros desembolsos financiamiento (-)	0	0	0	0	0
<b>Flujo neto originado actividades</b>	<b>-4.600.746</b>	<b>-7.434.663</b>	<b>-9.333.815</b>	<b>-10.687.410</b>	<b>-8.184.351</b>

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

**financiamiento**

Ventas de activo fijo	377	7.317	19.750	0	10.514
Venta de inversiones permanentes	0	0	0	0	0
Venta de otras inversiones	0	0	0	0	0
Recaudación préstamos empresas relac.	5.789.367	26.735.916	15.779.311	37.332.279	36.909.890
Liberación garantía	0	0	0	0	0
Otros ingresos de inversión	0	0	67	0	0
Incorporac. activos fijos (-)	-570.581	-939.807	-746.442	-2.097.031	-1.314.155
Pago intereses capitalizados (-)	0	0	0	0	0
Inversiones permanentes (-)	-84.641	0	0	0	0
Inversiones instrum. Financieros (-)	0	0	0	0	0
Constitución y actualización garantía (-)	-11.960	-1.394.613	-2.199.357	-217.400	-80.000
Préstamos a empresas relacionadas (-)	-16.783.222	-27.699.632	-32.592.002	-36.375.441	-43.912.993
Otros desembolsos inversión (-)	-325.750	-10.885.933	-326.360	-1.050.452	-631.228
<b>Flujo neto originado actividades inversión</b>	<b>-11.986.409</b>	<b>-14.176.752</b>	<b>-20.065.032</b>	<b>-2.408.044</b>	<b>-9.017.972</b>
<b>Flujo neto total del período</b>	<b>1.349.396</b>	<b>6.899.316</b>	<b>-12.291.398</b>	<b>1.424.597</b>	<b>-741.805</b>
Efecto de inflación sobre el efectivo	-304.666	-690.832	-230.071	-406.842	-610.084
Variación neta del efectivo	1.044.730	6.208.483	-12.521.468	1.017.755	-1.351.889
Saldo inicial del efectivo	8.840.909	9.876.106	16.006.194	3.471.795	4.497.811
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>9.885.639</b>	<b>16.084.589</b>	<b>3.484.725</b>	<b>4.489.550</b>	<b>3.145.922</b>

**ANEXO N°3: ISAPRE CRUZ BLANCA**

Clientes según renta para el periodo 2004-2008:

<b>Renta</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0-100</b>	1.578	1.594	1.596	1.770	2.483
<b>101-150</b>	5.773	3.138	2.583	2.417	4.411
<b>151-200</b>	11.015	9.518	7.052	5.626	5.897
<b>201-250</b>	13.430	10.829	8.587	7.681	7.428
<b>251-300</b>	15.154	12.597	10.076	8.702	9.075
<b>301-350</b>	14.815	13.665	11.199	10.147	10.040
<b>351-400</b>	14.783	13.719	11.776	10.847	10.186
<b>401-500</b>	25.627	25.792	22.769	21.146	20.783
<b>501-600</b>	21.369	22.144	19.947	18.981	19.330
<b>601-700</b>	16.382	17.674	16.695	16.199	16.587

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>701-800</b>	12.583	14.154	13.723	13.733	15.110
<b>801-900</b>	10.235	11.354	11.350	11.707	12.708
<b>+ de 900</b>	49.646	57.821	61.177	68.468	84.874
<b>s/clas</b>	16.151	18.759	22.224	27.134	27.320

Clientes según región para el periodo 2004 - 2008:

<b>Región</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>I</b>	7.947	7.571	6.680	7.242	6.979
<b>II</b>	4.867	5.222	5.513	5.603	23.771
<b>III</b>	1.348	1.284	1.259	1.345	3.530
<b>IV</b>	3.315	3.250	3.034	3.013	5.409
<b>V</b>	23.334	22.722	20.796	20.169	18.918
<b>VI</b>	9.239	9.359	8.978	8.857	8066
<b>VII</b>	6.664	6.157	5.515	5.276	5.108
<b>VIII</b>	14.443	14.213	13.022	12.328	11.449
<b>IX</b>	9.458	8.760	7.631	7.387	7.219
<b>X</b>	13.083	12.059	10.284	9.946	8.145
<b>XI</b>	1.453	1.470	1.395	1.362	1.309
<b>XII</b>	2.477	2.168	1.783	1.775	1.871
<b>XIII</b>					1.927
<b>XIV</b>					2.694
<b>RM</b>	168.784	178.252	173.128	179.464	178.631

Cotizantes sexo masculino:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	1.041	952	891	1.088	1.134
<b>20 – 24</b>	10.441	9.287	7.916	8.758	10.340
<b>25 – 29</b>	22.438	22.252	19.930	20.786	23.197
<b>30 – 34</b>	29.384	30.332	28.006	26.990	28.616
<b>35 – 39</b>	25.888	26180	24.995	24.997	27.318
<b>40 – 44</b>	22.153	22.707	21.630	21.273	22966
<b>45 -49</b>	17.545	18.302	17.760	17862	20.056
<b>50 -54</b>	13.017	13.209	13.189	13.714	15.642
<b>55 -59</b>	9.900	10.233	10.031	10.181	11.307
<b>60 – 64</b>	5.865	6.452	6.728	7.126	7.924

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>65 – 69</b>	2.572	2.773	2.999	3.373	3.911
<b>70 – 74</b>	1.603	1.666	1.631	1.657	1.756
<b>75 - 79</b>	813	873	932	1.051	1.156
<b>80 – 84</b>	342	388	417	459	538
<b>+ de 84</b>	98	118	137	182	210

Cotizantes sexo femenino:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	413	491	486	604	553
<b>20 – 24</b>	3.914	4.264	4.000	4.499	4.603
<b>25 – 29</b>	13.615	14.248	13.108	13.764	14.905
<b>30 – 34</b>	18.099	18.811	17.319	17.093	16.903
<b>35 – 39</b>	15.566	15.802	15.060	15.599	16.253
<b>40 – 44</b>	14.475	14.593	13761	13.404	13.832
<b>45 -49</b>	13.063	13147	12.302	12.166	12.620
<b>50 -54</b>	9.604	9.882	9.806	10.015	10.804
<b>55 -59</b>	6.733	7.000	6.953	7.234	7.971
<b>60 – 64</b>	3.908	4.291	4.528	4.868	4.881
<b>65 – 69</b>	1.952	2.076	2.125	2.348	2.604
<b>70 – 74</b>	1.142	1.203	1.315	1.450	1.543
<b>75 - 79</b>	480	562	628	726	873
<b>80 – 84</b>	260	285	308	333	374
<b>+ de 84</b>	88	108	127	167	208

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

BALANCE GENERAL  
ISAPRE CRUZ BLANCA 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Activo					
Disponible	2.999.670	1.995.687	1.762.874	1.182.402	832.257
Inversiones financieras	32.770.328	30.566.677	19.510.901	16.576.325	12.621.504
Deudores de cotizaciones	1.343.308	1.102.230	876.346	746.274	798.903
Deudores por prestamos salud	337.561	354.743	295.413	285.074	794.597
Fondo único prestaciones familiares	0	0	135.185	54.802	0
Documentos por cobrar (netos)	2.038.217	2.089.165	2.031.102	2.157.252	2.428.478
Deudores varios	3.826.312	12.095.184	13.153.818	10.563.307	8.003.510
Doctos. y ctas. por cob. empres. Rel.	0	12.023	126.234	40.198	2.328.671
Imptos. diferidos por recuperar	365	420.344	2.169.653	2.060.151	2.979.561
Otros activos circulantes	11.651	11.680	11.705	6.489	5.555.738
<b>Total activos circulantes</b>	<b>43.327.412</b>	<b>48.647.731</b>	<b>40.073.232</b>	<b>33.672.275</b>	<b>36.343.219</b>
Terrenos	0	0	0	0	47.865
Bienes raíces	2.169.871	2.167.779	2.157.217	2.087.298	926.888
Muebles, máquinas, equipos	7.313.088	7.080.360	5.677.341	5.495.699	6.390.680
Equipos e instrumental médico	0	0	0	0	0
Activos fijos en leasing	9.683.246	9.565.238	9.518.624	9.483.305	601.877
Otros activos fijos	0	0	0	0	62.034
Depreciación acumulada (-)	-8.228.511	-8.601.398	-7.642.852	-7.620.829	-5.292.369
<b>Total activos fijos</b>	<b>10.937.694</b>	<b>10.211.979</b>	<b>9.710.329</b>	<b>9.445.473</b>	<b>2.736.975</b>
Inversiones permanentes	0	0	0	0	0
Mayor (menor) valor inver. Perman.	4.061.162	3.780.561	4.886.146	4.771.564	4.780.343
Deudores largo plazo	0	0	0	3.410.090	3.630.611
Doctos. y ctas. por cob. empres. Rel.	0	0	0	0	0
Garantía Isapre	2.882.558	5.236.196	9.665.855	8.166.758	14.659.956
Otros	2.142.908	2.557.899	6.164.276	5.672.050	7.677.121

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Amortización (-)	0	0	-4.321.085	-5.054.080	-4.252.324
Total otros activos	9.086.628	11.574.656	16.395.193	16.966.381	26.495.707
Total activos	63.351.734	70.434.367	66.178.754	60.084.129	65.575.901

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Pasivo					
Obligaciones instituc. finan. c/plazo	117.145	158.771	130.648	1.143.373	0
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Beneficios por pagar	9.675.393	15.563.445	14.746.641	16.123.037	22.591.968
Cuentas por pagar	4.607.614	3.868.823	214.702	1.276.540	736.033
Prestaciones ocurridas y no liquidadas	514.468	536.914	569.126	534.038	599.644
Excedentes de cotización	3.545.395	4.725.762	5.979.541	5.916.344	7.801.165
Cotizaciones por regularizar	3.020.908	3.255.213	3.256.093	3.340.521	3.278.942
Fondo único prestaciones familiares	62.077	260.439	0	0	80.534
Doctos. y ctas. por pagar empres. Rel.	218.103	233.303	273.662	283.553	640.749
Acreedores varios	5.256.759	4.856.583	4.982.816	3.909.830	3.884.192
Retenciones	314.498	330.844	580.138	533.856	522.491
Provisiones	900.292	1.673.747	2.394.810	2.466.127	4.436.368
Impuestos por pagar	1.970.086	695.938	698.440	449.382	690.066
Otros pasivos circulantes	736.077	751.988	699.487	779.341	364.442
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>30.938.813</b>	<b>36.911.771</b>	<b>34.526.104</b>	<b>36.755.942</b>	<b>45.626.594</b>
Obligaciones instituc. finan. L/plazo	367.382	246.159	115.872	0	0
Doctos. y ctas. por pagar empres. Rel.	5.040.967	4.754.240	4.474.835	4.170.162	0
Provisiones largo plazo	0	94.858	40.267	1.758	40.770
Otros pasivos de largo plazo	3.102.613	2.739.425	2.591.559	2.504.053	1.967.729
<b>Total pasivos largo plazo</b>	<b>8.510.961</b>	<b>7.834.681</b>	<b>7.222.534</b>	<b>6.675.974</b>	<b>2.008.499</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	
Capital pagado	12.172.681	12.160.942	12.101.679	16.318.219	18.600.316
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobreprecio en venta acciones propias	0	0	0	0	0
Otras reservas	0	0	0	0	0
Déficit acumulado período desarrollo (-)	0	0	0	0	0
Resultado acumulado	2.152.155	6.247.257	9.364.506	5.921.146	-1.513.070
Resultado del ejercicio	13.756.404	10.723.830	2.963.932	-5.587.151	853.562
Dividendos provisorios (-)	-4.179.280	-3.444.114	0	0	0

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Total patrimonio	23.901.960	25.687.915	24.430.116	16.652.214	17.940.808
Total pasivos	63.351.734	70.434.367	66.178.754	60.084.129	65.575.901

ESTADO DE RESULTADOS  
ISAPRE CRUZ BLANCA 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas/Año</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Cotización legal de salud	154.501.495	168.324.382	169.933.297	174.312.561	189.534.234
Cotización adicional legal	245.581	0	0	0	0
Cotización adicional voluntaria	58.751.746	47.031.461	43.510.610	41.027.433	42.730.116
Aporte adicional	0	49.017	48.590	60.794	56.804
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	0	0	0
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>213.498.823</b>	<b>215.404.860</b>	<b>213.492.498</b>	<b>215.400.789</b>	<b>232.321.154</b>
Prestaciones de salud	-141.173.583	-137.804.559	-142.169.159	-149.864.829	-158.899.616
Subsidios incapacidad laboral	-27.823.632	-31.301.241	-34.801.062	-36.662.526	-37.192.034
Provisión prest. ocurridas y no liquidadas	-1.708	0	-44.806	-5.396	-59.634
Otros costos de operación	-367.261	-538.240	-434.946	-518.391	-164.241
Capita	-1.956.262	-2.074.680	-2.114.743	-2.135.929	-2.477.371
Egreso por Fondo de Compensación	0	0	-172.581	-117.476	-57.927
<b>Costos de operación</b>	<b>-171.322.446</b>	<b>-171.718.721</b>	<b>-179.737.297</b>	<b>-189.304.548</b>	<b>-198.850.823</b>
<b>Margen de explotación</b>	<b>42.176.377</b>	<b>43.686.140</b>	<b>33.755.201</b>	<b>26.096.241</b>	<b>33.470.331</b>
Publicidad	-816.001	-827.354	-793.981	-913.664	-1.895.914
Remuneraciones del personal	-1.644.760	-2.013.895	-8.173.299	-10.320.456	-10.963.670
Remun.y comisiones personal de ventas	-7.037.412	-8.376.148	-9.154.954	-9.731.476	-10.385.104
Otros gastos de adm. y ventas	-16.705.609	-22.149.688	-16.542.525	-15.132.616	-13.492.372
Gastos de administración y ventas	-26.203.782	-33.367.086	-34.664.759	-36.098.212	-36.737.060
<b>Resultado operacional</b>	<b>15.972.595</b>	<b>10.319.054</b>	<b>-909.558</b>	<b>-10.001.972</b>	<b>-3.266.729</b>
Ingreso por prestac. salud a terceros	0	0	0	0	0
Otros ingresos no operacionales	1.871.534	3.099.949	5.824.577	3.991.784	3.479.110
<b>Ingresos no operacionales</b>	<b>1.871.534</b>	<b>3.099.949</b>	<b>5.824.577</b>	<b>3.991.784</b>	<b>3.479.110</b>
Gastos por prestac. salud a terceros	0	0	0	0	0
Otros egresos no operacionales	-1.319.991	-1.111.250	-1.802.141	-1.819.729	-1.430.511
<b>Egresos no operacionales</b>	<b>-1.319.991</b>	<b>-1.111.250</b>	<b>-1.802.141</b>	<b>-1.819.729</b>	<b>-1.430.511</b>
Corrección monetaria	436.498	494.780	488.417	1.272.111	2.256.207
<b>Resultado no operacional</b>	<b>988.041</b>	<b>2.483.478</b>	<b>4.510.852</b>	<b>3.444.165</b>	<b>4.304.806</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>16.960.636</b>	<b>12.802.533</b>	<b>3.601.294</b>	<b>-6.557.807</b>	<b>1.038.077</b>
Impuesto a la renta	-3.204.232	-2.078.706	-637.363	970.656	-184.515
Utilidad (perdida) consolidada	0	0	0	0	0
Interés minoritario (-)	0	0	0	0	0



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Resultado del ejercicio	13.756.404	10.723.826	2.963.932	-5.587.151	853.562
-------------------------	------------	------------	-----------	------------	---------

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO  
ISAPRE CRUZ BLANCA 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	227.799.470	230.904.603	231.834.119	227.047.235	4.967.011
Co-pago	30.088.618	30.791.060	29.012.253	27.868.928	701.435
F.U.P.F.	15.818.006	15.862.188	17.569.721	19.032.709	558.010
Ingresos financieros percibidos	921.809	1.493.598	2.683.964	2.258.963	68.174
Dividendos y otros repartos	0	0	0	0	0
Otros ingresos percibidos	0	0	0	0	384.359
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	0	0	12.446
Prestaciones de salud (-)	178.248.718	171.390.376	184.147.018	183.624.823	-3.577.317
Subsidios incapacidad laboral (-)	-43.668.743	-47.432.504	-51.572.376	-55.460.316	-1.398.359
Devolución cotizaciones (-)	-3.671.223	-3.884.315	-4.899.837	-4.971.026	-106.648
Proveedores y personal (-)	-20.205.867	-38.910.169	-35.509.905	-26.637.049	-1.270.987
Intereses pagados (-)	-3.437.406	-2.251.384	-980.406	-135.499	0
Impuesto a la renta pagado (-)	0	0	0	0	0
IVA y otros similares pagados (-)	-5.107.099	-5.117.357	-5.125.814	-5.197.585	-48.000
Otros gastos pagados (-)	0	0	0	0	-490.129
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0	0	0	-117.476	
<b>Flujo neto originado actividades operación</b>	<b>20.288.848</b>	<b>10.065.344</b>	<b>-1.135.300</b>	<b>64.060</b>	<b>6.563.686</b>
Colocación de acciones de pago	0	0	0	0	265.750
Obtención de préstamos	0	0	0	0	0
Doctos.y préstamos empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Otras fuentes de financiamiento	0	0	0	188.154	180.032
Pago de dividendos (-)	-8.567.793	-8.853.642	-4.068.406	-2.088.293	0
Repartos de capital (-)	0	0	0	0	0
Pago de préstamos (-)	-951.261	-200.735	-496.149	-1.030.473	-475.107
Pago préstamos empresas relacionadas (-)	0	0	0	0	0
Gastos emisión y coloc. Acciones (-)	0	0	0	0	0
Otros desembolsos financiamiento (-)	0	0	0	0	0
<b>Flujo neto originado actividades financiamiento</b>	<b>-9.519.053</b>	<b>-9.054.377</b>	<b>-4.564.555</b>	<b>-2.930.612</b>	<b>-29.325</b>

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Ventas de activo fijo	371.285	0	293.725	51.722	1.468.069
Venta de inversiones permanentes	0	0	0	0	0
Venta de otras inversiones	0	0	0	0	0
Recaudación préstamos empresas relac.	0	0	0	0	79.975
Liberación garantía	0	0	0	1.463.231	0
Otros ingresos de inversión	0	0	0	0	5.420
Incorporac.activos fijos (-)	-98.594	-88.871	-51.195	-185.326	-571.029
Pago intereses capitalizados (-)	0	0	0	0	0
Inversiones permanentes (-)	0	0	0	0	0
Inversiones instrum. Financieros (-)	0	0	0	0	0
Constitución y actualización garantía (-)	0	-2.456.488	-4.562.350	0	-4.930.707
Préstamos a empresas relacionadas (-)	0	0	0	0	-17.500
Otros desembolsos inversión (-)	0	0	0	0	-412.074
<b>Flujo neto originado actividades inversión</b>	<b>272.691</b>	<b>-2.545.358</b>	<b>-4.319.821</b>	<b>1.329.627</b>	<b>-4.377.846</b>
<b>Flujo neto total del período</b>	<b>11.042.486</b>	<b>-1.534.392</b>	<b>-10.019.676</b>	<b>-1.536.925</b>	<b>2.156.515</b>
Efecto de inflación sobre el efectivo	-1.213.559	-1.638.748	-1.110.227	-1.899.186	-3.850.262
Variación neta del efectivo	9.828.927	-3.173.140	-11.129.903	-3.436.110	-1.693.747
Saldo inicial del efectivo	25.941.071	35.735.504	32.403.678	21.194.837	20.282.424
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>35.769.998</b>	<b>32.562.364</b>	<b>21.273.775</b>	<b>17.758.727</b>	<b>18.588.677</b>

**ANEXO N°4: COLMENA GOLDEN CROSS**

Clientes según renta para el periodo 2004-2008:

<b>Renta</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0-100</b>	433	476	577	480	905
<b>101-150</b>	1.326	877	828	777	1.527
<b>151-200</b>	1.928	1.895	1.575	1.555	1.687
<b>201-250</b>	3.142	2.551	2.200	1.986	2.313
<b>251-300</b>	4.928	3.994	3.373	2.950	3.639
<b>301-350</b>	5.401	4.920	4.580	4.384	4.376
<b>351-400</b>	5.821	5.555	5.077	5.244	5.202
<b>401-500</b>	11.816	11.600	11.497	11.593	11.123
<b>501-600</b>	10.972	11.196	11.123	11.987	11.691

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>601-700</b>	9.695	10.064	10.368	11.019	10.483
<b>701-800</b>	8.579	9.166	9.560	10.284	10.232
<b>801-900</b>	56.340	8.196	8.634	9.472	9.367
<b>+ de 900</b>	5.016	64.270	71.864	85.229	92.427
<b>s/clas</b>	133.266	6.210	7.271	7.382	8.369

Clientes según región para el periodo 2004 – 2008:

<b>Región</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>I</b>	3.869	4.061	4.099	4.069	2.114
<b>II</b>	5.569	6.082	6.392	6.797	6.964
<b>III</b>	1.363	1.373	1.394	1.597	1.665
<b>IV</b>	2.522	2.712	2.869	3.218	3.484
<b>V</b>	8.499	8.911	9.227	10.179	10.488
<b>VI</b>	3.930	4.172	4.543	5.029	5.294
<b>VII</b>	8.701	9.000	9.314	9.835	9728
<b>VIII</b>	6.253	6.530	6.594	7.263	7.342
<b>IX</b>	4.324	4.429	4.640	5.147	5.489
<b>X</b>	6.615	7.168	7.301	7.901	5.606
<b>XI</b>	727	736	721	710	.668
<b>XII</b>	1.756	1.873	1.820	2.040	2.122
<b>XIII</b>					2.540
<b>XIV</b>					2.073
<b>RM</b>	108.742	115.542	122.956	136.264	144.941

Clientes sexo masculino para el periodo 2004 – 2008:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	137	119	183	216	240
<b>20 – 24</b>	2.155	2.162	2.414	2.982	3.358
<b>25 – 29</b>	11.427	12.072	12.835	15.077	16.248
<b>30 – 34</b>	17.701	18.534	19.109	20.621	21.167
<b>35 – 39</b>	14.883	15.938	16.862	18.427	19.433
<b>40 – 44</b>	12.906	13.665	14.074	14.696	14.962
<b>45 -49</b>	11.001	11.512	11.709	12.517	12.783
<b>50 -54</b>	8.658	9.125	9.571	10.403	10.752

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>55 -59</b>	7.071	7.301	7.625	8.003	8.206
<b>60 – 64</b>	5.182	5.464	5.717	5.985	6.314
<b>65 – 69</b>	2.709	2.974	3.202	3.544	3.810
<b>70 – 74</b>	1.506	1.573	1.681	1.836	2.008
<b>75 - 79</b>	905	948	1.006	1.061	1.111
<b>80 – 84</b>	308	368	446	527	604
<b>+ de 84</b>	167	189	197	211	231
<b>Sin edad</b>	2				

Cotizantes sexo femenino periodo 2004-2008:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	137	98	103	134	120
<b>20 – 24</b>	2.155	1.726	1.743	2.036	2.287
<b>25 – 29</b>	11.427	10.419	11.540	13.839	14.765
<b>30 – 34</b>	17.701	13.983	14.539	16.029	16.838
<b>35 – 39</b>	14.883	9.617	10.507	12.018	13.362
<b>40 – 44</b>	12.906	8.131	8.593	9.184	9.671
<b>45 -49</b>	11.001	7.619	7.842	8.552	8.759
<b>50 -54</b>	8.658	6585	7.006	7.524	7.853
<b>55 -59</b>	7.071	5.024	5.286	5.786	6.135
<b>60 – 64</b>	5.182	3.296	3.555	3.837	4.084
<b>65 – 69</b>	2.709	1.840	2.042	2.271	2.438
<b>70 – 74</b>	1.506	1.053	1.121	1.221	1.335
<b>75 - 79</b>	905	709	755	779	827
<b>80 – 84</b>	308	350	389	476	530
<b>+ de 84</b>	167	195	218	257	286
<b>Sin edad</b>	5				

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

BALANCE GENERAL  
ISAPRE COLMENA GOLDEN CROSS  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Activo					
Disponible	1.438.237	1.392.065	6.648.459	1.702.510	2.008.560
Inversiones financieras	22.161.025	29.105.339	22.480.748	26.993.763	37.978.066
Deudores de cotizaciones	512.982	390.082	446.413	406.287	381.509
Deudores por prestamos salud	0	0	0	0	0
Fondo único prestaciones familiares	0	109.184	0	0	102.105
Documentos por cobrar (netos)	458.266	697.315	732.603	716.795	779.497
Deudores varios	2.099.254	1.590.385	1.949.476	2.426.804	1.691.626
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	4.806.443	2.755.617	3.620.917	5.259.806	5.594.062
Imptos. diferidos por recuperar	0	0	0	1.249.079	0
Otros activos circulantes	159.151	164.551	2.986.335	101.811	741.371
<b>Total activos circulantes</b>	<b>31.635.358</b>	<b>36.204.537</b>	<b>38.864.952</b>	<b>38.856.855</b>	<b>49.276.796</b>
Terrenos	0	0	0	0	0
Bienes raíces	4.714.572	4.866.251	0	1.605.862	4.601.783
Muebles, máquinas, equipos	5.835.995	5.745.189	5.725.059	5.919.495	6.180.436
Equipos e instrumental médico	0	0	0	0	0
Activos fijos en leasing	0	170.192	169.528	169.685	167.968
Otros activos fijos	127.212	105.843	93.511	88.267	82.656
Depreciación acumulada (-)	-4.861.977	-5.234.620	-5.196.477	-5.445.705	-5.788.171
<b>Total activos fijos</b>	<b>5.815.803</b>	<b>5.652.855</b>	<b>791.621</b>	<b>2.337.604</b>	<b>5.244.672</b>
Inversiones permanentes	733.895	784.781	0	0	0
Mayor (menor) valor inver. Perman.	43.299	36.849	0	0	0
Deudores largo plazo	0	36.068	35.154	32.610	0
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	0	0	2.026.916	3.278.263	1.012.788

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Garantía isapre	1.185.768	2.816.813	3.901.357	5.411.541	5.616.997
Otros	398.231	385.628	379.578	357.295	347.386
Amortización (-)	-266.750	-278.710	-293.020	-293.112	-290.985
<b>Total otros activos</b>	<b>2.094.443</b>	<b>3.781.429</b>	<b>6.049.984</b>	<b>8.786.597</b>	<b>6.686.186</b>
<b>Total activos</b>	<b>39.545.604</b>	<b>45.638.821</b>	<b>45.706.557</b>	<b>49.981.057</b>	<b>61.207.654</b>

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Pasivo					
Obligaciones instituc. finan. c/ plazo	477.012	707.117	594.028	6.928.851	3.036.198
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Beneficios por pagar	4.921.465	4.827.688	7.097.269	5.442.550	5.767.509
Cuentas por pagar	9.163.497	11.481.047	13.506.070	10.327.672	12.377.646
Prestaciones ocurridas y no liquidadas	393.944	399.239	434.322	446.480	466.184
Excedentes de cotización	1.170.448	1.447.857	2.000.605	2.550.915	3.392.856
Cotizaciones por regularizar	516.703	811.999	1.241.341	2.803.988	3.243.237
Fondo único prestaciones familiares	0	0	0	0	0
Doctos. y ctas. por pagar empres. Rel	17.704	17.072	16.639	15.435	14.200
Acreedores varios	234.970	357.549	326.763	603.569	539.135
Retenciones	397.491	548.505	706.574	733.714	643.989
Provisiones	677.477	619.643	1.044.675	747.935	2.275.747
Impuestos por pagar	936.934	1.554.548	777.249	0	445.310
Otros pasivos circulantes	406.810	395.854	431.029	434.129	476.600
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>19.314.454</b>	<b>23.168.117</b>	<b>28.176.565</b>	<b>31.035.239</b>	<b>32.678.611</b>
Obligaciones instituc. finan. largo plazo	770.277	583.542	0	1.054.651	919.587
Doctos. y ctas. por pagar empres. Relac.	0	0	0	0	0
Provisiones largo plazo	146.281	185.087	188.240	186.625	191.769
Otros pasivos de largo plazo	0	67.420	39.746	0	28.554
<b>Total pasivos largo plazo</b>	<b>916.558</b>	<b>836.049</b>	<b>227.986</b>	<b>1.241.276</b>	<b>1.139.910</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	0
Capital pagado	716.620	715.929	712.440	709.797	711.103
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobrepeso en venta acciones propias	0	0	0	0	0
Otras reservas	0	0	0	0	0
Déficit acumulado período desarrollo (-)	0	0	0	0	0
<b>Resultado acumulado</b>	<b>10.470.253</b>	<b>6.950.183</b>	<b>2.186.002</b>	<b>9.130.678</b>	<b>17.026.014</b>

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Resultado del ejercicio	8.127.719	13.968.542	14.403.564	7.864.067	9.652.016
Dividendos provisorios (-)	0	0	0	0	0
<b>Total patrimonio</b>	<b>19.314.591</b>	<b>21.634.654</b>	<b>17.302.006</b>	<b>17.704.542</b>	<b>27.389.133</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>39.545.604</b>	<b>45.638.820</b>	<b>45.706.557</b>	<b>49.981.057</b>	<b>61.207.654</b>

ESTADO DE RESULTADOS  
ISAPRE COLMENA GOLDEN CROSS  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas/Año</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Cotización legal de salud	154.501.495	168.324.382	169.933.297	174.312.561	189.534.234
Cotización adicional legal	245.581	0	0	0	0
Cotización adicional voluntaria	58.751.746	47.031.461	43.510.610	41.027.433	42.730.116
Aporte adicional	0	49.017	48.590	60.794	56.804
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	0	0	0
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>213.498.823</b>	<b>215.404.860</b>	<b>213.492.498</b>	<b>215.400.789</b>	<b>232.321.154</b>
Prestaciones de salud	-141.173.583	-137.804.559	-142.169.159	-149.864.829	-158.899.616
Subsidios incapacidad laboral	-27.823.632	-31.301.241	-34.801.062	-36.662.526	-37.192.034
Provisión prest. ocurridas y no liquidadas	-1.708	0	-44.806	-5.396	-59.634
Otros costos de operación	-367.261	-538.240	-434.946	-518.391	-164.241
Capita	-1.956.262	-2.074.680	-2.114.743	-2.135.929	-2.477.371
Egreso por Fondo de Compensación	0	0	-172.581	-117.476	-57.927
<b>Costos de operación</b>	<b>-171.322.446</b>	<b>-171.718.721</b>	<b>-179.737.297</b>	<b>-189.304.548</b>	<b>-198.850.823</b>
<b>Margen de explotación</b>	<b>42.176.377</b>	<b>43.686.140</b>	<b>33.755.201</b>	<b>26.096.241</b>	<b>33.470.331</b>
Publicidad	-816.001	-827.354	-793.981	-913.664	-1.895.914
Remuneraciones del personal	-1.644.760	-2.013.895	-8.173.299	-10.320.456	-10.963.670
Remun.y comisiones personal de ventas	-7.037.412	-8.376.148	-9.154.954	-9.731.476	-10.385.104
Otros gastos de adm. y ventas	-16.705.609	-22.149.688	-16.542.525	-15.132.616	-13.492.372
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>-26.203.782</b>	<b>-33.367.086</b>	<b>-34.664.759</b>	<b>-36.098.212</b>	<b>-36.737.060</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>15.972.595</b>	<b>10.319.054</b>	<b>-909.558</b>	<b>-10.001.972</b>	<b>-3.266.729</b>
Ingreso por prestac. salud a terceros	0	0	0	0	0
Otros ingresos no operacionales	1.871.534	3.099.949	5.824.577	3.991.784	3.479.110
<b>Ingresos no operacionales</b>	<b>1.871.534</b>	<b>3.099.949</b>	<b>5.824.577</b>	<b>3.991.784</b>	<b>3.479.110</b>
Gastos por prestac. salud a terceros	0	0	0	0	0
Otros egresos no operacionales	-1.319.991	-1.111.250	-1.802.141	-1.819.729	-1.430.511
<b>Egresos no operacionales</b>	<b>-1.319.991</b>	<b>-1.111.250</b>	<b>-1.802.141</b>	<b>-1.819.729</b>	<b>-1.430.511</b>
Corrección monetaria	436.498	494.780	488.417	1.272.111	2.256.207
<b>Resultado no operacional</b>	<b>988.041</b>	<b>2.483.478</b>	<b>4.510.852</b>	<b>3.444.165</b>	<b>4.304.806</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>16.960.636</b>	<b>12.802.533</b>	<b>3.601.294</b>	<b>-6.557.807</b>	<b>1.038.077</b>
Impuesto a la renta	-3.204.232	-2.078.706	-637.363	970.656	-184.515

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Utilidad (perdida) consolidada	0	0	0	0	0
Interés minoritario (-)	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio	13.756.404	10.723.826	2.963.932	-5.587.151	853.562

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO  
ISAPRE COLMENA GOLDEN CROSS  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	176.843.914	195.173.273	205.186.516	230.859.160	254.636.193
Co-pago	9.385.089	9.878.069	10.209.290	10.762.588	10.709.922
F.U.P.F.	13.043.957	15.593.571	14.975.425	19.497.874	21.359.312
Ingresos financieros percibidos	675.553	1.700.172	2.054.622	2.494.506	2.586.828
Dividendos y otros repartos	0	0	0	0	0
Otros ingresos percibidos	445.547	317.648	1.027.366	247.079	1.436.682
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	0	164.770	220.717
Prestaciones de salud (-)	-130.696.468	-134.136.089	-143.573.901	-157.758.793	-178.168.512
Subsidios incapacidad laboral (-)	-32.192.281	-38.420.316	-36.575.921	-48.420.878	-51.649.556
Devolución cotizaciones (-)	-1.112.139	-2.131.851	-2.939.941	-7.168.318	-12.137.615
Proveedores y personal (-)	-12.689.465	-18.802.009	-20.238.443	-24.322.442	-20.833.844
Intereses pagados (-)	-55.990	-198.076	-169.158	-334.229	-55.573
Impuesto a la renta pagado (-)	-1.523.869	-1.851.926	-2.701.515	-3.388.031	-2.203.427
IVA y otros similares pagados (-)	-6.487.174	-7.294.016	-8.021.288	-8.068.186	-8.649.378
Otros gastos pagados (-)	0	0	0	0	0
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0	0	0	0	0
<b>Flujo neto originado actividades operación</b>	<b>15.636.674</b>	<b>19.828.451</b>	<b>19.233.052</b>	<b>14.565.101</b>	<b>17.251.749</b>
Colocación de acciones de pago	0	0	0	0	0
Obtención de préstamos	0	0	0	1.374.922	193.754
Doctos.y préstamos empresas relacionadas	0	0	0	0	0
Otras fuentes de financiamiento	0	0	0	0	0
Pago de dividendos (-)	-1.893.556	-11.626.983	-18.569.124	-7.065.783	0
Repartos de capital (-)	0	0	0	0	0
Pago de préstamos (-)	-189.141	-188.562	-191.033	-608.350	-300.984
Pago préstamos empresas relacionadas (-)	0	0	0	0	0
Gastos emisión y coloc. Acciones (-)	0	0	0	0	0
Otros desembolsos financiamiento (-)	0	0	0	0	0



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Flujo neto originado actividades financiamiento	-2.082.697	-11.815.546	-18.760.157	-6.299.211	-107.230
---	------------	-------------	-------------	------------	----------

Ventas de activo fijo	78.700	117.771	0	0	0
Venta de inversiones permanentes	0	0	0	0	0
Venta de otras inversiones	0	0	0	0	0
Recaudación préstamos empresas relac.	31.559	7.408.849	6.669.559	0	0
Liberación garantía	1.429.608	0	0	0	0
Otros ingresos de inversión	0	0	0	0	0
Incorporac. activos fijos (-)	-711.070	-617.133	-1.040.965	-465.956	-837.330
Pago intereses capitalizados (-)	0	0	0	0	0
Inversiones permanentes (-)	-359.762	282.121	0	0	0
Inversiones instrum. Financieros (-)	-747.898	0	0	0	-233.586
Constitución y actualización garantía (-)	0	-1.703.473	-1.168.063	-1.858.793	-666.995
Préstamos a empresas relacionadas (-)	-4.168.556	-5.494.781	-5.589.466	-4.691.458	-317.476
Otros desembolsos inversión (-)	0	0	0	0	0
<b>Flujo neto originado actividades inversión</b>	<b>-4.447.418</b>	<b>-6.645</b>	<b>-1.128.936</b>	<b>-7.016.207</b>	<b>-2.055.387</b>
<b>Flujo neto total del período</b>	<b>9.106.558</b>	<b>8.006.261</b>	<b>-656.041</b>	<b>1.249.684</b>	<b>15.089.132</b>
Efecto de inflación sobre el efectivo	-136.165	-808.233	-536.025	-1.574.530	-3.330.442
Variación neta del efectivo	8.970.394	7.198.027	-1.192.066	-324.847	11.758.690
Saldo inicial del efectivo	13.828.516	22.776.928	29.828.880	28.530.554	28.257.605
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>22.798.910</b>	<b>29.974.956</b>	<b>28.636.814</b>	<b>28.205.708</b>	<b>40.016.295</b>

ANEXO N°5: ISAPRE MAS VIDA

Clientes según renta para el periodo 2004-2008:

Renta	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
<b>0-100</b>	356	414	282	404	1.069
<b>101-150</b>	830	547	426	517	1.287
<b>151-200</b>	1.394	1.416	1.179	1.219	1.744
<b>201-250</b>	2.278	1.920	1.671	1.779	2.483
<b>251-300</b>	3.161	2.797	2.420	2.597	3.529
<b>301-350</b>	3.454	3.131	3.017	3.428	4.282
<b>351-400</b>	3.993	3.706	3.444	3.918	4.649

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>401-500</b>	8.451	8.104	7.974	8.911	10.585
<b>501-600</b>	8.243	8.043	8.399	9.988	11.729
<b>601-700</b>	6.928	7.131	8.069	9.500	10.711
<b>701-800</b>	5.528	6.348	7.222	8.567	10.365
<b>801-900</b>	4.921	5.197	6.226	7.744	8.930
<b>+ de 900</b>	22.987	27.353	36.359	46.935	59.363
<b>s/clas</b>	3.109	3.796	6.137	7.035	10.680

Clientes según región para el periodo 2004 - 2008:

<b>Región</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>I</b>	2.304	2.336	2.887	3.709	3.860
<b>II</b>	5.392	5.332	5.974	7.439	9.978
<b>III</b>	2.676	2.907	3.311	3.661	4.427
<b>IV</b>	1.952	2.210	2.442	2.684	3.327
<b>V</b>	7.294	7.733	8.733	10.790	13.944
<b>VI</b>	6.474	6.720	7.627	9.426	11.946
<b>VII</b>	3.240	3.022	3.256	3.749	4.557
<b>VIII</b>	21.158	22.759	25.375	28.943	33.480
<b>IX</b>	5.708	6.318	7.324	8.596	9.869
<b>X</b>	11.786	12.762	14.879	17.685	15.538
<b>XI</b>	662	626	635	661	821
<b>XII</b>	2.717	2.953	3.221	3.481	3.858
<b>XIII</b>					5.879
<b>XIV</b>					958
<b>RM</b>	17.500	17.441	20.230	26.302	35.974

Cotizantes sexo masculino periodo 2004-2008:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	148	180	240	258	293
<b>20 – 24</b>	1.205	1.290	1.605	2.230	2.871
<b>25 – 29</b>	6.154	6.428	7.793	10.289	13.326
<b>30 – 34</b>	9.964	10.544	12.495	15.300	19.080

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>35 – 39</b>	9.183	9.863	11.671	14.316	18.406
<b>40 – 44</b>	8.101	8.826	10.153	11.828	14.318
<b>45 -49</b>	6.110	6.571	7.548	8.746	10.711
<b>50 -54</b>	4.234	4.571	5.144	6.007	7.233
<b>55 -59</b>	2.180	2.441	2.921	3.401	4.018
<b>60 – 64</b>	1.275	1.338	1.350	1.450	1.655
<b>65 – 69</b>	594	618	687	779	838
<b>70 – 74</b>	341	347	347	368	412
<b>75 - 79</b>	209	231	238	240	258
<b>80 – 84</b>	78	91	116	138	151
<b>+ de 84</b>	43	46	58	59	65

Cotizantes sexo femenino periodo 2004-2008:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	146	156	177	183	234
<b>20 – 24</b>	625	604	658	1.078	1.594
<b>25 – 29</b>	5.052	4.680	4.915	6.527	9.153
<b>30 – 34</b>	8.375	8.170	8.815	10.577	13.552
<b>35 – 39</b>	6.979	7.133	7.963	9.513	12.166
<b>40 – 44</b>	5.992	6.253	6.729	7.642	9.153
<b>45 -49</b>	4.644	4.886	5.359	6.080	7.195
<b>50 -54</b>	3.457	3.756	4.313	4.795	5.665
<b>55 -59</b>	1.851	2.065	2.465	2.950	3.467
<b>60 – 64</b>	985	1.042	1.071	1.192	1.284
<b>65 – 69</b>	390	414	464	519	604
<b>70 – 74</b>	258	258	263	294	298
<b>75 - 79</b>	154	173	194	195	207
<b>80 – 84</b>	80	84	75	92	108
<b>+ de 84</b>	56	60	72	80	92

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

BALANCE GENERAL  
ISAPRE MAS VIDA 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Activo					
Disponible	404.058	375.807	336.124	274.134	888.934
Inversiones financieras	3.616.362	13.112.343	18.679.002	20.877.533	22.806.509
Deudores de cotizaciones	306.436	250.483	281.953	284.922	269.989
Deudores por prestamos salud	0	16.801	34.799	86.011	112.873
Fondo único prestaciones familiares	350.810	702.287	2.317.704	3.334	0
Documentos por cobrar (netos)	291.441	354.010	350.370	409.588	468.393
Deudores varios	404.601	555.240	798.953	3.932.651	5.095.104
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	1.533.021	967.805	1.851.705	1.803.743	2.620.960
Imptos. diferidos por recuperar	0	59.390	47.422	186.268	398.248
Otros activos circulantes	55.328	41.693	45.104	27.847	35.192
<b>Total activos circulantes</b>	<b>6.962.057</b>	<b>16.435.861</b>	<b>24.743.137</b>	<b>27.886.031</b>	<b>32.696.202</b>
Terrenos	1.011.151	1.161.371	1.420.418	2.118.304	2.172.602
Bienes raíces	662.202	788.911	846.250	898.708	961.630
Muebles, máquinas, equipos	1.971.772	2.081.539	2.544.441	2.726.180	2.922.965
Equipos e instrumental médico	29.839	29.727	29.524	4.776	4.394
Activos fijos en leasing	375.321	1.851.834	2.710.018	2.689.235	3.029.999
Otros activos fijos	468.642	461.018	490.307	523.057	555.586
Depreciación acumulada (-)	-1.920.601	-2.036.503	-2.251.149	-2.378.419	-2.584.996
<b>Total activos fijos</b>	<b>2.598.327</b>	<b>4.337.898</b>	<b>5.789.809</b>	<b>6.581.840</b>	<b>7.062.180</b>
Inversiones permanentes	0	0	0	0	0
Mayor (menor) valor inver. Perman.	1.097.402	1.023.254	1.499.569	1.494.004	1.496.753
Deudores largo plazo	123.025	8.356	0	0	0
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	1.745.597	1.455.438	1.402.777	1.392.885	1.335.949
Garantía isapre	4.485.060	2.668.079	2.417.707	5.841.496	8.304.310

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Otros	374.480	40.931	39.986	41.501	65.315
Amortización (-)	0	0	-554.034	-624.442	-698.188
<b>Total otros activos</b>	<b>7.825.563</b>	<b>5.196.058</b>	<b>4.806.004</b>	<b>8.145.443</b>	<b>10.504.139</b>
<b>Total activos</b>	<b>17.385.947</b>	<b>25.969.816</b>	<b>35.338.950</b>	<b>42.613.314</b>	<b>50.262.521</b>

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Pasivo					
Obligaciones instituc. finan. corto plazo	0	0	0	0	0
Dividendos por pagar	125	0	0	0	0
Beneficios por pagar	4.843.779	6.470.370	10.530.749	13.161.081	15.388.272
Cuentas por pagar	169.330	144.970	589.820	550.010	549.450
Prestaciones ocurridas y no liquidadas	186.383	200.113	243.087	270.711	320.637
Excedentes de cotización	648.705	665.442	713.756	1.189.041	1.952.611
Cotizaciones por regularizar	698.541	903.157	1.348.346	2.039.683	2.671.379
Fondo único prestaciones familiares	0	0	0	0	4.748
Doctos. y ctas. por pagar empres. Relac.	265.192	68.275	45.839	52.513	43.550
Acreedores varios	42.759	254.011	133.272	280.045	328.602
Retenciones	223.255	240.963	274.881	298.465	338.359
Provisiones	593.102	825.991	863.838	868.227	990.750
Impuestos por pagar	124.979	102.347	115.202	140.962	144.122
Otros pasivos circulantes	288.178	397.751	703.996	778.290	392.911
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>8.084.330</b>	<b>10.273.388</b>	<b>15.562.786</b>	<b>19.629.028</b>	<b>23.125.391</b>
Obligaciones instituc. finan. largo plazo	0	0	0	0	0
Doctos. y ctas. por pagar empres. Relac.	0	0	0	0	0
Provisiones largo plazo	0	0	0	0	0
Otros pasivos de largo plazo	26.730	1.126.532	1.717.023	1.456.354	1.670.224
<b>Total pasivos largo plazo</b>	<b>26.730</b>	<b>1.126.532</b>	<b>1.717.023</b>	<b>1.456.354</b>	<b>1.670.224</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	0
Capital pagado	6.878.890	7.142.348	7.252.253	16.563.857	16.678.695
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobreprecio en venta acciones propias	436.344	884.318	947.224	7.208	9.953
Otras reservas	0	0	0	0	0
Déficit acumulado período desarrollo (-)	0	0	0	0	0
Resultado acumulado	0	1.957.765	5.165.201	64.023	3.519.741
Resultado del ejercicio	1.959.654	4.585.465	4.694.463	4.892.845	5.258.517

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Dividendos provisorios (-)	0	0	0	0	0
Total patrimonio	9.274.888	14.569.896	18.059.140	21.527.933	25.466.906
Total pasivos	17.385.947	25.969.816	35.338.950	42.613.314	50.262.521

ESTADO DE RESULTADOS  
ISAPRE MAS VIDA 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas/Año</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Cotización legal de salud	58.647.655	64.073.582	72.727.152	85.715.444	103.644.274
Cotización adicional legal	33.057	0	0	0	0
Cotización adicional voluntaria	15.175.081	14.661.200	14.698.334	15.995.960	18.876.419
Aporte adicional	0	0	0	0	0
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	0	0	0
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>73.855.793</b>	<b>78.734.782</b>	<b>87.425.486</b>	<b>101.711.404</b>	<b>122.520.693</b>
Prestaciones de salud	-48.573.753	-47.201.075	-50.537.213	-59.427.263	-72.325.410
Subsidios incapacidad laboral	-11.378.807	-12.806.002	-15.931.485	-19.275.313	-23.080.228
Provisión prest. ocurridas y no liquidadas	-8.746	-20.365	-48.089	-45.212	-71.593
Otros costos de operación	-457.522	-714.758	-727.974	-762.377	-925.282
Capita	0	0	0	0	0
Egreso por Fondo de Compensación	0	0	-156.617	-259.785	-423.346
<b>Costos de operación</b>	<b>-60.418.828</b>	<b>-60.742.201</b>	<b>-67.401.379</b>	<b>-79.769.950</b>	<b>-96.825.859</b>
<b>Margen de explotación</b>	<b>13.436.965</b>	<b>17.992.582</b>	<b>20.024.107</b>	<b>21.941.454</b>	<b>25.694.834</b>
Publicidad	-496.515	-927.992	-1.358.676	-1.990.365	-2.953.540
Remuneraciones del personal	-3.832.432	-3.869.148	-4.423.759	-4.370.397	-4.633.280
Remun.y comisiones personal de ventas	-2.810.818	-3.737.517	-5.280.906	-6.368.454	-8.012.313
Otros gastos de adm. y ventas	-4.317.731	-4.722.200	-4.651.049	-5.371.856	-6.467.080
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>-11.457.497</b>	<b>-13.256.856</b>	<b>-15.714.391</b>	<b>-18.101.072</b>	<b>-22.066.213</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>1.979.469</b>	<b>4.735.725</b>	<b>4.309.716</b>	<b>3.840.382</b>	<b>3.628.621</b>
Ingreso por prestac. salud a terceros	83.754	74.665	30.888	0	0
Otros ingresos no operacionales	589.417	996.409	1.785.217	3.117.215	4.264.581
<b>Ingresos no operacionales</b>	<b>673.171</b>	<b>1.071.073</b>	<b>1.816.105</b>	<b>3.117.215</b>	<b>4.264.581</b>
Gastos por prestac. salud a terceros	-67.051	-54.656	-22.501	0	0
Otros egresos no operacionales	-250.918	-251.407	-312.771	-315.763	-542.314
<b>Egresos no operacionales</b>	<b>-317.969</b>	<b>-306.062</b>	<b>-335.271</b>	<b>-315.763</b>	<b>-542.314</b>

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Corrección monetaria	-50.010	-231.604	-245.064	-895.990	-1.280.775
Resultado no operacional	305.192	533.407	1.235.770	1.905.462	2.441.492
Resultado antes de impuestos	2.284.661	5.269.132	5.545.487	5.745.844	6.070.113
Impuesto a la renta	-325.007	-683.667	-851.024	-852.999	-811.596
Utilidad (perdida) consolidada	0	0	0	0	0
Interés minoritario (-)	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio	1.959.654	4.585.465	4.694.463	4.892.845	5.258.517

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO  
ISAPRE MAS VIDA 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	76.009.797	81.270.072	88.819.793	114.328.782	128.188.271
Co-pago	9.289.053	9.175.461	8.528.502	12.273.037	13.959.516
F.U.P.F.	7.182.022	6.547.866	5.390.001	8.239.521	10.354.321
Ingresos financieros percibidos	275.344	604.717	530.741	2.029.984	2.702.306
Dividendos y otros repartos	0	0	0	0	0
Otros ingresos percibidos	214.265	235.198	665.761	446.081	629.945
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	82.759	0	0
Prestaciones de salud (-)	-58.429.226	57.981.206	65.946.037	-77.894.273	-87.950.829
Subsidios incapacidad laboral (-)	-18.364.545	18.444.771	14.138.654	-28.358.366	-31.783.630
Devolución cotizaciones (-)	-779.697	-908.215	-2.575.975	-1.693.415	-2.099.885
Proveedores y personal (-)	-9.234.882	-9.488.608	-8.920.553	-14.543.425	-19.215.844
Intereses pagados (-)	-3.336	-5.903	-364.192	-18.424	-15.105
Impuesto a la renta pagado (-)	-10.056	-530.662	-1.823.183	-1.079.455	-1.038.951
IVA y otros similares pagados (-)	-1.018.286	-1.208.644	-3.396.267	-1.598.657	-1.785.325
Otros gastos pagados (-)	-212.612	-231.376	-536.616	-68.844	-390.826
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0	0	0	-265.404	-407.681
<b>Flujo neto originado actividades operación</b>	<b>4.917.840</b>	<b>9.033.929</b>	<b>6.316.080</b>	<b>11.797.144</b>	<b>11.146.283</b>
Colocación de acciones de pago	642.352	718.488	0	39.080	87.094
Obtención de préstamos	4.770.335	7.209.901	0	1.194.861	657.525
Doctos.y préstamos empresas relacionadas	0	0	0	164.342	256.187
Otras fuentes de financiamiento	0	195.305	0	568.626	257.665
Pago de dividendos (-)	0	0	-7.476.943	-1.313.290	-1.366.354

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Repartos de capital (-)	0	0	0	0	0
Pago de prestamos (-)	-7.644.988	-7.209.860	0	-1.194.861	-657.521
Pago préstamos empresas relacionadas (-)	0	0	0	0	0
Gastos emisión y coloc. Acciones (-)	0	0	0	0	0
Otros desembolsos financiamiento (-)	0	-53.901	0	-972.382	-161.314
<b>Flujo neto originado actividades financiamiento</b>	<b>-2.232.300</b>	<b>859.933</b>	<b>-7.476.943</b>	<b>-1.513.624</b>	<b>-926.718</b>

Ventas de activo fijo	0	289.112	0	0	30.884
Venta de inversiones permanentes	0	0	0	0	0
Venta de otras inversiones	0	0	210.041	0	0
Recaudación préstamos empresas relac.	858.143	802.220	22.397.657	2.694.334	3.745.903
Liberación garantía	764.123	2.300.110	0	0	0
Otros ingresos de inversión	0	0	0	6.749	0
Incorporac. activos fijos (-)	-544.557	-1.076.160	-448.352	-1.660.768	-1.487.970
Pago intereses capitalizados (-)	0	0	0	0	0
Inversiones permanentes (-)	0	0	0	0	0
Inversiones instrum. Financieros (-)	0	0	0	0	0
Constitución y actualización garantía (-)	-49.851	-605.469	-628.886	-3.959.668	-2.998.554
Préstamos a empresas relacionadas (-)	-1.279.441	-1.757.346	26.689.541	-3.256.259	-5.742.818
Otros desembolsos inversión (-)	-45.899	0	-16.359	0	0
<b>Flujo neto originado actividades inversión</b>	<b>-297.481</b>	<b>-47.533</b>	<b>-5.175.440</b>	<b>-6.175.610</b>	<b>-6.452.555</b>
<b>Flujo neto total del período</b>	<b>2.388.059</b>	<b>9.846.328</b>	<b>-6.336.303</b>	<b>4.107.910</b>	<b>3.767.010</b>
Efecto de inflación sobre el efectivo	-78.350	-374.725	-98.634	-1.728.660	-1.262.151
Variación neta del efectivo	2.309.709	9.471.603	-6.434.937	2.379.251	2.504.859
Saldo inicial del efectivo	1.710.711	4.016.543	9.155.940	20.422.246	21.190.584
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>4.020.420</b>	<b>13.488.146</b>	<b>2.721.003</b>	<b>22.801.497</b>	<b>23.695.443</b>

ANEXO N° 6: ISAPRE VIDA TRES

Cotizantes según renta periodo 2004-2008:

Renta	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
<b>0-100</b>	251	190	238	250	422
<b>101-150</b>	916	475	482	414	625
<b>151-200</b>	1.165	1.008	947	784	628



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>201-250</b>	1.604	1.033	959	784	729
<b>251-300</b>	2.055	1.497	1.337	1.016	982
<b>301-350</b>	2.152	1.675	1.605	1.236	1.130
<b>351-400</b>	2.365	1.929	1.798	1.439	1.257
<b>401-500</b>	4.654	4.087	4.004	3.260	2.821
<b>501-600</b>	4.454	3.033	3.997	3.517	3.039
<b>601-700</b>	3.740	3.472	3.654	3.393	2.813
<b>701-800</b>	3.260	3.186	3.339	3.079	2.795
<b>801-900</b>	2.851	2.739	3.007	3.016	2.688
<b>+ de 900</b>	10.867	23.395	24.909	27.526	28.681
<b>s/clas</b>	4.377	5.328	5.657	5.238	5.129

Cotizantes según región periodo 2004-2008:

<b>Región</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>I</b>	44	58	33	34	28
<b>II</b>	52	58	45	46	51
<b>III</b>	12	20	17	13	16
<b>IV</b>	59	63	66	76	83
<b>V</b>	8.318	8.142	8.450	8.100	7.910
<b>VI</b>	188	177	181	208	244
<b>VII</b>	757	961	1.116	1.111	1.067
<b>VIII</b>	4.912	4.914	5.138	4.945	4.600
<b>IX</b>	3.682	3.323	3.378	3.041	2.704
<b>X</b>	5.896	5.894	5.800	5.359	3.769
<b>XI</b>	15	16	17	24	22
<b>XII</b>	21	19	17	15	16
<b>XIII</b>					1.164
<b>XIV</b>					8
<b>RM</b>	42.842	43.046	46.157	46.915	48.045

Cotizantes sexo masculino periodo 2004-2008:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	71	57	90	100	109
<b>20 – 24</b>	978	840	878	937	1043
<b>25 – 29</b>	4.194	3.725	3.887	4.017	4.214
<b>30 – 34</b>	6.904	6.629	6.691	6.436	6.243

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>35 – 39</b>	6.547	6.505	6.906	6.864	6.872
<b>40 – 44</b>	5.670	5.664	5.824	5.786	5.914
<b>45 -49</b>	4.291	4.442	4.738	4.748	4.876
<b>50 -54</b>	3.159	3.202	3.540	3.689	3.869
<b>55 -59</b>	2.604	2.716	2.807	2.845	2.890
<b>60 – 64</b>	1.816	1.901	2.074	2.312	2.427
<b>65 – 69</b>	1.098	1.154	1.234	1.367	1.501
<b>70 – 74</b>	775	807	825	841	884
<b>75 - 79</b>	407	462	531	578	609
<b>80 – 84</b>	149	177	210	242	283
<b>+ de 84</b>	54	63	79	99	113

Cotizantes sexo femenino periodo 2004-2008:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	43	48	58	46	56
<b>20 – 24</b>	560	519	624	504	457
<b>25 – 29</b>	3.511	3.241	3.369	3.096	2.748
<b>30 – 34</b>	5.489	5.441	5.535	4.745	4.070
<b>35 – 39</b>	4.533	4.582	4.910	4.714	4.422
<b>40 – 44</b>	3.749	3.853	4.062	3.906	3.798
<b>45 -49</b>	3.055	3.033	3.142	3.116	3.095
<b>50 -54</b>	2.268	2.425	2.681	2.770	2.751
<b>55 -59</b>	1.955	1.992	2.094	2.120	2.149
<b>60 – 64</b>	1.322	1.436	1.589	1.718	1.808
<b>65 – 69</b>	654	719	858	983	1.106
<b>70 – 74</b>	528	566	578	597	619
<b>75 - 79</b>	256	303	382	447	481
<b>80 – 84</b>	103	130	140	165	197
<b>+ de 84</b>	55	59	79	99	123

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

BALANCE GENERAL  
ISAPRE VIDA TRES 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Activo					
Disponible	674.419	1.666.152	593.747	753.041	1.153.832
Inversiones financieras	4.715.536	4.526.735	1.188.206	557	1.074.885
Deudores de cotizaciones	317.334	295.888	280.819	245.137	222.257
Deudores por prestamos salud	10.721	15.425	76.884	40.344	64.014
Fondo único prestaciones familiares	37.605	0	2.906	0	0
Documentos por cobrar (netos)	9.461	47.964	0	0	20.600
Deudores varios	1.025.080	1.106.761	1.166.781	1.284.510	1.453.527
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	16.264.247	11.609.654	16.177.228	16.907.045	13.633.270
Imptos. diferidos por recuperar	41.657	24.508	327.206	96.048	179.353
Otros activos circulantes	353.721	3.119.537	982.745	12.696	20.868
<b>Total activos circulantes</b>	<b>23.449.782</b>	<b>22.412.624</b>	<b>20.796.523</b>	<b>19.339.378</b>	<b>17.822.606</b>
Terrenos	0	0	0	0	0
Bienes raíces	0	0	0	0	0
Muebles, máquinas, equipos	1.048.838	1.285.263	1.453.816	1.460.368	777.012
Equipos e instrumental médico	0	0	0	0	0
Activos fijos en leasing	7.224.114	7.217.149	7.181.977	7.155.328	7.168.493
Otros activos fijos	286.895	310.542	321.058	1.117.274	1.371.884
Depreciación acumulada (-)	-1.439.790	-1.699.363	-1.961.208	-2.176.108	-1.870.484
<b>Total activos fijos</b>	<b>7.120.057</b>	<b>7.113.591</b>	<b>6.995.643</b>	<b>7.556.862</b>	<b>7.446.905</b>
Inversiones permanentes	0	0	0	0	0

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Mayor (menor) valor inver. Perman.	0	0	0	0	0
Deudores largo plazo	0	0	0	0	0
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	0	0	0	0	3.403
Garantía isapre	1.111.262	1.548.410	2.138.057	2.253.590	2.200.646
Otros	122.882	67.771	45.636	33.502	23.410
Amortización (-)	0	0	0	0	0
<b>Total otros activos</b>	<b>1.234.144</b>	<b>1.616.181</b>	<b>2.183.694</b>	<b>2.287.093</b>	<b>2.227.459</b>
<b>Total activos</b>	<b>31.803.983</b>	<b>31.142.396</b>	<b>29.975.860</b>	<b>29.183.333</b>	<b>27.496.970</b>

<b>Cuentas</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Pasivo</b>					
Obligaciones instituc. finan. c/plazo	534	1.470	1.936	796	7.310
Dividendos por pagar	0	0	0	0	0
Beneficios por pagar	3.537.865	5.692.600	5.704.131	5.562.381	5.653.207
Cuentas por pagar	1.961.861	1.515.439	1.352.057	1.166.271	1.348.004
Prestaciones ocurridas y no liquidadas	196.419	197.480	304.015	291.252	335.886
Excedentes de cotización	520.096	524.845	477.442	492.759	523.174
Cotizaciones por regularizar	640.650	1.077.169	645.436	1.212.928	1.465.031
Fondo único prestaciones familiares	0	3.514	0	43.573	18.836
Doctos. y ctas. por pagar empres. Relac.	5.619.775	2.644.803	2.106.533	2.035.833	1.646.412
Acreedores varios	1.809.984	1.460.716	1.667.024	1.783.371	1.866.655
Retenciones	189.938	211.423	313.907	260.995	258.563
Provisiones	1.643.008	1.356.060	1.126.402	703.446	722.759
Impuestos por pagar	770.289	326.266	288.119	311.258	333.612
Otros pasivos circulantes	43.562	182.828	143.625	153.213	145.483
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>16.933.981</b>	<b>15.194.613</b>	<b>14.130.626</b>	<b>14.018.075</b>	<b>14.324.932</b>
Obligaciones instituc. finan. L/ plazo	0	0	0	0	0
Doctos. y ctas. por pagar empres. Rel.	0	0	0	0	0
Provisiones largo plazo	0	0	0	0	0
Otros pasivos de largo plazo	4.558.591	4.291.991	3.979.767	3.777.782	3.427.584
<b>Total pasivos largo plazo</b>	<b>4.558.591</b>	<b>4.291.991</b>	<b>3.979.767</b>	<b>3.777.782</b>	<b>3.427.584</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	
Capital pagado	1.106.490	1.105.423	1.100.036	1.095.955	1.097.971
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobreprecio en venta acciones propias	0	0	0	0	0
Otras reservas	2.997.957	2.995.066	2.980.469	2.969.410	2.974.874

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Déficit acumulado período desarrollo (-)	0	0	0	0	0
Resultado acumulado	38.933	26.997	41.541	91.669	211.569
Resultado del ejercicio	6.168.031	7.528.306	7.743.420	7.230.442	5.460.040
Dividendos provisorios (-)	0	0	0	0	0
Total patrimonio	10.311.411	11.655.792	11.865.466	11.387.476	9.744.454
Total pasivos	31.803.983	31.142.396	29.975.860	29.183.333	27.496.970

ESTADO DE RESULTADOS  
ISAPRE VIDA TRES 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas/Año</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Cotización legal de salud	42.932.016	64.073.582	72.727.152	85.715.444	103.644.274
Cotización adicional legal	1.419	0	0	0	0
Cotización adicional voluntaria	34.437.676	14.661.200	14.698.334	15.995.960	18.876.419
Aporte adicional	0	0	0	0	0
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	0	0	0
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>77.371.111</b>	<b>78.734.782</b>	<b>87.425.486</b>	<b>101.711.404</b>	<b>122.520.693</b>
Prestaciones de salud	-55.411.049	-47.201.075	-50.537.213	-59.427.263	-72.325.410
Subsidios incapacidad laboral	-7.743.063	-12.806.002	-15.931.485	-19.275.313	-23.080.228
Provisión prest. ocurridas y no liquidadas	-20.793	-20.365	-48.089	-45.212	-71.593
Otros costos de operación	-34.571	-714.758	-727.974	-762.377	-925.282
Capita	0	0	0	0	0
Egreso por Fondo de Compensación	0	0	-156.617	-259.785	-423.346
<b>Costos de operación</b>	<b>-63.209.476</b>	<b>-60.742.201</b>	<b>-67.401.379</b>	<b>-79.769.950</b>	<b>-96.825.859</b>
<b>Margen de explotación</b>	<b>14.161.634</b>	<b>17.992.582</b>	<b>20.024.107</b>	<b>21.941.454</b>	<b>25.694.834</b>
Publicidad	-205.173	-927.992	-1.358.676	-1.990.365	-2.953.540
Remuneraciones del personal	-2.134.808	-3.869.148	-4.423.759	-4.370.397	-4.633.280
Remun.y comisiones personal de ventas	-2.753.246	-3.737.517	-5.280.906	-6.368.454	-8.012.313
Otros gastos de adm. y ventas	-2.401.684	-4.722.200	-4.651.049	-5.371.856	-6.467.080
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>-7.494.912</b>	<b>-13.256.856</b>	<b>-15.714.391</b>	<b>-18.101.072</b>	<b>-22.066.213</b>
<b>Resultado operacional</b>	<b>6.666.723</b>	<b>4.735.725</b>	<b>4.309.716</b>	<b>3.840.382</b>	<b>3.628.621</b>
Ingreso por prestac. salud a terceros	0	74.665	30.888	0	0
Otros ingresos no operacionales	1.604.691	996.409	1.785.217	3.117.215	4.264.581
<b>Ingresos no operacionales</b>	<b>1.604.691</b>	<b>1.071.073</b>	<b>1.816.105</b>	<b>3.117.215</b>	<b>4.264.581</b>

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Gastos por prestac. salud a terceros	0	-54.656	-22.501	0	0
Otros egresos no operacionales	-952.256	-251.407	-312.771	-315.763	-542.314
Egresos no operacionales	-952.256	-306.062	-335.271	-315.763	-542.314
Corrección monetaria	89.286	-231.604	-245.064	-895.990	-1.280.775
Resultado no operacional	741.722	533.407	1.235.770	1.905.462	2.441.492
Resultado antes de impuestos	7.408.444	5.269.132	5.545.487	5.745.844	6.070.113
Impuesto a la renta	-1.240.414	-683.667	-851.024	-852.999	-811.596
Utilidad (perdida) consolidada	0	0	0	0	0
Interés minoritario (-)	0	0	0	0	0
Resultado del ejercicio	6.168.031	4.585.465	4.694.463	4.892.845	5.258.517

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Recaudación de cotización	83.202.934	86.236.269	88.819.793	92.055.764	96.748.873
Co-pago	9.907.001	9.291.799	8.528.502	7.918.086	6.880.526
F.U.P.F.	5.248.880	4.958.944	5.390.001	6.506.956	6.793.245
Ingresos financieros percibidos	335.453	375.692	530.741	437.561	434.032
Dividendos y otros repartos	0	0	0	0	0
Otros ingresos percibidos	401.818	489.443	665.761	758.038	774.164
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	82.759	128.186	197.103
Prestaciones de salud (-)	-65.032.315	-63.576.436	-65.946.037	-67.562.358	-73.140.115
Subsidios incapacidad laboral (-)	-12.384.339	-12.556.532	-14.138.654	-15.821.519	-18.100.240
Devolución cotizaciones (-)	-1.481.580	-1.556.384	-2.575.975	-1.690.046	-1.972.453
Proveedores y personal (-)	-7.431.841	-8.564.879	-8.920.553	-8.131.184	-8.007.863
Intereses pagados (-)	-389.462	-373.935	-364.192	-334.147	-327.208
Impuesto a la renta pagado (-)	-921.889	-2.020.271	-1.823.183	-1.628.809	-1.406.849
IVA y otros similares pagados (-)	-3.128.763	-3.364.054	-3.396.267	-3.410.498	-3.537.819
Otros gastos pagados (-)	-536.328	-608.956	-536.616	-526.940	-513.381
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0	0	0	0	0
<b>Flujo neto originado actividades operación</b>	<b>7.789.570</b>	<b>8.730.698</b>	<b>6.316.080</b>	<b>8.699.090</b>	<b>4.822.015</b>
Colocación de acciones de pago	0	0	0	0	0
Obtención de prestamos	0	0	0	0	4.269

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Doctos.y préstamos empresas relacionadas	469.806	281.672	0	0	0
Otras fuentes de financiamiento	0	0	0	0	0
Pago de dividendos (-)	-3.849.438	-6.173.980	-7.476.943	-7.664.405	-7.124.015
Repartos de capital (-)	0	0	0	0	0
Pago de prestamos (-)	0	0	0	-10.548	-47.334
Pago préstamos empresas relacionadas (-)	0	0	0	0	0
Gastos emisión y coloc. Acciones (-)	0	0	0	0	0
Otros desembolsos financiamiento (-)	0	0	0	0	0
<b>Flujo neto originado actividades financiamiento</b>	<b>-3.379.631</b>	<b>-5.892.308</b>	<b>-7.476.943</b>	<b>-7.674.954</b>	<b>-7.167.080</b>

**ISAPRE VIDA TRES**

(En miles de pesos de 2008)

Ventas de activo fijo	0	0	0	0	0
Venta de inversiones permanentes	0	0	0	0	0
Venta de otras inversiones	0	0	210.041	28.163.938	30.876.266
Recaudación préstamos empresas relac.	23.962.270	28.074.624	22.397.657	0	0
Liberación garantía	0	0	0	0	0
Otros ingresos de inversión	0	0	0	0	0
Incorporac.activos fijos (-)	-286.896	-494.066	-448.352	-335.662	-338.199
Pago intereses capitalizados (-)	0	0	0	0	0
Inversiones permanentes (-)	0	0	0	0	0
Inversiones instrum. Financieros (-)	0	0	0	0	0
Constitución y actualización garantía (-)	-5.008	-378.710	-628.886	-109.570	0
Préstamos a empresas relacionadas (-)	-27.264.938	-26.167.068	-26.689.541	-29.682.314	-26.421.993
Otros desembolsos inversión (-)	-6.108	-25.687	-16.359	-843.622	-326.570
<b>Flujo neto originado actividades inversión</b>	<b>-3.600.680</b>	<b>1.009.094</b>	<b>-5.175.440</b>	<b>-2.807.230</b>	<b>3.789.504</b>
<b>Flujo neto total del período</b>	<b>809.259</b>	<b>3.847.484</b>	<b>-6.336.303</b>	<b>-1.783.093</b>	<b>1.444.439</b>
Efecto de inflación sobre el efectivo	-137.928	-276.661	-98.634	-174.773	29.295
Variación neta del efectivo	671.331	3.570.823	-6.434.937	-1.957.866	1.473.734
Saldo inicial del efectivo	4.964.059	5.629.955	9.155.940	2.710.907	754.427
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>5.635.390</b>	<b>9.200.778</b>	<b>2.721.003</b>	<b>753.041</b>	<b>2.228.161</b>

**ANEXO N° 7: ISAPRE FERROSALUD**

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Cotizantes según nivel de renta periodo 2004-2008:

Renta	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
<b>0-100</b>	32	63	67	162	137
<b>101-150</b>	147	91	89	93	155
<b>151-200</b>	538	438	371	325	247
<b>201-250</b>	803	776	656	633	422
<b>251-300</b>	733	887	928	882	553
<b>301-350</b>	599	816	951	931	599
<b>351-400</b>	443	665	812	912	579
<b>401-500</b>	594	889	1.522	1.699	1.025
<b>501-600</b>	340	591	1.055	1.177	811
<b>601-700</b>	185	305	635	832	579
<b>701-800</b>	1.128	164	425	519	413
<b>801-900</b>	74	142	288	382	301
<b>+ de 900</b>	136	226	723	980	807
<b>s/clas</b>	399	659	1.115	1.914	2.338

Cotizantes según región periodo 2004-2008:

Región	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
<b>I</b>	1	1	7	13	12
<b>II</b>				1	1
<b>III</b>	1	1	2	1	1
<b>IV</b>	7	7	8	14	14
<b>V</b>	1.082	1.010	1.249	1.133	848
<b>VI</b>	84	81	103	108	82
<b>VII</b>	144	129	98	95	70
<b>VIII</b>	1.240	1.151	1.040	854	656
<b>IX</b>	815	767	564	508	380
<b>X</b>	9	9	21	54	34
<b>XI</b>			6	8	8
<b>XII</b>					
<b>XIII</b>					
<b>XIV</b>					
<b>RM</b>	3.121	4.733	7.641	9.618	7.690

Cotizantes sexo masculino periodo 2004-2008:

Edad	Año 2004	Año 2005	Año 2006	Año 2007	Año 2008
------	----------	----------	----------	----------	----------



**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>0 – 19</b>	9	25	54	101	39
<b>20 – 24</b>	163	307	469	683	521
<b>25 – 29</b>	269	402	709	888	645
<b>30 – 34</b>	413	525	809	972	747
<b>35 – 39</b>	506	582	838	996	771
<b>40 – 44</b>	518	692	880	1014	786
<b>45 -49</b>	367	460	679	862	730
<b>50 -54</b>	432	409	510	604	494
<b>55 -59</b>	739	696	679	616	494
<b>60 – 64</b>	488	445	458	494	501
<b>65 – 69</b>	230	255	260	260	242
<b>70 – 74</b>	101	108	115	134	124
<b>75 - 79</b>	32	34	49	54	62
<b>80 – 84</b>	7	5	7	6	6
<b>+ de 84</b>	1	2	2	3	3

Cotizantes sexo femenino periodo 2004-2008:

<b>Edad</b>	<b>Año 2004</b>	<b>Año 2005</b>	<b>Año 2006</b>	<b>Año 2007</b>	<b>Año 2008</b>
<b>0 – 19</b>	5	14	20	22	10
<b>20 – 24</b>	138	162	222	252	158
<b>25 – 29</b>	299	382	620	664	412
<b>30 – 34</b>	393	489	677	754	568
<b>35 – 39</b>	317	466	664	757	604
<b>40 – 44</b>	311	436	636	717	539
<b>45 -49</b>	258	363	532	593	468
<b>50 -54</b>	207	268	414	458	385
<b>55 -59</b>	178	225	278	309	287
<b>60 – 64</b>	82	84	100	129	130
<b>65 – 69</b>	20	31	31	35	38
<b>70 – 74</b>	14	10	13	14	15
<b>75 - 79</b>	6	9	11	11	11
<b>80 – 84</b>	1	3	2	3	5
<b>+ de 84</b>	0	0	1	2	1

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

BALANCE GENERAL  
ISAPRE FERROSALUD 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Activo					
Disponible	799	24.530	14.339	66.547	21.347
Inversiones financieras	0	120.225	0	0	103.604
Deudores de cotizaciones	7.335	7.592	20.220	30.499	31.447
Deudores por prestamos salud	38.014	25.787	18.780	58.799	64.225
Fondo único prestaciones familiares	0	0	5.505	88.142	48.759
Documentos por cobrar (netos)	1.224	1.577	1.788	2.628	12.429
Deudores varios	86.385	97.687	49.570	161.375	98.153
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	24.466	659	5.650	59.297	92.900
Imptos. diferidos por recuperar	62.245	108.022	49.454	85.490	51.520
Otros activos circulantes	2.238	3.555	2.505	2.324	219.436
<b>Total activos circulantes</b>	<b>222.706</b>	<b>389.634</b>	<b>167.813</b>	<b>555.102</b>	<b>743.820</b>
Terrenos	233.550	233.325	232.188	231.327	231.965
Bienes raíces	915.731	912.742	1.000.063	1.041.450	1.036.802
Muebles, máquinas, equipos	147.081	138.801	137.870	124.447	135.590

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Equipos e instrumental médico	0	0	0	0	0
Activos fijos en leasing	0	0	0	0	0
Otros activos fijos	10.620	10.266	13.451	16.284	16.312
Depreciación acumulada (-)	-479.460	-510.672	-537.414	539.793	-565.351
<b>Total activos fijos</b>	<b>827.522</b>	<b>784.461</b>	<b>846.158</b>	<b>873.715</b>	<b>855.318</b>
Inversiones permanentes	0	2.891	2.502	129	0
Mayor (menor) valor inver. Perman.	0	0	0	177.488	0
Deudores largo plazo	0	53.149	223.783	377.858	147.236
Doctos. y ctas. por cob. empres. Relac.	51.297	0	327.867	0	0
Garantía isapre	296.354	295.337	359.192	369.363	663.777
Otros	1.510	1.020	485	450	477
Amortización (-)	0	0	0	0	0
<b>Total otros activos</b>	<b>349.161</b>	<b>352.397</b>	<b>913.829</b>	<b>925.287</b>	<b>811.490</b>
<b>Total activos</b>	<b>1.399.389</b>	<b>1.526.493</b>	<b>1.927.800</b>	<b>2.354.104</b>	<b>2.410.628</b>

<i>Cuentas</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>
Pasivo					
Obligaciones instituc. finan. corto plazo	0	0	0	141.808	118.657
Dividendos por pagar	2.765	0	0	0	0
Beneficios por pagar	97.538	136.749	130.550	473.966	399.839
Cuentas por pagar	478.184	207.280	230.036	252.642	557.076
Prestaciones ocurridas y no liquidadas	6.286	5.770	14.052	19.856	14.812
Excedentes de cotización	64.414	69.264	71.327	88.560	78.027
Cotizaciones por regularizar	46.576	53.052	76.740	121.208	136.674
Fondo único prestaciones familiares	5.104	1.897	0	0	0
Doctos. y ctas. por pagar empres. Relac.	0	1.035	536	252	668
Acreedores varios	32.237	77.579	6.737	6.631	0
Retenciones	13.000	16.579	19.167	20.355	31.497
Provisiones	168.914	165.007	84.940	48.000	63.550
Impuestos por pagar	32.839	42.391	5.163	0	0
Otros pasivos circulantes	14.539	4.349	1.003	45.191	25.983
<b>Total pasivos circulantes</b>	<b>962.396</b>	<b>780.952</b>	<b>640.250</b>	<b>1.218.468</b>	<b>1.426.783</b>
Obligaciones instituc. finan. largo plazo	0	0	0	0	0
Doctos. y ctas. por pagar empres. Relac.	43.636	0	451.138	418.495	90.000
Provisiones largo plazo	45.535	52.159	50.573	36.388	37.885

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Otros pasivos de largo plazo	126.623	273.567	288.740	187.291	0
<b>Total pasivos largo plazo</b>	<b>215.794</b>	<b>325.725</b>	<b>790.451</b>	<b>642.175</b>	<b>127.885</b>
Interés minoritario	0	0	0	0	
Capital pagado	1.395.313	1.393.967	1.387.174	1.382.027	2.234.403
Reserva revalorización capital	0	0	0	0	0
Sobreprecio en venta acciones propias	0	0	0	0	0
Otras reservas	0	0	0	0	0
Déficit acumulado período desarrollo (-)	0	0	0	0	0
Resultado acumulado	-1.206.894	-1.170.220	-1.059.243	1.029.962	-919.673
Resultado del ejercicio	35.544	196.068	169.168	0	-458.770
Dividendos provisorios (-)	-2.765	0	0	141.396	0
<b>Total patrimonio</b>	<b>221.198</b>	<b>419.816</b>	<b>497.100</b>	<b>493.461</b>	<b>855.960</b>
<b>Total pasivos</b>	<b>1.399.389</b>	<b>1.526.493</b>	<b>1.927.800</b>	<b>2.354.104</b>	<b>2.410.628</b>

ESTADO DE RESULTADO  
ISAPRE FERROSALUD 2004-2008  
(En miles de pesos de 2008)

<i>Cuentas/Año</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007*</i>	<i>2008</i>
Cotización legal de salud	2.435.607	2.803.001	3.842.430	4.878.899	4.391.212
Cotización adicional legal	88.648	2.893	0	0	0
Cotización adicional voluntaria	123.571	148.752	333.356	513.156	459.026
Aporte adicional	0	0	0	20.228	72.977
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	12.537	13.831	12.446
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>2.647.826</b>	<b>2.954.646</b>	<b>4.188.323</b>	<b>5.426.115</b>	<b>4.935.661</b>
Prestaciones de salud	-1.688.902	-1.828.238	-2.420.169	-3.063.386	-3.368.920
Subsidios incapacidad laboral	-415.476	-520.854	-877.896	-1.526.962	-1.398.359
Provisión prest. Ocurridas y no liquidadas	-1.550	-971	-5.548	-6.886	-5.632
Otros costos de operación	-3.564	-465	-1.856	-5.794	-3.843
Capita	0	0	0	0	0
Egreso por Fondo de Compensación	0	0	0	0	0
<b>Costos de operación</b>	<b>-2.109.492</b>	<b>-2.350.529</b>	<b>-3.305.470</b>	<b>-4.603.028</b>	<b>-4.776.754</b>
<b>Margen de explotación</b>	<b>538.334</b>	<b>604.117</b>	<b>882.853</b>	<b>823.087</b>	<b>158.907</b>
Publicidad	-2.525	-4.690	-1.375		0
Remuneraciones del personal	-298.662	-283.007	-343.980		-642.651
Remun.y comisiones personal de ventas	-136.232	-342.567	-517.239		0
Otros gastos de adm. Y ventas	-300.698	-313.407	-286.375		-722.316
<b>Gastos de administración y ventas</b>	<b>-738.116</b>	<b>-943.671</b>	<b>-1.148.969</b>	<b>-1.461.493</b>	<b>-1.364.967</b>

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

<b>Resultado operacional</b>	<b>-199.782</b>	<b>-339.553</b>	<b>-266.116</b>	<b>-638.406</b>	<b>-1.206.060</b>
Ingreso por prestac. Salud a terceros	0	0	0	0	0
Otros ingresos no operacionales	722.461	1.108.250	889.532	916.514	878.304
Ingresos no operacionales	722.461	1.108.250	889.532	916.514	878.304
Gastos por prestac. Salud a terceros	0	0	0	0	0
Otros egresos no operacionales	-469.518	-572.894	-404.969	-141.068	-130.685
Egresos no operacionales	-469.518	-572.894	-404.969	-141.068	-130.685
Corrección monetaria	10.903	1.729	5.442	26.602	4.201
<b>Resultado no operacional</b>	<b>263.845</b>	<b>537.085</b>	<b>490.005</b>	<b>802.048</b>	<b>751.820</b>
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>64.064</b>	<b>197.531</b>	<b>223.888</b>	<b>163.642</b>	<b>-454.240</b>
Impuesto a la renta	-28.519	-1.463	-54.720	-22.247	-4.530
Utilidad (perdida) consolidada	0	0	0	0	0
Interés minoritario (-)	0	0	0	0	0
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>35.544</b>	<b>196.068</b>	<b>169.168</b>	<b>141.396</b>	<b>-458.770</b>

\* Los gastos de administración y ventas no se encuentran desagregados, la isapre presenta de este modo la información financiera de este año.

**ESTADO FLUJO DE EFECTIVO**  
**ISAPRE FERROSALUD 2004-2008**  
 (En miles de pesos de 2008)

<b>Cuentas</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Recaudación de cotización	2.681.628	3.015.108	4.220.667	5.464.015	4.967.011
Co-pago	304.536	273.894	303.711	630.536	701.435
F.U.P.F.	177.662	180.572	245.017	525.808	558.010
Ingresos financieros percibidos	17.394	6.552	1.375	34.333	68.174
Dividendos y otros repartos	0	0	0	0	0
Otros ingresos percibidos	732.077	1.069.353	732.997	632.781	384.359
Ingresos por Fondo de Compensación	0	0	12.478	0	12.446
Prestaciones de salud (-)	-2.263.703	-2.414.897	-3.013.105	-4.191.171	-3.577.317
Subsidios incapacidad laboral (-)	-530.674	-648.913	-920.164	-1.526.962	-1.398.359
Devolución cotizaciones (-)	-29.164	-40.675	-50.546	-49.000	-106.648
Proveedores y personal (-)	-717.966	-838.549	-1.125.115	-1.320.443	-1.270.987
Intereses pagados (-)	0	0	0	-4.018	0
Impuesto a la renta pagado (-)	0	-27.820	-46.554	0	0
IVA y otros similares pagados (-)	-36.383	-49.251	-77.958	-11.552	-48.000
Otros gastos pagados (-)	-291.350	-381.394	-409.563	-85.445	-490.129
Egresos por Fondo de Compensación (-)	0	0	0	0	0
<b>Flujo neto originado actividades operación</b>	<b>44.057</b>	<b>143.979</b>	<b>-126.760</b>	<b>98.883</b>	<b>-200.005</b>

**“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”**

Colocación de acciones de pago	0	0	0	0	821.597
Obtención de préstamos	0	0	0	0	0
Doctos.y préstamos empresas relacionadas	0	0	0	0	90.000
Otras fuentes de financiamiento	28.136	0	0	0	0
Pago de dividendos (-)	0	0	0	0	0
Repartos de capital (-)	0	0	0	0	0
Pago de préstamos (-)	0	0	0	0	0
Pago préstamos empresas relacionadas (-)	0	0	0	0	0
Gastos emisión y coloc. Acciones (-)	0	0	0	0	0
Otros desembolsos financiamiento (-)	0	0	0	0	0
<b>Flujo neto originado actividades financiamiento</b>	<b>28.136</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>911.597</b>

Ventas de activo fijo	0	0	13	0	687
Venta de inversiones permanentes	0	0	0	0	0
Venta de otras inversiones	0	0	0	0	0
Recaudación préstamos empresas relac.	0	0	0	0	0
Liberación garantía	39.052	0	0	0	132.693
Otros ingresos de inversión	0	0	52.730	0	0
Incorporac.activos fijos (-)	0	0	0	-36.233	-19.769
Pago intereses capitalizados (-)	0	0	0	0	0
Inversiones permanentes (-)	0	0	0	0	0
Inversiones instrum. Financieros (-)	0	0	0	0	-252.155
Constitución y actualización garantía (-)	-118.440	0	-52.730	-6.522	-421.596
Préstamos a empresas relacionadas (-)	0	0	0	0	0
Otros desembolsos inversión (-)	0	0	0	0	0
<b>Flujo neto originado actividades inversión</b>	<b>-79.388</b>	<b>0</b>	<b>13</b>	<b>-42.755</b>	<b>-560.140</b>
<b>Flujo neto total del período</b>	<b>-7.195</b>	<b>143.979</b>	<b>-126.747</b>	<b>56.128</b>	<b>151.452</b>
Efecto de inflación sobre el efectivo	-1.081	-23	-2.962	-3.868	-93.171
Variación neta del efectivo	-8.276	143.957	-129.710	52.261	58.281
Saldo inicial del efectivo	9.075	798	144.049	14.286	66.670
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>799</b>	<b>144.755</b>	<b>14.339</b>	<b>66.547</b>	<b>124.951</b>

***“Caracterización del modelo de negocios utilizado por las Isapres abiertas en Chile”***

---