



“SALUD OCUPACIONAL”

Parte 1

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Patricio Rubilar Barahona

Profesor Guía: Arturo Toutin Donoso

Santiago, Junio 2016

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
1.1. Antecedentes.....	7
1.2. Identificación del Mercado Potencial.....	9
1.3. Metodología y Resultados de Encuesta de Clientes	9
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES.....	11
2.1. Industria.....	11
2.1.1. Análisis del Entorno de la Industria.....	11
2.1.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter.	12
2.1.3. Ciclo de Vida de la Industria y Tamaño del Mercado Potencial.....	13
2.1.4. Análisis de Stakeholders.....	14
2.2. Competidores	15
2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores.....	15
2.2.2. Fortalezas y Debilidades de los Competidores.	16
2.2.3. Mapa de Posicionamiento Relativo.....	16
2.3. Clientes	17
2.4. Matriz de Perfiles Competitivos.....	18
2.5. Conclusiones.....	19
3. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS.....	21
3.1. Descripción de la Empresa	21
3.2. Objetivos de la empresa.	21
3.3. Descripción del servicio y sus aspectos distintivos.	21
3.4. Flujo General Servicio Propuesto.	23
3.5. Oportunidades o necesidades que serán atendidas.	24
4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS	25
4.1. Descripción del Modelo de Negocios.....	25
4.1.1. Segmento de Clientes	25
4.1.2. Propuestas de Valor	25
4.1.3. Canales de Distribución.....	26
4.1.4. Relaciones con Clientes	26
4.1.5. Fuentes de Ingresos.....	26
4.1.6. Recursos Claves	26

4.1.7.	Actividades Claves	27
4.1.8.	Asociaciones Claves.....	27
4.1.9.	Estructura de Costos	27
4.2.	Análisis Interno	29
4.2.1.	Análisis FODA y sus estrategias.....	29
4.2.2.	Cadena de Valor.....	30
4.2.3.	Recursos, capacidades y competencias	32
4.2.4.	Ventajas Competitivas	33
4.3.	Estrategia de Entrada	34
4.4.	Estrategia de Crecimiento.....	34
4.5.	Estrategia de Salida.....	34
5.	PLAN DE MARKETING	35
5.1.	Objetivos de Marketing	35
5.2.	Estrategia de Segmentación.....	35
5.3.	Estrategia Producto/Servicio.....	36
5.4.	Estrategia de Precio	37
5.5.	Estrategia de Distribución	37
5.6.	Estrategia de Comunicación y Ventas	38
5.7.	Estimación de la Demanda.....	38
5.7.1.	Estimación de Participación de Mercado.....	38
5.7.2.	Número de Clientes.....	39
5.7.3.	Demanda Anual del Servicio.....	39
5.8.	Presupuesto del Plan de Marketing.....	40
5.9.	Control de Mando del Plan de Marketing	41
6.	PLAN DE OPERACIONES	43
7.	GESTION DE PERSONAS	44
8.	PLAN DE IMPLEMENTACION.....	45
9.	PLAN FINANCIERO	46
10.	RSE Y SUSTENTABILIDAD	47
11.	RIESGOS CRITICOS.....	48
12.	CONCLUSIONES	49
13.	BIBLIOGRAFIA.....	51

14. ANEXOS.....	52
14.1. Anexo Antecedentes del Mercado Potencial	52
14.2. Anexo Detalle y Resultados de Encuestas de Potenciales Clientes	54
14.3. Anexo Detalle Análisis PESTEL	61
14.4. Anexo Análisis Fuerzas de Porter	63
14.5. Anexo Descripción de los Competidores.	67
14.6. Anexo Tipo de Planes de Exámenes Ocupacionales	70

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Análisis PESTEL	11
Tabla N°2: Análisis Fuerzas de Porter	12
Tabla N°3: Tamaño del Mercado Potencial.....	14
Tabla N°4: Fortalezas y Debilidades de la Competencia.....	16
Tabla N°5: Matriz de Perfiles Competitivos	19
Tabla N°6: Análisis VRIO	33
Tabla N°7: Mercado de Clientes Potenciales	39
Tabla N°8: Demanda Anual Estimada del Servicio	40
Tabla N°9: Presupuesto Anual de Marketing	40

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Mapa de Posicionamiento Relativo	17
Figura N°2: Modelo de Negocio del Servicio.....	23
Figura N°3: Flujo General del Servicio	23
Figura N°4: Modelo CANVAS del Servicio	28
Figura N°5: Matriz FODA	30
Figura N°6: Posicionamiento Actual y Esperado de Clientes	35
Figura N°7: Estrategia de Distribución	37

RESUMEN EJECUTIVO

La salud laboral u ocupacional corresponde al campo de la salud pública y de la seguridad social que consiste en las acciones necesarias para garantizar en los trabajadores las condiciones de prevención, promoción y recuperación de la salud ante accidentes y enfermedades laborales.

Con el constante crecimiento de las empresas se deben realizar a los trabajadores exámenes de salud laboral por la obligación legal exigida en el Código del Trabajo que es fiscalizado por entidades gubernamentales como SEREMI de Salud y Dirección de Trabajo. Estos exámenes cada día están más escasos debiéndose agendar con tiempo, ya que, las mutualidades se encuentran con una sobre demanda del servicio. Esta condición trae costos asociados en la demora de las respuestas de los exámenes, lo que implica que en las empresas productivas no puedan comenzar sus trabajos por el retraso en sus planificaciones a falta de los exámenes solicitados o sufran infracciones por parte de entes fiscalizadores.

En este contexto se detecta la oportunidad de negocio poniendo a disposición de las empresas los servicios de la empresa **Salud Ocupacional**. Corresponde a una empresa con un modelo de negocio que escapa a la atención tradicional donde la oferta de servicios es la realización de exámenes ocupacionales en terreno, ofreciendo planes de exámenes que están orientados a empresas de rubro de la construcción, industria y contratistas mineras que requieran de estos servicios de manera urgente por solicitudes de entidades fiscalizadoras o empresas mandantes.

La clave del éxito de este negocio radica en realizar los exámenes en terreno de forma rápida y oportuna, cumpliendo con todas las normas y estándares establecidos, y logrando una experiencia satisfactoria en la atención de los trabajadores.

Para lograr llegar al segmento de clientes definido se establece un plan de marketing con un fuerte componente de apoyo de canales virtuales, tales como; llamadas telefónicas, e-mail digital y página web en permanente actualización. También tendrá un componente presencial en eventos o seminarios empresariales y ciertas reuniones con empresas. Este plan se realizará fuertemente durante el año 0 del proyecto para generar ventas a partir del año 1.

Para la materialización de este negocio se requiere de un equipo de trabajo de 12 personas, de las cuales 5 serán de terreno y 7 desarrollarán labores administrativas.

Con respecto al análisis del negocio, el punto de equilibrio es de 2.936 planes de exámenes para el primer año, alcanzando 8.812 exámenes al sexto año.

Para el negocio se considera financiamiento mediante leasing financiero para la adquisición de las unidades móviles y equipo de rayos portátil, para el resto de la inversión se requiere aporte de inversionistas de \$115.371.601, siendo \$100.035.837 por capital de trabajo del proyecto y \$15.335.764 por compra del resto del equipamiento. En este sentido, se espera al menos la presencia de 3 socios que puedan financiar el proyecto, donde al menos 2 de ellos serán parte de la administración del negocio.

La rentabilidad del negocio arroja un VAN de \$ 50.298.222 con un TIR de 20%, en base a un horizonte de evaluación de 6 años. El retorno sobre la inversión es 6 años y un ROI de 144%.

1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1. Antecedentes

La salud ocupacional corresponde al campo de la salud pública y de la seguridad social que consiste en las acciones necesarias para garantizar a los trabajadores la prevención, promoción y recuperación de la salud ante accidentes y enfermedades laborales. El sistema de salud ocupacional incluye también la obligación legal del empleador de proteger la vida y salud de sus trabajadores directamente contratados, lo que incluye la obligación de mantener condiciones aceptables de higiene y seguridad en las faenas, proporcionar a los trabajadores los implementos necesarios para prevenir accidentes y enfermedades profesionales, garantizar los medios necesarios para que los trabajadores puedan acceder a una oportuna y adecuada atención médica, hospitalaria y farmacéutica en caso de accidente o emergencia.¹

Según el artículo 71 de la ley N° 16.744 de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales las empresas deben ingresar a sus trabajadores a programas de vigilancia epidemiológicos (PVET) que son actividades sistemáticas y permanentes que tienen como finalidad proteger la salud de los trabajadores evaluando el impacto del agente en el trabajador expuesto a los agentes de riesgo identificados en el puesto de trabajo. El no realizar este tipo de control puede generar en el largo plazo enfermedades profesionales a sus trabajadores que es causada, de manera directa, por el ejercicio del trabajo que realiza una persona y que le produzca incapacidad o muerte. Para que una enfermedad sea considerada de origen laboral, necesariamente debe existir una relación causal entre el quehacer laboral y la patología que provoca la invalidez o muerte.²

Con respecto a la contratación de personal, la Dirección del Trabajo en el Ordinario N°291/050 indica: “El empleador está obligado a exigir al trabajador exámenes médicos de aptitud para poder desempeñarse en labores consideradas insalubres o peligrosas. Asimismo, no puede requerirle que tales exámenes se realicen en sus días de descanso, ya sea en un régimen ordinario, o excepcional, de distribución de jornada de trabajo y descansos.” Esta indicación se viene fortalecida por el Ordinario 20317/2008 de Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) que indica que las evaluaciones médico preocupacionales, ocupacionales y ocupacionales de pre existencia, tienen por objeto determinar la presencia de patologías que

¹ Art. 184 Código del Trabajo

² Mutual de Seguridad, www.mutual.cl

podiesen eventualmente complicarse por la exposición a agentes o factores existentes en el lugar de trabajo, como también detectar factores de riesgo que hagan más vulnerable al trabajador frente a dichas condiciones y exposiciones.

También, actualmente, se encuentran las enfermedades no transmisibles (ENT) que son enfermedades de larga duración que no necesariamente tienen un origen laboral, con una lenta progresión, que no se resuelven espontáneamente y que rara vez logran una curación total. A nivel mundial son responsables de un 63% de las muertes equivalentes a 36 millones de muertes por año, y el 25% de estas enfermedades están presentes en menores de 60 años por lo que la detección precoz y el tratamiento oportuno es prioritario. Dentro de las ENT se encuentran: Enfermedades Cardiovasculares (ECV), Enfermedades Respiratorias Crónicas, Hipertensión, Diabetes, Problemas Articulares, Enfermedades Renales y Cáncer. Este tipo de enfermedades son las causantes de un alto porcentaje de licencias médicas y baja productividad laboral en las empresas (como por ejemplo incapacidades parciales o totales de trabajadores).

En Chile las ENT son la principal causa de muerte. Las ECV y los tumores malignos dan cuenta de más de la mitad de las muertes con 27.1% y 25.8% respectivamente en el año 2011³.

El origen de las ENT es multifactorial, depende de factores ambientales, genéticos, demográficos, socioeconómicos y culturales, entre otros. Especial mención tienen cuatro factores de riesgo conductuales (FRC) que son: tabaquismo, dieta no saludable, actividad física insuficiente y la gesta excesiva de alcohol, que tienen en común ser dependientes de los estilos de vida, y por tanto, potencialmente modificables, así como estar involucrados en la aparición de las ENT de mayor morbimortalidad. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), si estos FRC fueran eliminados se podría prevenir al menos 80% de las enfermedades del corazón, ataque cerebral y diabetes tipo 2 y 40% de los cánceres.

El concepto de calidad de vida y la necesidad de promover conductas de trabajo saludable son cada vez más importantes, siendo los trabajadores el principal valor intangible de las empresas, en especial en pequeñas y medianas (PYMES).

³ MINSAL, www.minsal.cl

1.2. Identificación del Mercado Potencial.

Según el Servicio de Impuestos Internos, durante el año 2013 en la Región Metropolitana (RM) existieron 432.101 empresas con una masa de trabajadores de 5.424.278 que son clasificadas como micros, pequeñas, medianas y grandes empresas. La tasa de crecimiento promedio anual desde el año 2005 al año 2013 fue de un 2,4%, lo cual indica un crecimiento sostenido de las empresas que podrían requerir el servicio de exámenes ocupacionales.

En base a estos antecedentes, es importante revisar qué rubros económicos de estas empresas pueden estar más propensas a utilizar el servicio de realización de exámenes ocupacionales, dentro de las cuales destaca el rubro de la Construcción, Industria Manufacturera (metálica y no metálica) y Minería, por su nivel de riesgos presunto. Generalmente sus trabajadores deben realizarse exámenes de salud de tipo laboral por exigencia de entidades fiscalizadoras o por empresas mandantes o principales. Estos rubros representan en conjunto 74.470 empresas y una masa total de 1.117.930 trabajadores considerando que el 79% de los trabajadores son mayores de 30 años y el 80% de los trabajadores son parte del proceso productivo, 2 variables para ser candidatos a realizarse exámenes ocupacionales por presencia de riesgos laborales (edad y proceso productivo).

Según exámenes ocupacionales realizados en Mutua de Seguridad durante el año 2014 estos 3 rubros representan más del 70% del total de exámenes realizados. Para estos sectores, el valor de hora mano de obra es muy importante por lo cual la posibilidad de entregar un servicio de exámenes ocupacionales en dependencias de las empresas puede ser muy valorable.

1.3. Metodología y Resultados de Encuesta de Clientes

En la tarea de poder dimensionar la necesidad del servicio de realización de exámenes ocupacionales en terreno, se procedió a realizar una investigación de mercado, la cual cuenta con los siguientes objetivos:

- Medir el real interés por la propuesta de valor de realizar exámenes ocupacionales en terreno.
- Identificar a los potenciales clientes, clasificándolos según grado de importancia para este servicio.

- Establecer cuáles son las características y los factores que influyen en la decisión de comprar o no el servicio.
- Saber si estos potenciales clientes identifican a competidores en este servicio y cómo los valoran.
- Definir el tipo de marketing deseado por estos clientes.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una encuesta de modalidad cerrada a 936 empresas por medio de encuesta electrónica donde se consultaron temas relacionados con la calidad de vida laboral, exámenes ocupacionales y disposición de compra para estos servicios, siendo respondida por 76 empresas, correspondientes a un 8,12% del universo. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- i. Existe consenso que un trabajador sano, es importante para las empresas, y presentan la intención de invertir por ello.
- ii. Existe una buena impresión por la realización de exámenes ocupacionales y no ocupacionales en terreno.
- iii. Las empresas esperan mejorar con este servicio: productividad, clima laboral, imagen corporativa y exigencias legales.
- iv. Indica que los principales oferentes de este tipo de servicio son: Mutual de Seguridad (Mutual) y Asociación Chilena de Seguridad (ACHS).
- v. La mayor cantidad de respuestas fue del rubro de Servicio (42%), Industria (17%) y Construcción (11%).

En base a los resultados obtenidos, se demuestra que:

- i. Existe un interés de las empresas en utilizar este tipo de servicio
- ii. Los principales rubros interesados en este servicio, pertenecen a nuestro mercado potencial (Construcción e Industria).

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1. Industria

2.1.1. Análisis del Entorno de la Industria.

La industria que se debe analizar a nivel externo como interno se encuentra inmersa en la Industria de la Salud, principalmente en lo que corresponde a servicios de toma de exámenes de salud laboral u ocupacional, que son todas aquellas instituciones o empresas que velan por el resguardo de la salud y seguridad de todo trabajador mediante la realización de exámenes médicos.

Tabla N°1: Análisis PESTEL

Fuente: Elaboración Propia

FACTORES	RIESGOS	EXIGENCIAS	OPORTUNIDADES
Político	- Cambios de Políticas Públicas. - Alza de tasa de impuestos	- No Aplica	- Aumento de la edad de jubilación de hombres y mujeres.
Económico	- Inflación de precios de bienes y servicios. - Baja proyección de crecimiento económico para el año 2016 de 2,1%.	- No posee	- Crecimiento Gasto Salud - El capital humano es más valorado por las empresas. - El mercado de la construcción presenta un incremento de personas contratadas durante el año 2015.
Social	- La vulnerabilidad de la ley 20.584 de deberes y derechos de los pacientes	- No posee	- Cultura de mala alimentación. - Promoción de eventos del autocuidado. - Población laboral mayor a 40 años será mayor en el año 2020.
Tecnológico	- Absolencia del equipamiento médico.	- Certificación de Equipamiento de Exámenes	- Disponibilidad de exámenes médico online
Ecológico	- No posee.	- Manejo de residuos biológicos por exámenes médicos.	- No posee
Legal	- Se aprueba ley de fortalecimiento del ISP, que incluye fiscalización a empresas de realización de exámenes. - Cambios en obtención de autorización sanitaria.	- Cumplimiento de Ley de Confidencialidad. - Las empresas deben cumplir con autorizaciones de SEREMI de Salud para realizar toma de exámenes médicos.	- Aplicación Código del Trabajo de ambientes seguros y saludables para las empresas.
CONCLUSIÓN	Existen riesgos, para lo cual se debe incluir en un plan de mitigación de riesgos externos. Ver capítulo 11.	Para poder cumplir con las exigencias legales se incorporan en el plan de operaciones del proyecto. Ver capítulo 6.	Estas oportunidades se evaluarán en el plan de marketing del proyecto. Ver capítulo 5.

Conclusión: Se realizará un plan para salvar los riesgos, se cumplirán las exigencias de este análisis incluyendolo en el plan de operaciones y se aprovecharán las oportunidades planteadas en este análisis incorporandolas al Plan de Marketing. De esta manera, si se consideran estas variables por medio de planes de acción, sería viable entrar al mercado.

2.1.2. Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter.

Tabla N°2: Análisis Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia

FUERZAS	ANTECEDENTES	STATUS	INTENSIDAD
AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTES	Los costos de cambio dependen de la valorización que las empresas den a este servicio, dependiendo de cada perfil de cliente.	Negativo	Medio
	Difícil acceso a base de datos de empresas y a alianzas estratégicas de comercialización de estos servicios.	Positivo	
	Existen economías de escala considerando que el número de atenciones depende del personal contratado y la capacidad instalada	Positivo	
	Existe la necesidad de invertir en recursos para entrar a este mercado según la naturaleza de los exámenes que requieren las empresas.	Positivo	
	No existen políticas gubernamentales que restrinjan fuertemente el ingreso a esta industria.	Negativo	
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS	Bajo número de empresas competidoras, quienes solo entregan servicios en sus dependencias.	Positivo	Bajo
	Empresas con experiencia en la realización de exámenes ocupacionales y de mucha rivalidad (Mutualidades).	Negativo	
	Rentabilidad y ventas en aumento	Positivo	
	Servicios de exámenes de similares características, y donde la capacidad instalada permanentemente esta creciendo por el aumento de la demanda.	Positivo	
	Los planes de exámenes que se ofrecen presentan una fuerte similitud.	Positivo	
AMENAZA DE SUSTITUTOS	No se deslumbran un servicio sustituto.	Positivo	Bajo
PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES	Clientes dispuestos a invertir para el cumplimiento legal de los trabajadores.	Positivo	Medio
	Clientes pueden cambiar de proveedores a un costo similar	Negativo	
	Clientes preocupados de la oportunidad, capacidad y resultados.	Negativo	
	No existen intenciones de los clientes de integrarse hacia atrás ya que no es parte de su negocio.	Positivo	
	Los beneficios para las empresas no son conocidos o percibidos a corto plazo, por lo cual pueden ser sensibles a los precios, difusión y características del servicio.	Negativo	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES	Altos descuentos por volumen de insumos	Positivo	Medio
	Modalidad de equipos en leasing y comodato	Positivo	
	No existen intenciones de los proveedores de integrarse hacia adelante ya que no es parte de su negocio.	Positivo	
	Presencia de costos de cambios significativos por la adquisición de equipamiento médico especializado	Negativo	
	Exigencia de nivel de ventas (caso de laboratorios y proveedores de equipos médicos).	Negativo	

Conclusión: Este análisis indica que la industria de servicios de toma de exámenes de salud laboral sería **atractiva** considerando que la amenaza de nuevos competidores y el poder de negociación de compradores y proveedores es de intensidad media, destacando fuertemente la baja rivalidad entre los competidores gracias a la rentabilidad y nivel de ventas que presentan⁴ donde los servicios entre ellos son de similares características para una alta demanda presente no existiendo sustitutos. Este escenario deja la posibilidad de incursionar en nichos de mercados que no han sido cubiertos por los competidores de la industria y que pueden presentar una atractiva rentabilidad para el negocio.

Para ello se vuelve necesario evaluar una oferta diferenciadora en la realización de exámenes de salud ocupacional en terreno para un determinado segmento o nicho de clientes, siendo clave realizar una correcta segmentación según la naturaleza de su negocio, las exigencias legales involucradas, la valoración de la productividad conseguida por este servicio y políticas organizacionales sobre salud ocupacional.

2.1.3. Ciclo de Vida de la Industria y Tamaño del Mercado Potencial.

El ciclo de vida de la industria se encuentra en etapa de crecimiento considerando que hace poco las autoridades están tomando conciencia de la importancia de preocuparse de la salud ocupacional que presentan los trabajadores en las empresas (mediante protocolos de vigilancia e indicaciones de la Dirección del Trabajo, Ministerio de Salud y Superintendencia de Seguridad Social) y que en estos momentos para la gran mayoría de las empresas no es tan relevante el precio de los exámenes, siempre y cuando obtengan oportunamente el servicio.

El tamaño del mercado, se estimó en función de:

- El número de empresas que existen en la Región Metropolitana del rubro que podrían utilizar este servicio, tales como: construcción, industrias manufactureras y minería.
- El precio promedio por plan de examen que la empresa podría realizar a sus trabajadores.

⁴ Detalle anexo 14.4 Anexo Análisis Fuerzas de Porter

- El 79% de los trabajadores son mayores de 30 años y el 80% de los trabajadores son parte del proceso productivo (variables para ser candidatos a realizarse exámenes ocupacionales por presencia de riesgos laborales).
- El número promedio de trabajadores de cada rubro que podrían realizarse algún plan de exámenes ocupacionales.

Tabla N°3: Tamaño del Mercado Potencial
Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

Rubro	N° Empresas	Precio Promedio	N° Promedio Trabajadores Mercado Potencial	Mercado Potencial
Construcción	32.147	40.000	19	\$ 23.956.489.142
Industrias Manufactureras	40.940	40.000	11	\$ 18.479.435.033
Minería	1.383	75.000	27	\$ 2.851.652.089
Nota: Precio promedio manejado por mutualidades según rubro.			Total Mercado Potencial RM	\$ 45.287.576.264
			Total Mercado Potencial RM (US\$)	\$ 60.383.435

2.1.4. Análisis de Stakeholders.

En este punto se analiza brevemente a cada parte interesada sobre este servicio, tanto a favor como en contra del mismo.

Empleados: Son aquellos encargados de implementar y ejecutar el proyecto, se encuentran interesados en el éxito del mismo, ya que forman parte directa del desempeño y sus resultados. Es conformado por; el equipo gestor y el equipo operativo (administrativos y personal médico).

Los Clientes (Empresas): Corresponde al grupo que requiere del servicio, cuyas expectativas deben ser equilibradas en precio, oportunidad y calidad, todo esto basado según la motivación que tenga con el servicio, que va desde el proceso de selección de un trabajador y la evaluación de salud ocupacional de sus trabajadores, sin ver perjudicada su productividad.

Trabajadores (Usuarios): Corresponde a los beneficiarios del servicio. Los resultados del mismo, afectarán directamente su calidad de vida y empleabilidad.

Proveedores: Corresponde a aquellos que se beneficiarán por una mayor demanda de sus productos y servicios dado el éxito de este negocio. Les interesa conocer nuestro nivel de

ventas para asegurar una demanda y estabilidad financiera para cumplir con los compromisos de pagos.

Gobierno: Corresponde a aquella parte que puede afectar o beneficiar el proyecto según las decisiones que tomen en relación a la salud ocupacional y que se basa en la normativa que implementen en la realización de estos exámenes. Estas entidades son: Dirección del Trabajo, SUSESO y MINSAL.

Competencia: Corresponde a aquella parte que se encuentra en contra de nuestro proyecto, sin embargo, al existir un mercado potencial tan grande, las participaciones de mercado no son claras por lo cual el temor de perder parte de ella no existe considerando el potencial del mismo. En este ámbito se encuentran las mutualidades (Mutual y ACHS) y centros médicos privados.

2.2. Competidores

2.2.1. Identificación y caracterización de los competidores.

En este punto se pretende identificar y caracterizar a los posibles competidores de esta industria en relación a quienes son y donde están ubicados, que tamaño relativo presentan, como compiten, recursos distintivos que utilizan, estrategias de precios y costos, lográndose identificar a todas las mutualidades, empresas referentes en exámenes laborales pero también existen clínicas y centros médicos privados que ofrecen servicios de salud laboral en el sector oriente de la RM. Los principales competidores de esta industria son Mutual y ACHS, con una oferta conjunta durante el año 2014 de 573.187 exámenes y con presencia nacional de 70 centros de atención en donde se realizan exámenes de salud en condición preocupacional y ocupacional. Estas entidades presentan una estrategia de precios, que considera que el valor de los exámenes ocupacionales para sus clientes (empresas afiliadas según ley 16.744) no tenga costo para ellos, siempre y cuando exista relación con el riesgo o compatibilidad del cargo en que se desempeña el trabajador.

2.2.2. Fortalezas y Debilidades de los Competidores.

A continuación se detallan las fortalezas y debilidades de los competidores más relevantes de la industria.

Tabla N°4: Fortalezas y Debilidades de la Competencia
Fuente: Elaboración Propia

COMPETIDORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ACHS/Mutual	Empresa reconocida en la realización de exámenes preventivos para empresas a nivel nacional.	No realizan exámenes preventivos a terreno.
	Infraestructura de salud a nivel nacional.	Información poco clara en página web y vía telefónica para solicitar el servicio. Poco marketing de la realización del servicio
	Cartera de clientes cautivos por el rubro de mutualidades.	Solicitan a la empresa ser cliente para poder optar al servicio.
	Presenta precios competitivos por economía de escala de la empresa y estrategia de fidelización de sus clientes.	Sobredemanda de exámenes preventivos no satisfecha en Región Metropolitana. Presencia de lista de espera de horas de exámenes.
	Referentes en Salud Ocupacional de Empresas	No existe información clara y actualizada sobre los servicios de exámenes preventivos que realizan y porque deben ser realizadas por las empresas (generación de la demanda)
	Acreditación de procesos de salud.	
IST	Infraestructura de salud a nivel nacional.	No realizan exámenes preventivos a terreno.
	Cartera de clientes cautivos por el rubro de mutualidades.	No existe información en página web y vía telefónica. Poco marketing de la realización del servicio
Clínicas Las Condes, Clínica Santa María, Clínica Indisa y Clínica Alemana	Alta inversión en Infraestructura de salud Certificaciones en procesos de salud Marcas reconocidas en el ámbito privado de salud.	No realizan exámenes preventivos a terreno.
		No existe información clara en página web y vía telefónica. Poco marketing de la realización del servicio
		Presentan precios elevados de chequeos preventivos.
		Dependencias ubicadas solo en el sector oriente RM.
		Orientación principal a la atención privada y familiar.
Las baterías a ofrecer están más enfocadas a la persona que al rubro y riesgos de las empresas que requieren el servicio		

2.2.3. Mapa de Posicionamiento Relativo.

Realizando un análisis de las ventajas y desventajas de la competencia antes mencionada, podemos indicar en el siguiente mapa de posicionamiento relativo la variable “Conocimiento del Servicio” que se refiere al grado de conocimiento que el mercado objetivo tiene de los competidores de la industria y la variable “Atención en Terreno”, que se refiere al modelo de servicio de realización de exámenes ocupacionales en terreno que realizan, variables claves para el éxito del negocio que se quiere participar.

La ubicación de la competencia en relación a la variable de “Conocimiento del Servicio” (cuadrantes C y D) se basa en los resultados de la encuesta realizada a potenciales clientes que respondieron la pregunta n°8, sobre la competencia⁵. Para el caso de la empresa Salud

⁵ Detalle de los resultados de la encuesta en Anexo 14.2

Ocupacional su ubicación actual (cuadrante B) se basa en la propuesta diferenciadora de atención en terreno pero sin el conocimiento de la empresa en el mercado. En ese sentido, el estado deseado a alcanzar es el cuadrante A.

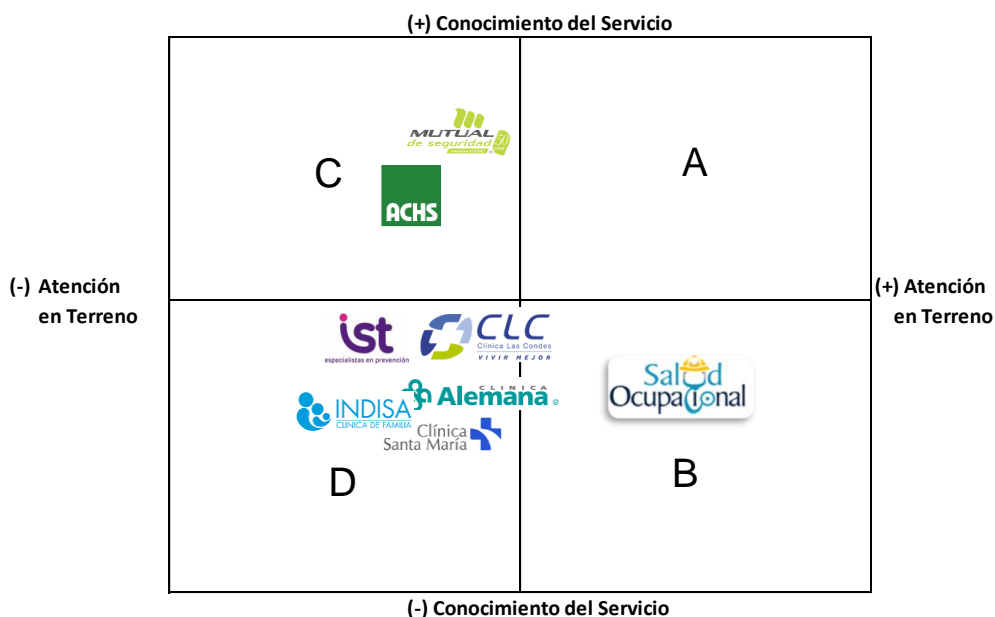


Figura N°1: Mapa de Posicionamiento Relativo

Fuente: Elaboración Propia

2.3. Clientes

En este punto esta segmentación se basó en función del tipo de empresas que solicitaban exámenes ocupacionales en Mutual de Seguridad durante el año 2014. También esto fue validado de acuerdo a la encuesta realizada a empresas de diversos rubros en relación a la intención de utilizar este tipo de servicio.

- **Usuarios Consumidores:** En este caso serán los trabajadores, que según el perfil de la empresa, motivo de la solicitud (preocupacional u ocupacional) y rubro se definirá el plan de exámenes a realizar.
- **Clientes:** En este caso existirá un solo tipo de clientes que son *Empresas Productivas* quienes demandaran este servicio según exigencias de la autoridad (Dirección del Trabajo o Seremi) o empresas mandantes, en donde la valorización que le den al ahorro de tiempo productivo y al beneficio por evitar posibles multas por fiscalización u obtención de negocios por la realización de este servicio es clave para la elección del mismo.

- **Influenciadores:** En este caso pueden ser las Entidades Fiscalizadoras, Empresas Mandantes, Sindicatos y Comités Paritarios que exijan a las empresas a realizarse este tipo de exámenes ocupacionales.

Microsegmentación de Clientes.

Para este proceso de segmentación se utilizó el enfoque de segmentación de mercado basado en necesidades, definiendo al segmento objetivo como **Cliente Empresa Productiva**. A continuación se detallan sus principales características:

- ✓ Son empresas que se ubican en la Región Metropolitana.
- ✓ Son empresas del rubro de la construcción, industria manufacturera y la minería (contratistas y subcontratistas) que representan un mercado potencial muy interesante y un crecimiento sostenido los últimos años de un 4% de la masa de trabajadores.
- ✓ Son empresas que cuentan con un área productiva de al menos 15 trabajadores, que son los usuarios del servicio.
- ✓ Empresas que requieren con urgencia la realización del mismo tipo de exámenes en terreno por solicitud de entidades fiscalizadoras o empresas mandantes.
- ✓ Las formas de pago que prefieren es por medio de cheque o transferencia electrónica con la posibilidad de flexibilidad de pago en cuotas.
- ✓ La solicitud de este servicio lo realiza el encargado de recursos humanos de la empresa, y en algunos casos el área de prevención de riesgos.
- ✓ Estos clientes desean un marketing dirigido basado en apoyo telefónico, mail y web.
- ✓ Deben contar con el espacio físico para que se realice los planes de exámenes.
- ✓ Presentan una facturación anual de al menos 50.000 UF.
- ✓ En general estas empresas no desean contratos de servicios.

2.4. Matriz de Perfiles Competitivos

Las variables de esta matriz, se definieron según la valoración que los clientes le dan a la entrega del servicio, indicados en la encuesta.

Tabla N°5: Matriz de Perfiles Competitivos

Fuente: Elaboración Propia

Variables	Peso	SALUD OCUPACIONAL		ACHS		MUTUAL	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Atención Rápida y de Calidad	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Competitividad de Precios	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Posición de Marca	0,35	2	0,7	5	1,75	5	1,75
Puntualidad del Servicio	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
Exámenes en terreno	0,3	4	1,2	2	0,6	2	0,6
TOTAL	1	19	3	21	3,6	21	3,6

Escala de calificación de 1 -5

Nota 1: Muy Mal

Nota 2: Mal

Nota 3: Normal

Nota 4: Bien

Nota 5: Muy Bien

De acuerdo al análisis de competidores, se destacan 2 empresas como competidores (Mutual y ACHS), las cuales tienen un mayor posicionamiento en el mercado.

Salud Ocupacional sería la única empresa que desarrollaría los exámenes en terreno, las empresas ACHS así como Mutual no poseen este servicio, su negocio principal es dar Seguridad y Salud Ocupacional. También se valora la posición de la marca que hace que este nuevo servicio se encuentre por debajo de esos competidores, implicando la necesidad de realizar grandes esfuerzos de marketing para darlo a conocer a las empresas.

2.5. Conclusiones.

Según los resultados obtenidos de los distintos análisis realizados en este capítulo, se puede definir, con respecto al macro entorno, que la viabilidad del negocio de exámenes de salud laboral es factible siempre y cuando se controlen los riesgos externos presentes y se cumpla con las exigencias de la industria. En el caso del análisis de la industria (fuerzas de Porter) se determina que sería poco atractivo ingresar a esta industria considerando la fuerte presencia de ciertas fuerzas como son: ingreso de nuevos participantes, alta rivalidad de los competidores y alto poder de cambio de los clientes.

Frente a estos análisis se hace clave definir una propuesta de valor clara y de alto impacto para el segmento de clientes definida cuyo mercado potencial es de 60 millones de dólares, y donde existe la presencia de la competencia, fuertemente reflejada por las mutualidades ACHS y Mutual líderes en la realización de este tipo de exámenes.

Para lograr aquello es clave contar con una estrategia comunicacional efectiva que permita cautivar a los potenciales clientes considerando que su nivel de fidelización es baja, pero si se ofrece un producto diferenciador que muestre claramente los beneficios de la atención en terreno, se aprovechen las debilidades de la competencia y se mantengan los estándares de calidad para este tipo de servicio, la empresa puede lograr optar a mejorar su posicionamiento relativo llegando al estado deseado (cuadrante A).

3. DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

3.1. Descripción de la Empresa

La Empresa se llama Salud Ocupacional, es una empresa que se dedica a la prestación de servicios de exámenes laborales en terreno para empresas que requieran realizar exámenes durante jornadas de trabajo a causa de solicitudes de entes fiscalizadores o empresas mandantes.

Misión: Ser una empresa de alcance metropolitano, para la toma de exámenes ocupacionales en terreno de las empresas en relación a la condición física de sus trabajadores apoyándolas en el cumplimiento de la normativa de salud ocupacional.

Visión: Ser reconocidos como una empresa pionera en la realización de exámenes ocupacionales en terreno promoviendo la calidad de vida en las empresas y sus trabajadores.

3.2. Objetivos de la empresa.

- ✓ Lograr una participación de mercado potencial de al menos 1% al 6° año mediante un crecimiento anual del 10%.
- ✓ Ser una marca en salud laboral.
- ✓ Generar una comunidad de empresas de la marca Salud Ocupacional.

3.3. Descripción del servicio y sus aspectos distintivos.

La empresa entrega un servicio de planes de exámenes laborales realizados en terreno a empresas que según sus características y tipo de solicitud deben ser de rápida ejecución y según la disponibilidad de los clientes. Para poder desarrollar el servicio en terreno por profesionales del área de la salud (paramédicos, enfermeras y médicos), se encuentran dos modalidades:

1.- Utilizando instalaciones de la empresa, que son factibles de equipar para la realización del plan de salud respectivo, específicamente plan de exámenes sin riesgo laboral.

Exámenes: Exámenes de sangre, control de signos vitales, control de antropometría, cálculo de Índice de Masa Corporal (IMC), consulta por profesional de salud.

2.- Utilizando el equipamiento móvil clínico, mediante un carro acoplado o de arrastre, que se instala en la empresa, el cual cuenta con salas médicas, completamente equipadas. Esta modalidad se utiliza cuando las empresas no cuenten con instalaciones adecuadas para la realización de exámenes.

Exámenes: Exámenes de sangre, exámenes de la vista, exámenes auditivos, radiografías de tórax, electrocardiogramas, consultas médicas, y controles de índice de masa corporal (IMC), peso y talla.

La empresa contará con convenios de procesamientos de exámenes con laboratorios que realicen análisis de tomas de muestras de sangre, y que estén certificados por el DICTUC y Superintendencia de Salud, para de esta manera velar por la calidad de los resultados. Los tiempos de respuestas deben estar a más tardar en 48 horas de recepcionados los exámenes, y las empresas podrán visualizar los informes médicos desde la página web de la empresa gracias a un perfil y clave de acceso. También podrán acceder a una plataforma web que entregará información y asesoría permanente, generando una comunidad de empresas preocupadas por la condición física de sus trabajadores.

Un claro aspecto distintivo del servicio es poder satisfacer la necesidad que tienen las empresas de realizar exámenes para aquellos cargos con labores que sean consideradas insalubres o peligrosas⁶ en dependencias de la empresa optimizando el tiempo laboral y productividad de los trabajadores. Adicionalmente se generará un informe estadístico del grupo de trabajadores examinado según distintos parámetros de salud. Otro aspecto es que mediante un sistema de base de datos de trabajadores se darán las alertas a las empresas cuando haya necesidad de realizar la actualización de exámenes médicos ocupacionales de sus trabajadores, generando la programación y coordinación oportuna. Hay que tener claro que las empresas financiarán en un 100% estos exámenes por lo cual no es necesaria la prescripción médica para casos de reembolsos de los trabajadores.

⁶ ORD. N°2913/050, Dirección del Trabajo

Que queremos ofrecer: Exámenes laborales en terreno.

A quien se entregará: Empresas que estén preocupados por cumplir con la exigencia legal ante la presencias de riesgos laborales.

Como lo vamos a realizar: Unidades móviles especialmente equipadas según plan de exámenes solicitado y condición de la empresa.

Figura N°2: Modelo de Negocio del Servicio

Fuente: Elaboración Propia

3.4. Flujo General Servicio Propuesto.

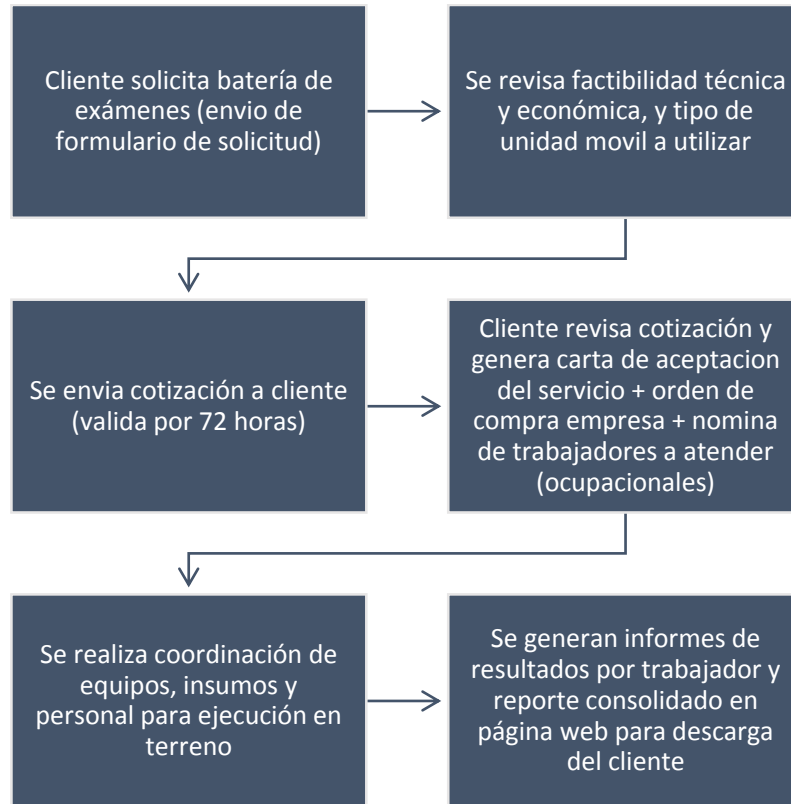


Figura N°3: Flujo General del Servicio

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Oportunidades o necesidades que serán atendidas.

- ✓ **Oportunidad:** Basado en la relevancia de que los trabajadores puedan ser atendidos en terreno en beneficio del tiempo que disponen las empresas, en vez de solicitar horas que pueden ser otorgadas en un plazo mayor, y que en muchas ocasiones implica la pérdida de horas hombre. Esto se ve aumentado en su valorización para aquellos exámenes que deben ser realizados por exigencias legales frente a fiscalizaciones.
- ✓ **Exceso de demanda de exámenes laborales:** En ese sentido, en las empresas existe una necesidad no satisfecha de exámenes laborales que no han podido ser absorbidas por los principales competidores: Mutual de Seguridad y Asociación Chilena de Seguridad, quienes presentan tiempos de espera considerable en la asignación de horas. En ese sentido las empresas podrán optar a atenderse con esta modalidad de servicio con tiempos mucho más acotados.
- ✓ **Calidad:** Los exámenes realizados en terreno contarán con todas las acreditaciones y competencias técnicas requeridas para su validez ante la solicitud de empresas mandantes y entes fiscalizadores, y con las vigencias establecidas.
- ✓ **Planes Personalizados:** Las empresas podrán solicitar planes personalizadas según los riesgos y características de los procesos que realicen, siempre considerando asesoramiento médico (Director Médico), un acuerdo comercial y el alcance técnico de los exámenes que se pueden realizar.
- ✓ **Asesoría:** El servicio se destacará por entregar recomendaciones y asesoría sobre las implicancias de los exámenes realizados y pasos a seguir en caso de resultados alterados. Todo esto será realizado por personal de salud calificado y de experiencia en este tipo de exámenes.

4. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS

4.1. Descripción del Modelo de Negocios.

4.1.1. Segmento de Clientes

La segmentación de clientes se basa en el segmento **Clientes Empresas Productivas** que necesitan la realización de exámenes ocupacionales en terreno para cumplir con una exigencia legal de entidades fiscalizadoras o de empresas mandantes cuyos rubros económicos son construcción, industria manufacturera y contratistas de la minería. Para estos clientes es importante la urgencia de la realización de este servicio y la valorización que este tipo de empresa le da a la atención en terreno por el costo de productividad que implicaría sacar a los trabajadores de sus labores diarias y posibles suspensiones de obras o procesos productivos. Se consideran empresas que cuenten con al menos 10 trabajadores del área productiva quienes serían los usuarios de servicio.

4.1.2. Propuestas de Valor

La empresa en su propuesta de valor al segmento de cliente definido consiste en satisfacer la necesidad que tienen las empresas de realizar **exámenes ocupacionales en terreno** por la urgencia de cumplir ante exigencia legal solicitada por entidades fiscalizadoras o por empresas mandantes, siendo realizados en dependencias de la empresa, que permitirá a la vez optimizar el tiempo laboral y productividad de los trabajadores lo cual es valorado por este tipo de cliente. Para ello se contará, con un listado de planes de exámenes que son los más solicitados para este tipo de clientes, adaptándonos a las condiciones estructurales de las empresas y a la urgencia con la que se soliciten, manteniendo precios similares ofrecidos por la competencia. Adicionalmente se generará un informe estadístico del grupo de trabajadores examinado según distintos parámetros de salud. Otro aspecto es que mediante los sistemas de base de datos de trabajadores se dará la alerta a las empresas que elijan el servicio, cuando haya necesidad de realizar la actualización de exámenes médicos ocupacionales de sus trabajadores, generando la programación y coordinación oportuna en caso que lo deseen. El apoyo consiste en una **asistencia en terreno** en función de lo que requiera cada cliente. Para ello se contará con distintos profesionales médicos y administrativos que apoyarán a los

clientes según la modalidad que necesiten. Esta asistencia en terreno se complementa por distintas modalidades de comunicación que va desde mailing, telefónica y plataforma web.

4.1.3. Canales de Distribución

Se dará a conocer el servicio a este segmento de clientes con canales de comunicación que consisten en realizar fuertes campañas de marketing mediante llamadas telefónicas, participación en eventos empresariales y mailing personalizado con información y beneficios de este servicio. La página web será clave en esta difusión pudiéndose evaluar el servicio entregado. Existirá cualquier medio de pago para el servicio, incluyendo la posibilidad de pagar online. Este servicio será realizado en terreno y con informes de resultados online o impresos según como desee el cliente.

4.1.4. Relaciones con Clientes

El tipo de relaciones que se sostendrá con este segmento de clientes se basarán en una asistencia virtual basado en un contact center y página web que ayude durante el proceso de venta y postventa. Según la urgencia de este segmento de clientes pueden generarse reuniones con el Médico Director que permita fortalecer la presencia en Salud Ocupacional, y por ende la fidelización de los clientes.

4.1.5. Fuentes de Ingresos

El modelo de ingresos se basa en un mecanismo de fijación de precios fijo, mediante lista de precios según planes de exámenes. Los precios definidos están dentro del rango ofertado por la competencia. Con respecto a las formas de pagos se otorgará la posibilidad de pago en efectivo, cheques y transferencias con un máximo de 3 cuotas, al día, 30 días y 60 días previa revisión de antecedentes del cliente. También se evaluarán posibles descuentos por cantidad según número de exámenes a realizar (utilización de capacidad).

4.1.6. Recursos Claves

Los recursos claves que tiene este servicio se basa en el equipamiento clínico en donde el carro de acople representa el principal bien que permite entregar la propuesta de valor. Este

carro estará especialmente equipado para otorgar los exámenes en la forma y urgencia solicitados por el cliente.

Otro recurso clave es el personal calificado que contará con la capacitación y experiencia mínima para la difusión y entrega de estos servicios. También se certificarán los procesos clínicos para validar el compromiso de calidad hacia este segmento de clientes.

4.1.7. Actividades Claves

Las actividades claves es la gestión de atención en terreno que se realiza en las empresas y la prontitud en la entrega de resultados de exámenes mediante la coordinación con los laboratorios en convenio. También es la capacidad de agendamiento y asesoría rápida y oportuna al cliente. Se deberá realizar fuertes campañas de marketing y asistencia personalizada.

Otra de las actividades claves se relaciona con la gestión de página web para la promoción activa de la empresa mediante actualización permanentemente de contenidos, asesorías, agendamiento y nuevos servicios para los clientes.

4.1.8. Asociaciones Claves










Son claves las alianzas con proveedores mediante modalidades de comodato para los equipos médicos utilizados y laboratorios, quienes procesarán los exámenes realizados. Se espera lograr convenios con laboratorios certificados, tales como: Clínica Alemana, Hospital Clínico Universidad Católica, Clínica Indisa y con proveedores de equipos médicos como empresas Siemens o Roche.

4.1.9. Estructura de Costos

Existe una alta inversión en equipamiento para el inicio de este negocio con un costo importante en depreciación de equipos. La estructura de costos se basa principalmente en costos fijos como son personal, mantención de equipos y de canales de comunicación y marketing, y servicios generales bajo una capacidad instalada de atenciones de empresas. Se espera siempre tratar de utilizar al menos el 85% de esa capacidad. También existe un concepto de costos variables que se dará con los servicios entregados por los laboratorios en convenio por examen procesado e insumos clínicos y administrativos utilizados en cada trabajador.

Figura N°4: Modelo CANVAS del Servicio

Fuente: Elaboración Propia

 <p>Socios Estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laboratorios 	 <p>Actividades Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Calidad de la atención en terreno - Prontitud entrega de resultados - Agendamiento y asesoría. - Seguimiento de clientes 	 <p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exámenes ocupacionales en terreno según la urgencia y características de las empresas. - Asistencia online, telefónica y presencial. 	 <p>Relación con los Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones con el Médico Director por contingencias. - Asistencia mediante servicios automáticos y comunidad online. - Eventos Empresariales 	 <p>Segmentación del Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - Clientes Empresas Productivas
	 <p>Recursos Claves</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipamiento. - Personal Operativo y Comercial. - Certificación de los procesos. 		 <p>Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llamadas telefónicas y correo electrónico personalizado. - Informes online. - Móviles de tomas de exámenes 	
 <p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión en equipamientos - Fuerte estructura en gastos fijos - Gasto variable por procesamientos de laboratorios, insumos médicos y personal médico. 		 <p>Fuentes de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mecanismo de precios fijos según batería de exámenes. - Posibilidad de descuentos según números de exámenes 		

4.2. Análisis Interno

4.2.1. Análisis FODA y sus estrategias

Fortalezas:

- ✓ Servicios flexibles a las necesidades de exámenes laborales de los distintos tipos de clientes.
- ✓ Equipamiento clínico de alta tecnología y que se encuentra disponible en terreno (unidades móviles).
- ✓ Satisfacemos la necesidad de no afectar la productividad de nuestros clientes por la realización de este tipo de exámenes en terreno.
- ✓ Generar seguimiento de la condición y vigencia de la salud ocupacional de nuestros clientes mediante nuestros sistemas.

Oportunidades:

- ✓ Lograr entrar en demandas no satisfechas de exámenes laborales (ocupacionales).
- ✓ Ser socio estratégico de otro tipo de clientes como son: Compañías de seguros, cajas de compensación, mutualidades e Isapres.

Debilidades:

- ✓ Poco conocimiento de nuestra empresa en el mercado de exámenes laborales.
- ✓ Problemas para poder realizar alianzas estratégicas con laboratorios con certificación de calidad.
- ✓ Falta de capital de trabajo para iniciar el negocio.
- ✓ Falta de conocimiento y confianza de nuestros socios estratégicos (stakeholders).
- ✓ Problemas de financiamiento por falta de confianza de instituciones financieras.
- ✓ Alta rotación del personal de salud por mejores ofertas laborales.

Amenazas:

- ✓ Cambios en exigencias legales y sanitarias que no permita desarrollar este tipo de modelo de negocios.
- ✓ Desarrollo de este modelo de negocio por parte de nuestros principales competidores.
- ✓ Desaceleración del mercado empresarial.

De lo anterior mencionado se definieron estrategias según los puntos más relevantes de cada ámbito, lo que se muestra en la matriz FODA.

Figura N°5: Matriz FODA
Fuente: Elaboración Propia

FACTORES INTERNOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES			
O1: Demandas No Satisfechas O2: Socio Estratégico Otros Prestadores O3: Alianzas Laboratorios		(F1,F3,O1): Implementan una estrategia agresiva de promoción y publicidad de nuestra marca.	(O1,O2, D1,D5): Potenciar la alianzas estrategicas de proveedores mediante modalidades de leasing con repartición de ganancias a un nivel de demanda.
AMENAZAS			
A1: Cambios Legales A2: Desarrollo de la Competencia A3: Desaceleración Económica		(A2,A3,F3,F4): Fortalecer la fidelización de nuestros cliente mediante encuestas de satisfacción periódicas y sistemas de seguimiento de clientes (CRM).	(A 1,D2,D3,D4): Desarrollo de un plan comunicacional de la empresa con sus partes interesadas. (A2,D1,D5,D6): Potenciar politicas de recursos humanos mediante sistemas de compensaciones, reconocimientos y compromiso de los trabajadores.

4.2.2. Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística Interna: La empresa realizará la coordinación telefónica o mediante nuestra página web en donde serán recepcionados por el equipo técnico y comercial para que en un tiempo de 24 horas hábiles entregar respuesta de la solicitud vía correo. Posteriormente se contactará personal técnico con el contacto de la empresa para realizar las coordinaciones del servicio como son: lugar de la realización de toma de exámenes, condiciones de precio y pago, asesorías, etc.).

Con respecto a la administración de recursos e insumos, estos se recibirán de los proveedores, los cuales son revisados y almacenados según método FIFO. Los equipos son comprados con plan de mantenimiento preventivo incorporado. Cuando se debe acudir a terreno, los equipos e insumos son transportados en móviles clínicos en base al plan de exámenes elegido por la empresa.

Operaciones: A la llegada a la empresa, se instala el móvil clínico definido según planes de exámenes solicitados. Inicialmente se le entrega al trabajador una cartilla autoaplicada de salud, la cual recoge sus datos personales y antecedentes de salud, y documento de

consentimiento informado de entrega de resultados a la empresa que pertenece. Posteriormente con dicha cartilla se procede a realizar la toma de exámenes correspondientes. Finalizada la atención, se entrega una encuesta de satisfacción a cada trabajador para ser llenado in situ, lo que permitirá evaluar el servicio entregado. La empresa llevara el registro personalizado de cada trabajador atendido de manera ir informando semanalmente trabajadores atendiendo sus necesidades de manera de ir fidelizando al cliente.

Logística Externa: Luego de las tomas de muestras de exámenes, se enviaran a procesar para que en un tiempo no superior de 48 horas hábiles se genere informe de resultados en formato PDF en sistema web para que la empresa pueda descargarla con su perfil de usuario.

Marketing y Ventas: Se contará con un marketing directo mediante envío de correos electrónicos, llamadas telefónicas y visitas en terreno promocionando los beneficios de este servicio. Se dará fuerza a la penetración de mediante una página web que muestre los planes de exámenes disponibles, los distintos precios de los servicios y noticias de eventos y actividades de la empresa Salud Ocupacional.

Servicios de Post Venta: Estará centrada en la fidelización de los clientes con la posibilidad de realizar contratos de prestaciones de servicios a precios más convenientes. También estarán ingresados en la base de datos de la empresa lo cual implicará que se este enviado información permanente de beneficios, noticias, normativa y promociones que hayan sobre salud ocupacional.

Actividades de Apoyo

Infraestructura de la Empresa: Se dispone de una oficina central en Providencia en donde se encuentran los vehículos, equipamiento e insumos para la realización de estos servicios.

Administración de los Recursos Humanos: Existe un responsable de procesos de selección, pago de sueldos, capacitación, control administrativo y otros temas relacionados a la gestión de personas. Para el reclutamiento se utiliza la red de contactos del área de la salud, páginas y portales de selección de personal. Existe una rigurosidad de seleccionar personal que cuente con la certificación validada por la Superintendencia de Salud y cuente con experiencia en la atención de pacientes.

Desarrollo de Tecnología: Se considera el desarrollo de una página web para generar un relacionamiento con los clientes y un sistema de gestión de datos que permitan entregar reportes a nuestros clientes y conocer sus comportamientos (CRM). También se estará en permanente revisión de las últimas tecnologías de los equipos de realización de exámenes.

Aprovisionamiento: Podrán existir contratos en modalidad de leasing de equipos médicos y convenios en comodato para compra de insumos clínicos.

En conclusión con el análisis de esta cadena, en las actividades primarias las más importantes son aquellas relacionada con el proceso de recepción del servicio (logística de entrada), la cual es la primera experiencia que viven los clientes con el modelo de atención, clave para que contraten el servicio. Por otro lado, el proceso de comunicación del servicio (proceso de marketing y ventas) también es relevante debido a que, a través de él, es posible visualizar la ventaja competitiva hacia los clientes (atención en terreno). Con respecto a las actividades de apoyo, se destaca la infraestructura de la empresa con el equipamiento clínico para poder ejecutar este servicio y la administración de recursos humanos donde es clave la selección, capacitación y motivación del personal operativo para que la experiencia de la atención sea espectacular para los clientes.

4.2.3. Recursos, capacidades y competencias

La empresa presenta tanto recursos tangibles como intangibles. Los *recursos tangibles* que se identifican son: unidades móviles clínicas de terreno, equipos médicos adaptados, insumos y oficina de la empresa. Dentro de los *recursos intangibles*, encontramos: el conocimiento del personal operativo, administrativo y gestor, sistema de gestión de datos web de los clientes, acuerdos de negocios con nuestros proveedores, cultura centrada en la satisfacción de los clientes. Con respecto a las *capacidades* se destacan:

- ✓ Realizar exámenes ocupacionales en terreno mediante unidades móviles clínicas.
- ✓ Crear campañas y medios de comunicación que permitan difundir el servicio y poder interactuar con los clientes.
- ✓ Reclutar y gestionar personal operativo y administrativo calificado para la atención integral de los clientes.

4.2.4. Ventajas Competitivas

Mediante el siguiente esquema del análisis VRIO se podrán evaluar las competencias que están presentes en la empresa en función de las capacidades que se realizan, y de esta manera determinar si existen competencias distintivas.

Tabla N°6: Análisis VRIO
Fuente: Elaboración Propia

RECURSOS	CAPACIDADES	COMPETENCIAS	VALIOSO	RARO	INIMITABLE	ORGANIZACIÓN	CONSECUENCIAS COMPETITIVAS	INPLICANCIA EN EL DESEMPEÑO
Equipamiento Operativo	Exámenes ocupacionales en terreno	Atención de distintos tipos de exámenes en terreno de manera oportuna y de calidad	SI	SI	SI	SI	Ventaja Competitiva	Retornos sobre el promedio
Personal Operativo y Administrativo	Reclutamiento y Gestión del Personal	Atención integral de los trabajadores y empresas	SI	NO	NO	SI	Paridad corporativa	Retornos Promedios
Sistema de Base de Datos de Clientes Web	Desarrollo de campañas y medios de comunicación hacia nuestros clientes.	Comunicación eficaz e interactiva con los clientes	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva Transitoria	Retornos Promedios

Del análisis anterior, se puede inferir, que la principal ventaja competitiva es el equipamiento móvil que realiza exámenes en terreno, considerando que el costo asociado es importante para los principales competidores (mutualidades) y de acuerdo a lo que indica la SUSESO, toda alta inversión debe ser validada por dicha institución orientándola en la prevención de riesgos⁷. Cabe destacar, la atención integral que el personal debe entregar en la atención de los trabajadores, logrando así altos niveles de satisfacción de los clientes.

⁷ Circular 1575 SUSESO

4.3. Estrategia de Entrada

La estrategia de entrada es ingresar al mercado potencial con precios promedios ofrecidos por los competidores de la industria y con una oferta diferenciadora de atención y asesoría. Estos precios, se deben ir revisando según el ciclo de vida del servicio. La oferta diferenciadora es para distinguirse en cuanto al valor agregado entregado a los clientes con respecto a la oferta de la competencia actual. Para lograr todo esto, se deberá considerar un importante gasto en marketing mediante la participación de eventos empresariales, correos personalizados, llamadas telefónicas y una página web actualizada con información y videos tutoriales.

4.4. Estrategia de Crecimiento

En este punto se considera una vez que la marca Salud Ocupacional este posicionado en empresas referentes a los rubros a utilizar inicialmente el servicio como son: Construcción, Industrias y Minería (empresas contratistas), para de esta manera poder crecer en otro segmento de clientes como puede ser aquellos que estén preocupados de la condición física de los trabajadores, característico de las empresas de comercio, servicios generales y financieros. También está la posibilidad de crecer mediante la demanda de las mutualidades, considerando que ya se contará con la experiencia en este tipo de exámenes, y que estos potenciales clientes presentan en la actualidad una demanda no satisfecha por el servicio que entregan y una demora en la asignación de horas en los centros que realizan el servicio.

4.5. Estrategia de Salida

En caso de que este negocio no logre los resultados esperados, se considera terminar con los contratos de arriendo de equipos médicos utilizados (modalidad leasing), aquellos equipos médicos que hayan sido comprados se venderán a centros médicos y se venderán los vehículos clínicos a empresas o personas naturales.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Objetivos de Marketing

- a. Realizar el primer año de servicio 3.100 planes de exámenes implicando una participación de 0,28 % del mercado potencial de exámenes ocupacionales. A partir del tercer año se incrementara en un 10% anual alcanzado una participación de 0,83% al sexto año.
- b. Lograr un 80% de satisfacción de los usuarios del servicio el primer año y una meta del 95% al sexto año.

5.2. Estrategia de Segmentación

Clientes Empresas Productivas: Este tipo de cliente requiere que se le responda de manera rápida y con calidad a la solicitud de exámenes según prioridad y factibilidad de los planes de exámenes solicitados. En este aspecto es clave el soporte de operativo en terreno y telemarketing que lo atienda virtualmente.

En la siguiente figura se considera el posicionamiento actual y esperado para este segmento de clientes:

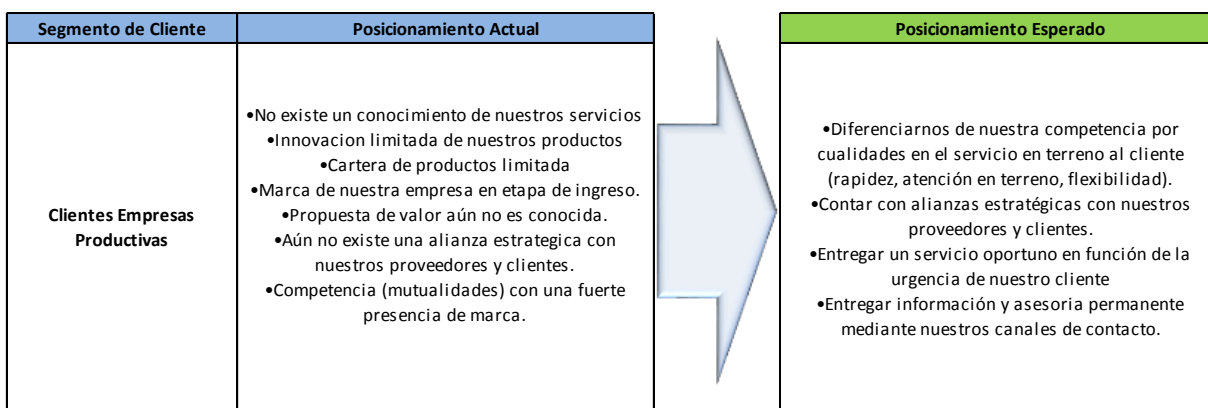


Figura N°6: Posicionamiento Actual y Esperado de Clientes

Fuente: Elaboración Propia

5.3. Estrategia Producto/Servicio.

En este ámbito se definen las siguientes estrategias para posicionar y diferenciarse de la competencia para el segmento de clientes definido y según las siguientes características distintivas⁸:

Intangibilidad: En este punto es poder entregar un servicio de manera oportuna de acuerdo al agendamiento definido mediante la vía telefónica o por sistema página web. Por esta razón, es clave entregar una respuesta de dicho agendamiento en menos de 24 horas hábiles y en 48 horas la disponibilidad del informe de resultados después de realizada la toma de exámenes. En este modelo de servicio se fortalece el servicio telefónico y online, validándose la factibilidad de la visita y del plan de exámenes solicitado. La atención en terreno no es tan personalizada pero debe mantener la calidad en la atención y asesoría técnica de terreno, preocupándose de la imagen de los trabajadores que ejecutan el servicio. Para este tipo de cliente es factible poder ofrecer un plan de exámenes y/o exámenes individuales basados en la agrupación de productos como bundling mixto.

Inseparabilidad: En este punto la interacción se da tanto con los usuarios del servicio en la experiencia de la atención y con los clientes en la respuesta oportuna de la realización del servicio frente a la urgencia que presentan.

Variabilidad: En este punto se pretende realizar encuestas de satisfacción de usuarios y de los clientes del servicio para que se pueda controlar la variabilidad. También se pretende invertir en el proceso de selección y reclutamiento del personal que estará de cara a los usuarios y clientes siendo indispensable que la experiencia en ese momento sea inolvidable. También todos los procesos deberán ser estandarizados y protocolizados para minimizar errores en su ejecución por desconocimiento.

Caducidad: En este caso para los excesos de demanda ante solicitudes extraordinarias se podrá proceder al pago de horas extras adicionales o la contratación de personal externo de paramédicos mediante empresas de servicios transitorios. Dentro de la política del servicio existe la penalización de pagar en caso de no suspenderlo antes de 48 horas de agendado.

⁸ Dirección de Marketing, Kotler, página 358.

5.4. Estrategia de Precio

Se define proponer un sistema de fijación de lista de precios fijos según plan de exámenes y exámenes individuales. La definición de estos precios tendrá el concepto del precio de referencia de los principales competidores (Mutual y ACHS). La demanda por este tipo de servicio es más bien inelástica al precio según pudo verse reflejado en la encuesta realizada a un grupo de empresas. Existe la posibilidad de descuentos en función de la reserva de horas en un periodo de tiempo y sobre un mínimo de exámenes a realizar, en donde puede existir un contrato de servicios que asegure el cupo en periodos más largo de tiempo. También pueden ofrecerse descuentos especiales según la época del año para incentivar el uso del servicio (mes del corazón, épocas de reactividad económica, campañas de la autoridad en relación a temas de salud laboral, etc.).

5.5. Estrategia de Distribución

En este caso los canales de marketing serán multicanal para el segmento de clientes definido. Se realizará fuertemente Telemarketing mediante Internet (página web), comercio móvil (llamadas telefónicas, mensajes de texto y aplicaciones móviles) y correos electrónicos. En este caso, no existen problemas por distribución exclusiva ya que para este servicio no es necesario distribuidores, minoristas o mayoristas. Con respecto al comercio electrónico (E-Commerce) se pretende potenciar nuestra página web de tal manera que sea rápida, óptima y fácil de usar.

También se potenciará el uso de fans pages como son: Facebook, Twitter, LinkedIn y Youtube e inscripción en comunidades empresariales virtuales que permitirá comercializar el servicio a más clientes potenciales.



Figura N°7: Estrategia de Distribución

Fuente: Elaboración Propia

5.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Para el segmento de clientes definido se utilizarán las siguientes estrategias de comunicación de la propuesta de valor que queremos transmitir y que va dirigida a los clientes finales:

Mensaje a entregar: *empresa que realiza exámenes laborales en terreno de manera oportuna y a un precio razonable.*

- ✓ Publicidad: En este ámbito se potenciará el acompañamiento telefónico, página web, fans pages (Facebook y Youtube) y la entrega de trípticos y afiches del servicio para publicitar dentro de las empresas al momento de la atención. También será complementado con difusión en revistas especializadas y periódicos de perfil empresarial (Diario Estrategia, El Mercurio, etc.)
- ✓ Promoción de ventas: En este ámbito se promoverán posibles descuentos para asegurar demandas mensuales de exámenes por sobre las 50 atenciones.
- ✓ Marketing Directo: En este ámbito se utilizará complementariamente correos electrónicos con información genérica según rubro de la empresa. También será complementado con el sitio web donde cada empresa contará con su perfil en caso de utilizar el servicio. En esa tarea se potenciará con los buscadores de google mediante la priorización de nuestra empresa (SEO).⁹
- ✓ Eventos y Experiencias: En este ámbito se participará en seminarios y eventos relacionados con la salud laboral de los trabajadores con el fin de promocionar este servicio.

5.7. Estimación de la Demanda.

5.7.1. Estimación de Participación de Mercado.

La empresa Salud Ocupacional espera realizar durante el primer año 3.100 planes de exámenes ocupacionales que representa una participación del mercado potencial de 0,28% incrementándose en el segundo año en 105% con respecto al primer año y con una planificación de crecimiento de 10% anual.

⁹ <http://www.smallketing.com/como-mejorar-tu-posicionamiento-seo-con-backlinks/>

5.7.2. Número de Clientes

En base al total de trabajadores del mercado potencial se define aquel grupo que presenta edad superior a 30 años quienes las empresas están propensas a solicitar este tipo de exámenes¹⁰ y aquellos que representan el personal productivo de las empresas.

Tabla N°7: Mercado de Clientes Potenciales
Fuente: Elaboración Propia

RUBRO	N° EMPRESAS	Total Trabajadores	Total Trabajadores Productivos > 30 años
CONSTRUCCION	32.147	949.419	598.912
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	40.940	762.493	480.996
MINERIA	1.383	60.274	38.022
TOTAL CLIENTES	74.470	1.772.186	1.117.930

5.7.3. Demanda Anual del Servicio

Para el cálculo de la demanda del año 1 se consideran los siguientes supuestos:

- Para el primer año de ejecución del servicio se espera realizar 3.100 planes de exámenes ocupacionales (12,3 planes diarios de lunes a viernes) que representa el 0,28% del mercado potencial, considerando que las ventas iniciaran a partir del mes de mayo previo a una fuerte campaña de marketing y a la puesta en marcha del negocio. En el año 2 se espera conseguir 105% más que el año anterior que equivale a 6.355 planes de exámenes. Posteriormente esta demanda se incrementará un 10% anual hasta el año 6.
- Considerando la vigencia de los exámenes ocupacionales según normativa se espera que la demanda considere la realización de exámenes de empresas nuevas y aquellas que requieren renovar la vigencia de los exámenes al menos 1 vez al año por trabajador.¹¹
- Esta demanda se basa en el comportamiento de exámenes ocupacionales según rubro económico del mercado objetivo obtenidos de información de Mutual de Seguridad del año 2014.

¹⁰ Según 4° Trimestre año 2015 Unidad de Estudios Laborales Subsecretaría del Trabajo

¹¹ Definida por la SUSESO a través del ordinario n° 9966, abril del 2003.

Tabla N°8: Demanda Anual Estimada del Servicio

Fuente: Elaboración Propia

PONDERACION MENSUAL		0%	0%	0%	0%	5%	5%	12%	10%	15%	15%	16%	22%	100%
Rubro	Ponderación	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	AÑO 2017
Construcción	50,00%	0	0	0	0	78	78	186	155	233	233	248	341	1.550
Industria Manufacturera	30,00%	0	0	0	0	47	47	112	93	140	140	149	205	930
Minería	20,00%	0	0	0	0	31	31	74	62	93	93	99	136	620
TOTAL	100,00%	0	0	0	0	155	155	372	310	465	465	496	682	3.100

RUBRO	PROPORCION	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Construcción	50,00%	3.178	3.495	3.845	4.229	4.652
Industria Manufacturera	30,00%	1.907	2.097	2.307	2.538	2.791
Minería	20,00%	1.271	1.398	1.538	1.692	1.861
TOTAL	100,00%	6.355	6.991	7.690	8.459	9.304

5.8. Presupuesto del Plan de Marketing.

Se cuantifica la estrategia de comunicación agresiva de penetración que se desea lograr mediante material de merchandising como son: libretas, afiches y dípticos que serán entregados en las empresas. También eventos de empresa donde se ofrezcan los servicios y otras iniciativas virtuales que permitan dar a conocer el servicio durante la puesta en marcha del proyecto y su desarrollo.

Tabla N°9: Presupuesto Anual de Marketing

Fuente: Elaboración Propia

ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD ANUAL	PRECIO PROMEDIO	TOTAL
Publicidad	Dípticos	3000	\$ 20	\$ 60.000
Publicidad	Afiches	1000	\$ 30	\$ 30.000
Publicidad	Carpetas	3000	\$ 30	\$ 90.000
Publicidad	Mensajes de texto (SMS)	2000	\$ 300	\$ 600.000
Publicidad	Publicación Diarios-Revistas (una vez al mes) (1)	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000
Publicidad	Presentación del Servicio (Formato DVD)	2000	\$ 1.500	\$ 3.000.000
Publicidad	Publicación en Anuncios Internet (2)	1000 Clic	\$ 3.605	\$ 3.605.000
Eventos	Desarrollo Eventos Empresariales	3	\$ 600.000	\$ 1.800.000
Marketing Directo	Administración Página Web Empresa (3)	12	\$ 350.000	\$ 4.200.000
Marketing Directo	Email Marketing (4)	12	\$ 13.300	\$ 159.600
			TOTAL	\$ 15.944.600

(1) Cotización Diario El Mercurio

(2) <http://blog.tecsid.com/cuanto-cuesta-anunciarse-en-google/>

(3) <http://gabrielneuman.com/cuanto-cuesta-administrar-una-pagina-w eb/>

(4) <http://gabrielneuman.com/cuanto-cuesta-administrar-una-pagina-w eb/>

Posteriormente, el ítem de material de merchandising como dípticos y carpetas se incrementará en 10% anual. El resto de los ítems se mantendrán constantes.

5.9. Control de Mando del Plan de Marketing

Se definirán los indicadores de control que monitorearan este plan de marketing basados en los objetivos del mismo y los plazos de implementación de los mismos.

A continuación se definen indicadores de control que permitirán monitorear el correcto funcionamiento del plan:

I. Indicadores Ámbito Clientes:

Nombre Indicador: Porcentaje de nuevos clientes con respecto a clientes actuales.

Criterio de Control: 20%

Frecuencia de Medición: Trimestral

Forma de Cálculo:
$$\frac{N^{\circ} \text{ de Clientes Nuevos}}{N^{\circ} \text{ de Clientes Actuales}}$$

Nombre Indicador: Porcentaje de satisfacción de usuarios del servicio.

Criterio de Control: Mayor o igual al 90%

Frecuencia de Medición: Mensual

Forma de Cálculo:
$$\frac{N^{\circ} \text{ de Respuestas Encuesta de Satisfacción Satisfecho o Muy Satisfecho}}{\text{Total Puntaje Máximo Encuesta de Satisfacción}}$$

II. Indicadores Ámbito Financiero:

Nombre Indicador: Porcentaje de ingresos por ventas reales con respecto a ingresos por venta presupuestados.

Criterio de Control: mayor al 10%.

Frecuencia de Medición: Trimestral.

Forma de Cálculo:
$$\frac{\text{Ingresos por venta real} - \text{ingresos por venta presupuestados}}{\text{Ingresos por venta presupuestados}}$$

Nombre Indicador: Rentabilidad Publicidad

Criterio de Control: Mayor al 60%.

Frecuencia de Medición: Semestral

Forma de Cálculo:
$$\frac{\text{Ingresos Nuevos Clientes}}{\text{Gasto en Publicidad}}$$

III. Indicadores **Ámbito Comunicaciones.**

Nombre Indicador: Porcentaje de visitas en página web con respecto a número de visitas estimadas en página web.

Criterio de Control: Mayor o igual al 90%

Frecuencia de Medición: Bimensual

Forma de Cálculo:
$$\frac{N^{\circ} \text{ de visitas realizadas página web}}{N^{\circ} \text{ de visitas estimadas página web}}$$

Nombre de Indicador: Porcentaje de usuarios en página web con respecto a número de usuarios estimados en página web.

Criterio de Control: Mayor o igual al 90%

Frecuencia de Medición: Trimestral

Forma de Cálculo:
$$\frac{N^{\circ} \text{ de usuarios página web}}{N^{\circ} \text{ de usuarios estimados página web}}$$

Nombre de Indicador: Tiempo promedio de permanencia de usuarios conectados en página web.

Criterio de Control: igual o mayor a 5 min

Frecuencia de Medición: Trimestral

Forma de Cálculo:
$$\frac{\text{Suma Total de Tiempo de Permanencia de los usuarios}}{N^{\circ} \text{ de usuarios que consultaron página web}}$$

Nombre de Indicador: Tasa de correos abiertos por clientes.

Criterio de Control: igual o mayor a 85%

Frecuencia de Medición: Mensual

Forma de Cálculo:
$$\frac{N^{\circ} \text{ de correos recibidos y abiertos por clientes}}{N^{\circ} \text{ total de correos enviados a clientes}}$$

6. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se detalla la estrategia de operaciones necesaria para la operación directa del servicio basado en los siguientes procesos:

- Proceso de solicitud, revisión y aceptación del servicio.
- Proceso de realización de exámenes en terreno.
- Proceso de resultados de exámenes.
- Proceso de facturación del servicio.

En dichos procesos se reflejan distintos flujos de operaciones con sus características y participantes. Para que cada proceso pueda realizarse se requiere de recursos humanos y tecnológicos, en donde destacan las unidades móviles, el equipo de rayos portátil y equipo de audiometría. Para lograr la calidad esperada de dichos procesos, se definen los roles y expectativas de los responsables de cada uno de ellos.

Por último se mencionan posibles ubicaciones de las dependencias de la empresa ubicada dentro de la comuna de providencia, Región Metropolitana.

Para más antecedentes de este capítulo consultar parte 2 del plan de negocios.

7. GESTION DE PERSONAS

En este capítulo se describe la estructura organizacional que tendrá el negocio en su composición administrativa y clínica para la correcta ejecución del servicio. Se detallaran los distintos cargos involucrados y los tiempos de selección y contratación. Los cargos a considerar son:

- Administrador General
- Encargado de Administración y Finanzas
- Encargado de Recursos Humanos
- Encargado de Ventas y Marketing
- Medico Director
- Enfermera Coordinadora

Para el proceso de inducción y formación de los empleados de la empresa se definirá un plan de acompañamiento y evaluación de las actividades realizadas por cada uno, basados en el entendimiento de la organización y en la ejecución de las actividades que realizarán, certificando la calidad del servicio realizado con los clientes. Este es un plan de inducción individualizada, donde se entregarán manuales y documentos al ingresar a la empresa. El plan de monitoreo se realizará cada 2 meses evaluando el desempeño esperado, para lo cual es clave el involucramiento de las jefaturas correspondientes.

Se entregará un incentivo económico a los empleados cuando se generen utilidades por cumplimiento de resultados (después de impuestos) que serán establecidas de manera anual. Este incentivo será en base a la utilidad neta de la empresa destinando un 5% de la misma para este propósito, el cual será repartido en partes iguales a cada empleado. El 50% se destinará al estamento administrativo y el otro 50% al estamento médico-clínico. El resto será destinado a los socios de la empresa repartido según porcentaje de participación. También es importante considerar que los sueldos se reajustarán anualmente según IPC.

Para más antecedentes de este capítulo consultar parte 2 del plan de negocios.

8. PLAN DE IMPLEMENTACION

En este capítulo se definen las etapas necesarias considerando habilitación, implementación, puesta en marcha y desarrollo de este servicio. Para ello se definirán etapas que marcarán este proceso de implementación como son:

- Etapa N°1: Creación de la Empresa Salud Ocupacional.
- Etapa N°2: Recursos Necesarios del Servicio
- Etapa N°3: Actividades Claves del Servicio
- Etapa N°4: Publicidad del Servicio.

También se indicará por cada etapa el tipo de instalación y equipamiento a necesitar para dar inicio a este servicio según etapas definidas. También se define el tipo de personal a contratar para realizar los procesos de difusión y ejecución del servicio de exámenes en terreno.

Todo esto se plasmará en una planificación mediante carta gantt que se confecciona según las etapas de implementación del servicio considerando el 2° semestre del año 0 del proyecto y la descripción de los puntos anteriores.

Para más antecedentes de este capítulo consultar parte 2 del plan de negocios.

9. PLAN FINANCIERO

En este capítulo se mencionan los principales supuestos del proyecto que soportan la evaluación financiera a 6 años. Posteriormente se detalla la estimación de ingresos del proyecto considerando la demanda proyectada desde el primer año hasta el sexto año y considerando los precios según planes de exámenes a realizar.

Con esta información se detalla el estado resultado y flujos de caja del proyecto en donde se consideran las variables operacionales del negocio. Con respecto a los requerimientos de capital, se definen los tipos y montos de las inversiones a considerar tanto clínico como administrativo, destacando las unidades móviles y el equipo de rayos portátil. El capital de trabajo se estimó en función de las ventas del servicio e ingresos efectivos de la facturación generada considerando que los clientes pueden pagar al contado y hasta en 3 cuotas sin interés, pero los gastos mensuales se generan en el mismo mes. En este caso se calculó mediante el método de déficit acumulado máximo para el año 0 y el año 1 del funcionamiento del proyecto sumando en conjunto \$100.035.837. Los ingresos recién se vienen a percibir desde el año 1.

Con respecto a los resultados financieros del proyecto mediante leasing financiero, se consideró una tasa de descuento de 13% calculado mediante el modelo CAPM, un VAN de \$ 50.298.222, un TIR de 20%, un Payback de 6 años y un ROI de 144%. El punto de equilibrio del proyecto, es decir VAN =0, arrojó que para el primer año la demanda fuera de 2.936 planes de exámenes alcanzando el sexto año 8.812 planes. Considerando el complemento de deuda bancaria, el proyecto mejoraría alcanzando un VAN de \$60.910.558 y un TIR de 26%.

El análisis de sensibilidad de las variables precios y demanda arrojó un VAN estimado de \$ 28.418.757, implicando la conveniencia de realizar este proyecto.

Para más antecedentes de este capítulo consultar parte 2 del plan de negocios.

10. RSE Y SUSTENTABILIDAD

En este punto es importante mencionar cuales son los grupos de interés o *stakeholders* que se verán beneficiados o perjudicado con los resultados del negocio como son:

- Accionistas
- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Trabajadores
- Familias
- Gobierno

Los valores éticos de Salud Ocupacional son el resultado de la forma en la se atenderán a los *stakeholders* del negocio. Estos valores son:

- Integridad
- Respeto
- Valoración por la vida
- Vocación de Servicio
- Creatividad

Para la implementación de este negocio, se definen los impactos que podría generar a nivel social, ambiental y económico para cada uno de estos grupos.

Para más antecedentes de este capítulo consultar parte 2 del plan de negocios.

11. RIESGOS CRITICOS

Este capítulo menciona sobre los tipos de riesgos internos y externos que presenta ejecutar este negocio. Con respecto a los riesgos internos se pueden mencionar:

- Riesgos Financieros
- Riesgos de Ejecución del Proyecto
- Riesgos Operacionales
- Riesgos Análisis de Mercado

Con respecto a los riesgos externos se pueden mencionar:

- Riesgos Legales
- Riesgos Tecnológicos
- Riesgos Políticos
- Riesgos Sociales
- Riesgos Económicos

Para poder abordar estos riesgos se generan planes de mitigación por cada uno definiendo el impacto generado y cuál será el plan de contingencia en caso que llegasen a presentarse.

Para más antecedentes de este capítulo consultar parte 2 del plan de negocios.

12. CONCLUSIONES

Referente al estudio de este proyecto de negocio se pueden llegar a las siguientes conclusiones:

- En las empresas productivas existe una clara necesidad de poder cumplir con la normativa vigente en relación a proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores, principalmente por los riesgos presentes en este tipo de empresas. Esto viene fortalecido por la necesidad de que los trabajadores cuenten con certificado médico de aptitud en caso de trabajos peligrosos o con alto riesgo¹².
- Las empresas que ofrecen exámenes de salud ocupacional o laboral como las Mutualidades y clínicas privadas no están dando abasto con la demanda del mercado generando tiempos de espera para la asignación de horas y cuya realización de dichos exámenes es en las instalaciones de dichos oferentes.
- En la actualidad, no existen empresas que posean la oferta de realizar los exámenes en terreno, entregando sus resultados de forma rápida y personalizada, lo que genera una oportunidad para el tipo de negocio propuesto. Esto viene validado con el análisis de la industria de exámenes ocupacionales donde se puede visualizar que existe un mercado potencial de empresas productivas que podría interesarles el modelo de servicio de exámenes ocupacionales en terreno, y cuya valorización del mercado potencial alcanzaría los 60 millones de dólares.
- En este modelo es clave establecer una estrategia de precios coherente al tipo de planes de exámenes tomando como referencia lo ofertado por las principales empresas competidoras como ACHS y Mutual. En esa mirada las actividades de Marketing son fundamentales para dar a conocer el negocio, ya sean por páginas Web, redes sociales, correos electrónicos y otros medios virtuales, pensando en la mirada de clientes que requieren con urgencia el servicio, pero sin descartar la posibilidad de generar una relación de fidelización en ciertos casos.

¹² Art. 184,185 y 186 Código del Trabajo.

- Según el análisis financiero el proyecto considera una demanda conservadora de 3.100 planes de exámenes para el año 1 (12,3 planes por día) donde posteriormente al año 2 considera un incremento de la demanda en 105% con respecto al año 1, y a partir del año 3 un incremento de 10% anual hasta el año 6 que incluye una estrategia de precios fijos y leasing financiero del equipamiento de mayor inversión, llegando el proyecto a ser rentable con un VAN de \$50.298.222 y un TIR de 20% al sexto año de evaluación. El análisis de sensibilidad del proyecto con sus distintos escenarios muestra que el VAN estimado es \$28.418.757, lo que refleja la conveniencia de realizar el proyecto bajo la modalidad de leasing financiero como mínimo. De todas maneras este análisis cuenta con ciertos supuestos para que el modelo sea sustentable en su desarrollo.
- Por estas estas razones, se recomienda invertir en este proyecto considerando que su rentabilidad puede aumentar si el proyecto se alargara a 7 años que representa la vida útil de las unidades móviles, donde las variables más sensibles de esta evaluación son los precios y la demanda de planes de exámenes.

13. BIBLIOGRAFIA

- El Sistema Legal de Salud Ocupacional en Chile, Diego López F, Julio 2007.
- Dirección del Trabajo (<http://www.dt.gob.cl>).
- Instituto de Salud Pública (<http://www.ispch.cl>)
- Mutual de Seguridad (www.mutual.cl)
- Instituto de Seguridad del Trabajo (www.ist.cl)
- Asociación Chilena de Seguridad (www.achs.cl).
- Clínica Las Condes (www.clc.cl).
- Instituto Nacional de Estadísticas (www.ine.cl).
- Libro Dirección de Marketing; Kotler y Keller, 14° Edición, año 2012.
- Libro Generación de Modelos de Negocio, Alan Smith, 11° Edición, año 2010.
- Libro Proyectos de Inversión, Nassir Sapag Chain, 2° Edición, año 2011.
- Ministerio de Salud (www.minsal.cl).
- Servicio de Impuestos Internos (www.sii.cl)
- Información entregada por Enfermera Centro de Evaluación del Trabajo Mutual de Seguridad C.Ch.C., María José Testón, mjteston@mutual.cl
- Información entregada por Médico Jefe Centro de Evaluación del Trabajo Mutual de Seguridad C.Ch.C., Dra. Maria Antonieta Varas, mavaras@mutual.cl.
- Superintendencia de Seguridad Social (www.suseso.cl)
- Apuntes Curso Estrategia Competitiva, Profesor Ismael Oliva, MBA Universidad de Chile, Año 2014.
- Libro Ética Empresarial en el Núcleo de la Estrategia Corporativa, Patricia Debeljuh, 1° Edición, Año 2008.

14. ANEXOS

14.1. Anexo Antecedentes del Mercado Potencial

COMUNA	Nº Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores
SANTIAGO	56.361	2.830.736.695	1.103.011
LAS CONDES	50.490	5.213.094.928	1.028.326
PROVIDENCIA	44.316	1.511.019.151	824.801
MAIPU	19.346	148.943.339	82.691
PUENTE ALTO	17.943	54.786.588	59.171
LA FLORIDA	15.450	135.241.653	93.095
NUNOA	15.196	193.575.154	257.554
VITACURA	14.222	428.260.973	182.516
RECOLETA	11.536	101.356.345	77.221
SAN BERNARDO	11.518	233.213.605	117.776
LO BARNECHEA	9.134	120.837.290	44.280
PENALOLEN	8.596	40.029.153	35.233
QUILICURA	8.143	741.120.752	226.267
PUDAHUEL	8.071	199.243.711	90.380
SAN MIGUEL	7.179	69.454.562	74.548
QUINTA NORMAL	6.905	90.836.880	54.995
EST CENTRAL	6.625	133.388.618	77.848
LA REINA	6.226	31.619.372	32.315
LA CISTERNA	5.826	33.488.414	34.332
HUECHURABA	5.513	671.782.757	275.572
MACUL	5.476	103.440.359	70.870
EL BOSQUE	5.437	21.106.485	33.404
CONCHALI	5.227	78.867.999	45.240
COLINA	4.865	71.304.049	43.244
INDEPENDENCIA	4.849	48.808.544	47.312
SAN JOAQUIN	4.815	92.184.403	45.210
RENCA	4.797	644.998.862	98.636
LA PINTANA	4.511	21.696.788	18.897
BUIN	4.287	58.084.951	39.604
PAGUIRRE CERDA	4.175	19.764.560	12.230
LAMPA	4.158	121.832.889	50.301
CERRO NAVIA	4.049	8.933.325	9.689
LA GRANJA	4.035	20.059.417	14.620
CERRILLOS	3.650	156.876.556	48.892
PAINE	3.647	21.679.773	22.688
LO PRADO	3.205	5.665.807	6.900
SAN RAMON	3.024	6.166.647	11.070
LO ESPEJO	2.947	9.236.720	12.130
ISLA DE MAIPO	1.542	8.248.333	7.496
CALERA DE TANGO	1.400	7.578.623	6.565
PIRQUE	1.204	12.468.729	5.014
SAN JOSE MAIPO	825	8.799.377	2.334
TOTAL	410.721	14.529.833.132	5.424.278

**Tabla Detalle Empresas por
Comuna RM Año 2013 -
Fuente: SII**

RUBRO	N° Empresas	Ventas (UF)	N° Trabajadores
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	138.525	3.663.273.377	1.051.043
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	62.680	778.836.790	890.411
INTERMEDIACION FINANCIERA	41.412	3.600.153.988	227.783
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	36.712	734.349.245	311.585
CONSTRUCCION	32.147	872.848.818	949.419
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	23.961	1.696.617.748	532.046
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	18.673	58.203.289	168.539
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	16.979	955.834.175	230.447
HOTELES Y RESTAURANTES	14.012	95.624.389	190.827
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	9.997	104.950.905	111.632
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	7.640	106.940.842	174.316
ENSEÑANZA	4.581	133.878.200	247.707
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	1.383	839.772.457	60.274
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	1.085	778.271.635	48.502
CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	595	421.619	5.859
ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	157	33.101.643	214.906
PESCA	128	16.069.510	8.681
SIN DATOS	39	-	19
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	15	-	282
TOTAL	410.721	14.469.148.627	5.424.278

Tabla Detalle Empresas por Rubro RM Año 2013

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (SII)

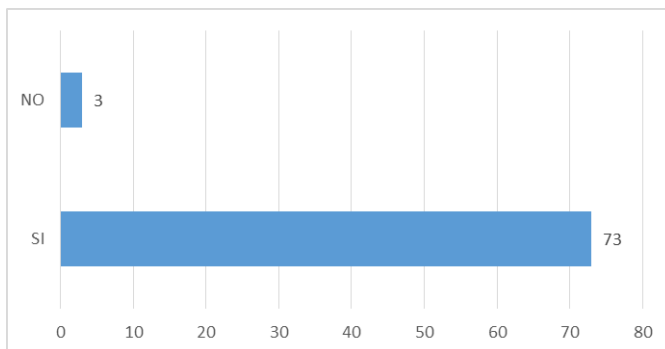
14.2. Anexo Detalle y Resultados de Encuestas de Potenciales Clientes

TOTAL EMPRESAS ENCUESTADAS	936
TOTAL RESPUESTAS EMPRESAS	76
% RESPUESTA ENCUESTA	8,12%

Fuente: Encuesta realizada mediante Google Forms.

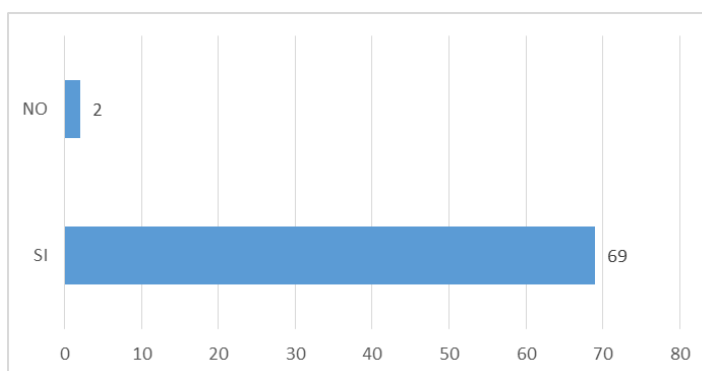
Pregunta N°1: ¿Ud. cree que un trabajador sano física y mentalmente puede generar algún impacto en la empresa?

Si
No



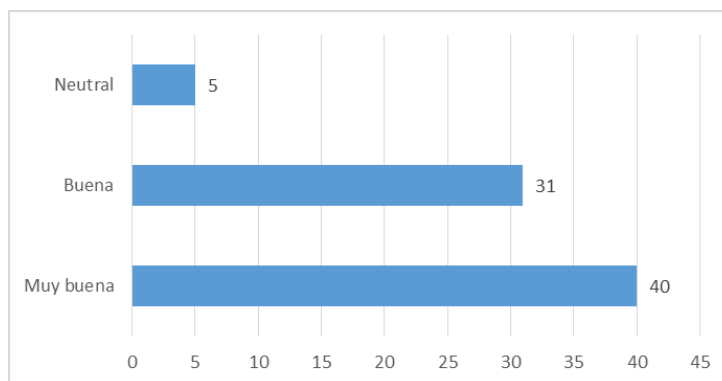
Pregunta N°2: ¿Ud. cree que invertir en salud se relaciona con mayor productividad para su empresa?

Si
No



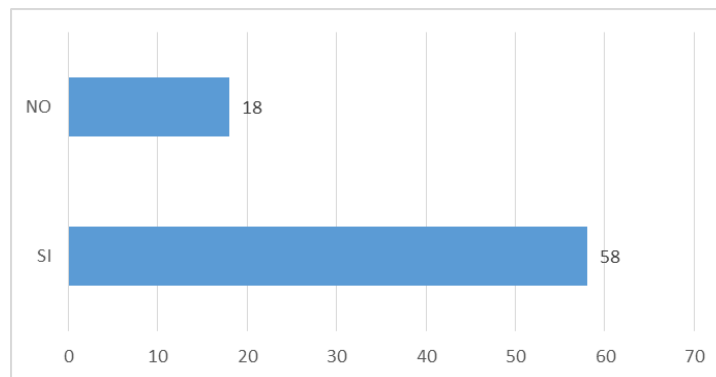
Pregunta N°3: ¿Cuál sería su impresión frente a un servicio de salud para empresas en terreno?

Muy Buena
Buena
Neutral
Mala
Muy Mala



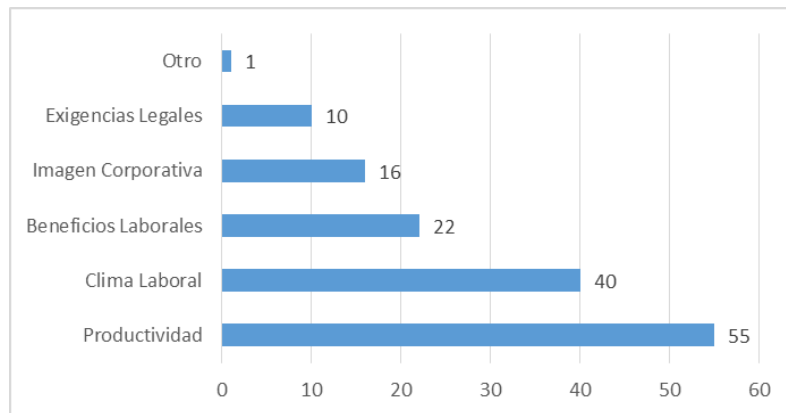
Pregunta N°4: ¿Ud. invertiría en un plan preventivo para mejorar la salud física y mental de sus trabajadores?

Si
No



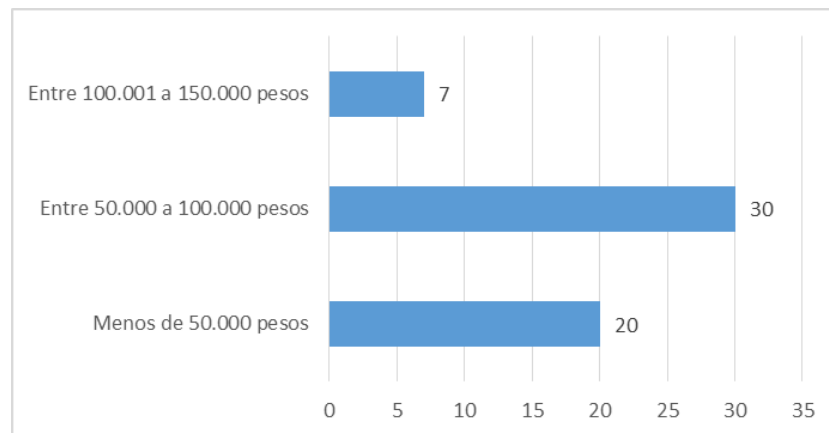
Pregunta N°5: ¿Ud. que espera conseguir mejorar con un plan preventivo laboral para su empresa? (puede indicar más de una opción)

Productividad
Clima Laboral
Beneficios Laborales
Imagen Corporativa
Exigencias Legales
Otros

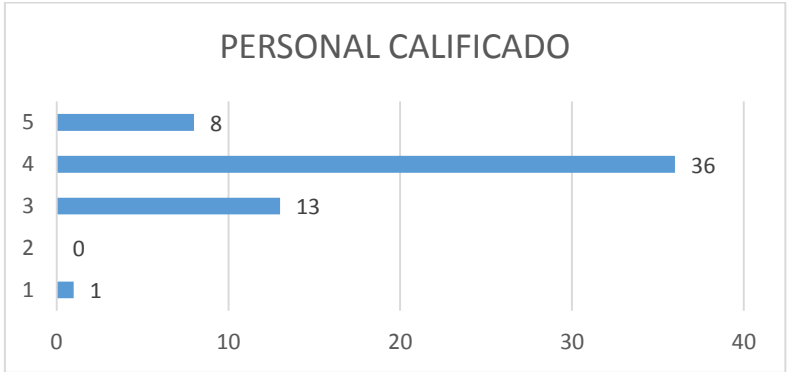
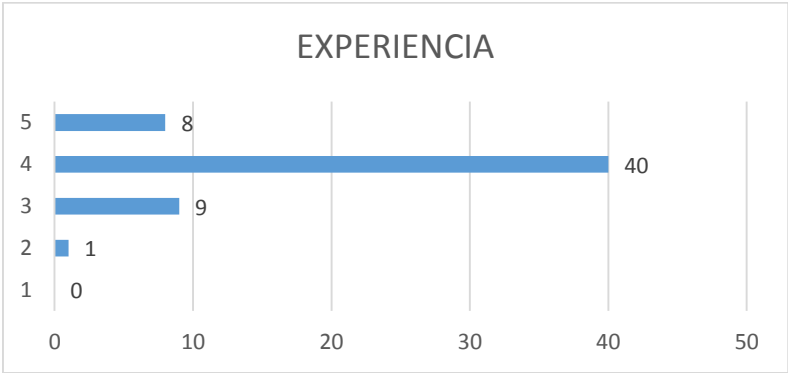
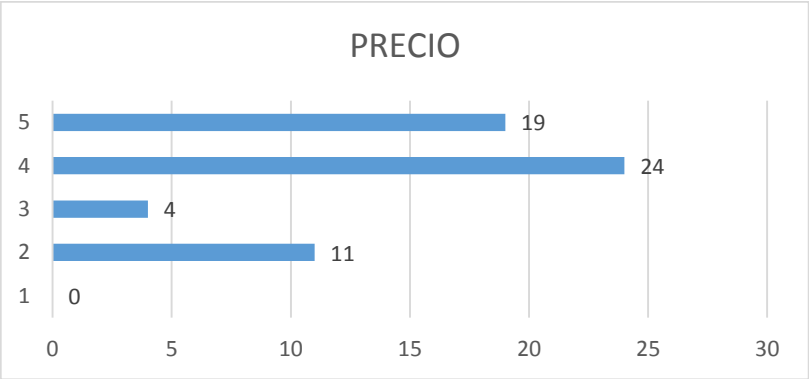


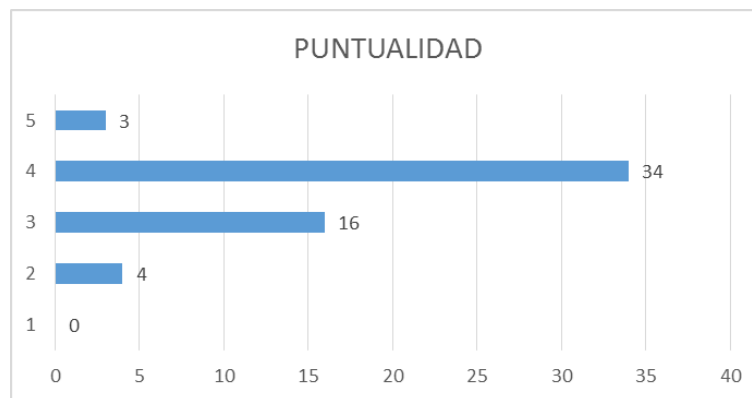
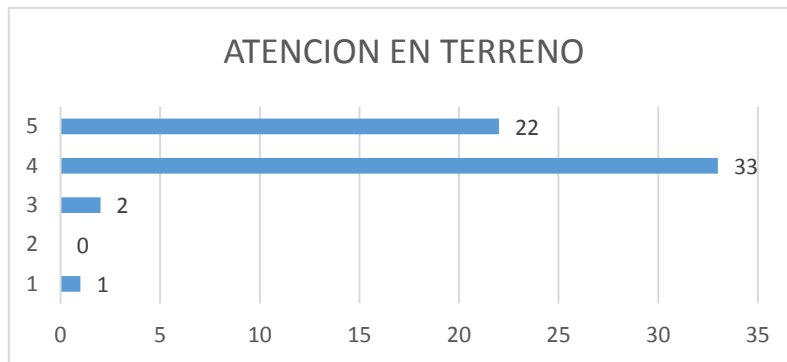
Pregunta N°6: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por estos planes preventivos de exámenes (por trabajador atendido)?

Menos de 50.000 pesos
Entre 50.000 a 100.000 pesos
Entre 100.001 a 150.000 pesos

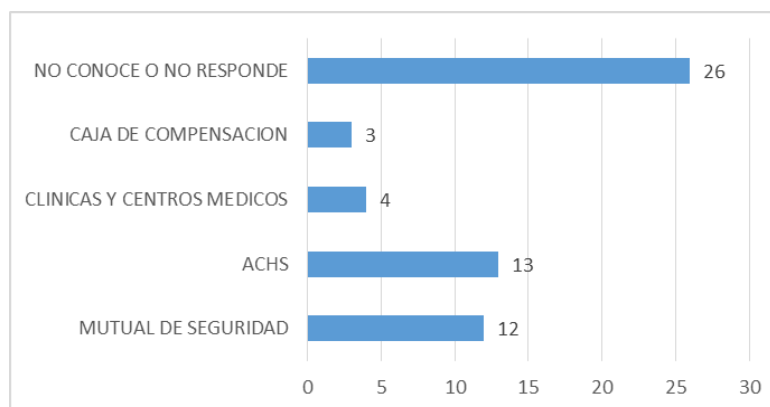


Pregunta N°7: Coloque una nota de 1 a 5 para los siguientes aspectos de un plan preventivo de exámenes de salud laboral (siendo 1 el menos importante y 5 muy importante):

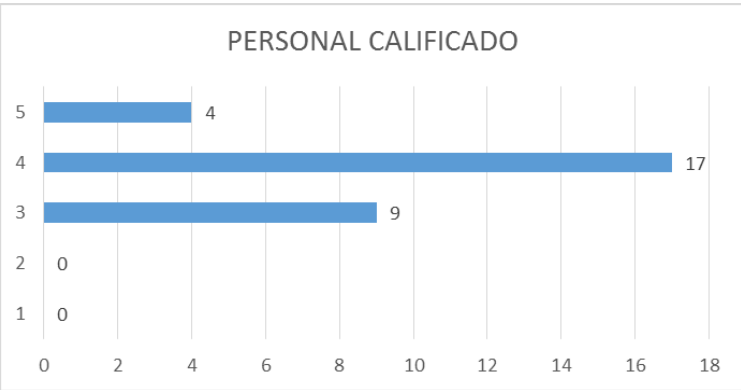
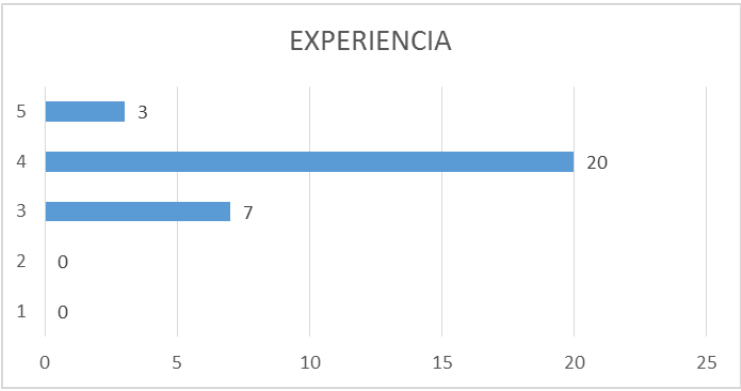
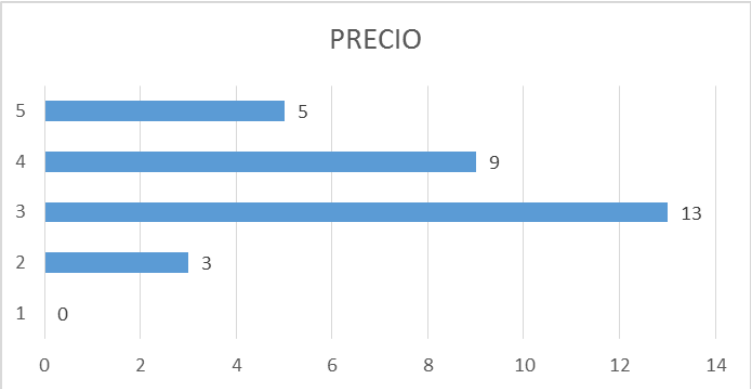


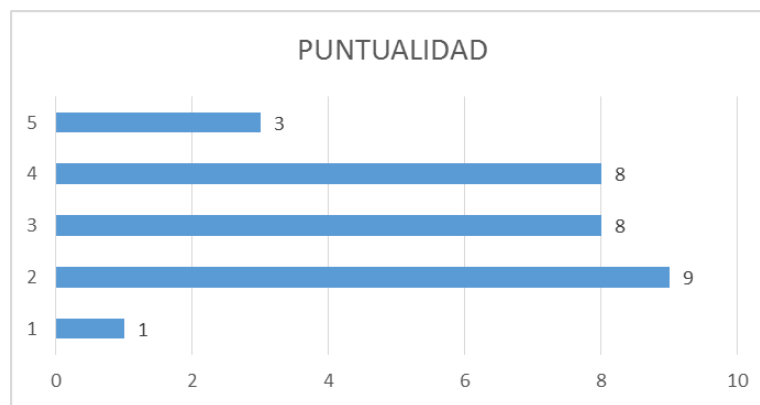


Pregunta N°8: ¿Podría mencionar alguna institución o empresa que realice servicios de salud laboral?

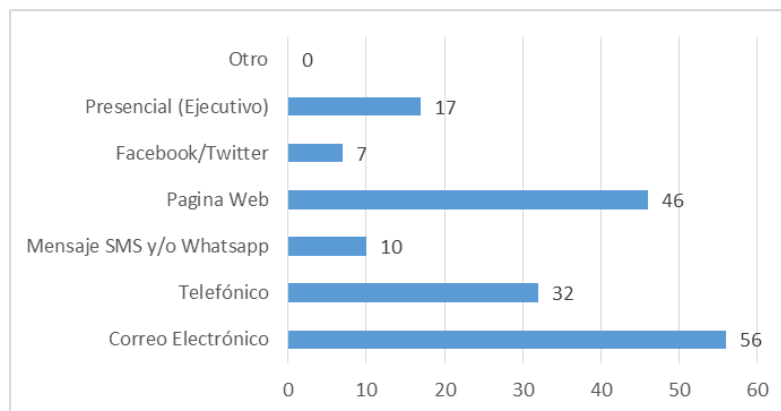


Pregunta N°9: En caso que haya mencionado alguna institución o empresa en la pregunta anterior, coloque una nota de 1 a 5 para los siguientes aspectos que más valora del servicio que entrega (siendo 1 el menos importante y 5 muy importante)



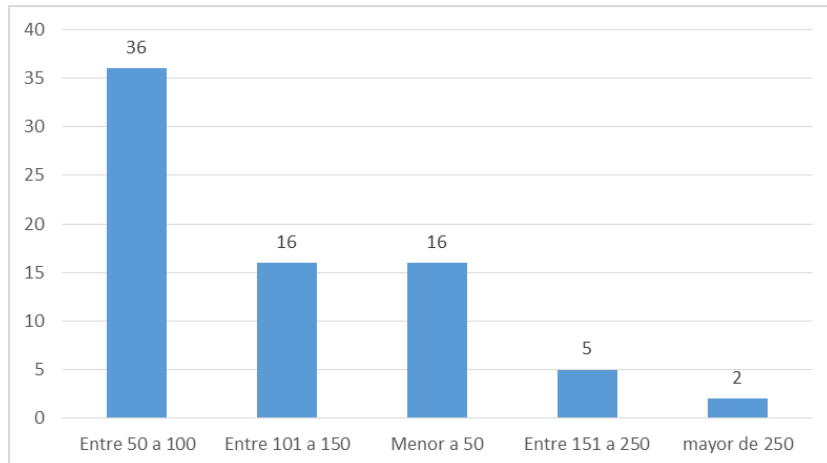


Pregunta N°10: ¿Cómo le gustaría recibir información de este servicio? (puede indicar más de una opción)

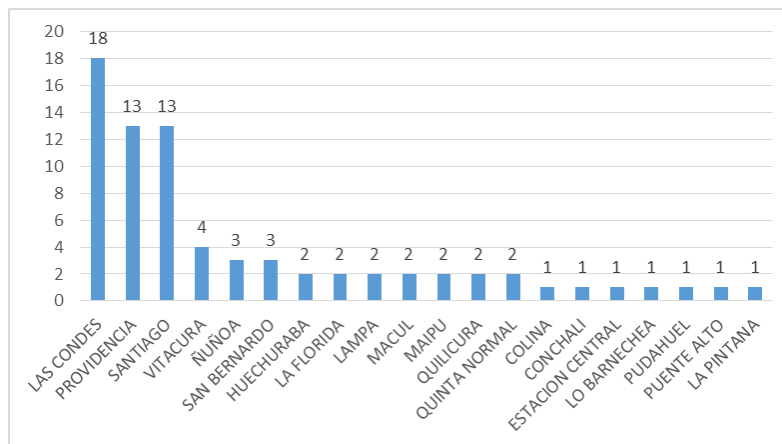


Pregunta N°11: Favor indicar el nombre de su empresa.

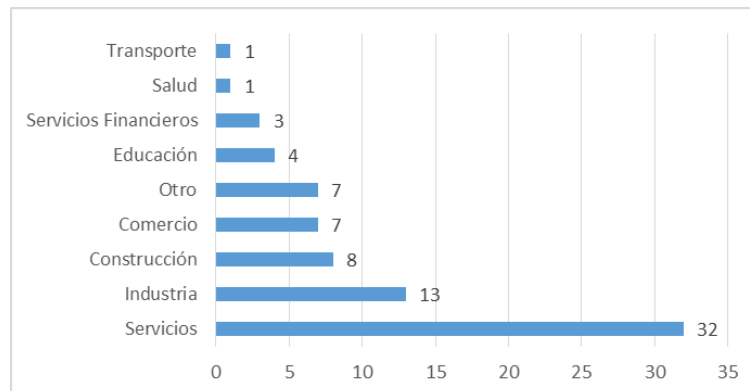
Pregunta N°12: Favor indicar el número de trabajadores de su empresa



Pregunta N°13: Favor indicar comuna donde se ubica su empresa



Pregunta N°14: Favor indicar rubro de su empresa



14.3. Anexo Detalle Análisis PESTEL

FACTORES POLITICOS:

- ✓ **Oportunidad:** Posibilidad de aumento de la edad de jubilación de hombres y mujeres. (http://www.diariopyme.com/comision-bravo-propone-aumentar-edad-de-jubilacion-de-mujeres/prontus_diariopyme/2015-09-14/200325.html)
- ✓ **Riesgo:** Cambios en Políticas Publicas (www.ISP.cl)
- ✓ **Riesgo:** Alza de tasa de Impuestos según nueva reforma tributaria (<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/11/655-657012-9-los-cambios-a-la-reforma-tributaria-que-prepara-el-gobierno-para-destrabar-el.shtml>)

FACTORES LEGALES:

- ✓ **Riesgo:** Se aprueba ley de fortalecimiento del ISP (<http://www.ispch.cl/noticia/23216>).
- ✓ **Exigencia:** La presencia de la Ley de Deberes y Derechos de Pacientes que exige confidencialidad de la información de salud (<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1039348>)
- ✓ **Oportunidad:** Lo indicado en Código del Trabajo en sus artículos 184 y 185 donde la empresa debe tomar todas las medidas de protección necesarias para evitar accidentes y enfermedades profesionales en sus trabajadores.
- ✓ **Riesgos y Exigencia:** Requisitos y cambios en obtención de autorización sanitaria necesaria para el funcionamiento de espacios destinados para la atención abierta y cerrada de salud (<http://www.minsal.cl/portal/url/item/b64310d5aaef070ce04001016401488f.pdf>).

FACTORES ECONOMICOS:

- ✓ **Oportunidad:** El gasto público en salud se ha ido incrementando creciendo a una tasa de 9% en las últimas 2 décadas (http://www.dipres.gob.cl/572/articles-114714_doc_pdf.pdf).
- ✓ **Riesgo:** La proyección de crecimiento económico en Chile para el año 2016 será de 2,1% según Fondo Monetario Internacional, recortando por tercera su proyección (<http://www.latercera.com/noticia/negocios/2016/01/655-665390-9-fmi-recorta-por-tercera-vez-la-proyeccion-de-pib-de-chile-en-2016-21.shtml>).
- ✓ **Oportunidad:** El capital humano cada vez es más valorado por las empresas (<http://cnnespanol.cnn.com/2015/08/04/el-valor-del-capital-humano/>)

- ✓ **Oportunidad:** La industria de la construcción presenta el año 2015 una variación positiva en el número de trabajadores contratados según información INE (http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/mercado_del_trabajo/pdf/Comite_Tecnico_1Trimestre2016.pdf).
- ✓ **Riesgo:** Incremento sostenido de inflación de bienes y servicio (<http://www.hacienda.cl/indicadores/inflacion-12-meses.html>).

FACTORES TECNOLOGICOS:

- ✓ **Oportunidad:** Disponibilidad de exámenes y asesoría médica online
- ✓ **Exigencia:** Certificación de Equipamiento de Exámenes.
- ✓ **Riesgo:** Obsolescencia del equipamiento médico.

FACTORES SOCIOCULTURALES:

- ✓ **Oportunidad:** Según estudio realizado por GfK Adimark reveló que 4 de cada 10 chilenos mayores de 15 años consume comida rápida al menos una vez a la semana (<http://www.adimark.cl/es/estudios/index.asp?id=272>).
- ✓ **Oportunidad:** Promoción de conductas de vida saludable mediante eventos deportivos y culturales (<http://eligevivirsano.gob.cl/>).
- ✓ **Oportunidad:** Población laboral mayor a 40 años será mayor al año 2020 (<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/noticias/2015/03/28/autoridades-destacan-incorporacion-de-los-mayores-en-la-fuerza-laboral>).
- ✓ **Riesgo:** La vulnerabilidad de la ley 20.584 de deberes y derechos de los pacientes (<https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1039348>).

FACTORES ECOLOGICOS

- ✓ **Exigencia:** Cumplimiento de exigencias de manejo de residuos biológicos (<http://www.ispch.cl/sites/default/files/manual%20reas.pdf>).

14.4. Anexo Análisis Fuerzas de Porter

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores

Costos de Cambio: Los costos de cambio dependen de la valorización que las empresas den a este servicio, dependiendo de cada perfil de cliente. En ese sentido existe la posibilidad que al ingresar nuevos participantes, y ofrecer servicios de exámenes ocupacionales similares, los clientes optarán por el que entregue un servicio con la oportunidad, calidad y precios según sus expectativas, exigencias legales y realidad. Por esta razón, en muchos casos, no representan un costo de cambio significativo para las empresas siendo una **intensidad NEGATIVA**.

Acceso a Canales de Distribución: Difícil acceso a base de datos de empresas y a alianzas estratégicas de comercialización de estos servicios. Esta información generalmente se obtiene mediante la compra de bases de datos y generando la búsqueda intensiva de alianzas estratégicas con actores claves de la industria. Sin esta información el marketing digital no es efectivo. Esta la posibilidad de comunicar estos servicios mediante seminarios y eventos empresariales son una gran oportunidad sin embargo presentan importantes requisitos de ingreso. Por esta razón representa una **intensidad POSITIVA**.

Economías de Escala: Existen economías de escala considerando que el número de atenciones depende del personal contratado y la capacidad instalada. Por esta razón representa una **intensidad POSITIVA**.

Requerimientos de Capital: Existe la necesidad de invertir en recursos para entrar a este mercado según la naturaleza de los exámenes que requieren las empresas. Mientras más completas y complejos son los exámenes solicitados, mayor es la inversión en equipamiento e infraestructura. Por esta razón representa una **intensidad POSITIVA**.

Política Gubernamental: No existen políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso a esta industria, solo exigencias sanitarias mínimas según normativas y protocolos impuestas por el Ministerio de Salud. Por esta razón representa una **intensidad NEGATIVA**.

Rivalidad entre Competidores

Número de Competidores: Existe un bajo número de empresas competidoras, quienes solo entregan servicios en sus dependencias. Los competidores más representativos de esta industria son Mutual de Seguridad y Asociación Chilena de Seguridad. Por esta razón este factor es de **intensidad POSITIVA**.

Diversificación de Competidores: Empresas con experiencia en la realización de exámenes ocupacionales (Mutualidades), en donde Mutual de Seguridad y ACHS están preocupados en fidelizar a sus empresas mediante estos servicios, y en lo posible captar empresas entre ellos. Por esta razón este factor es de **intensidad NEGATIVA**.

Tasa de Crecimiento de la Industria: En esta industria de la salud, sus principales competidores han presentado un crecimiento en sus ventas y márgenes operacionales (EBITDA). Con respecto al ROE, no han aumentado debido a que han generado importantes inversiones durante el año 2014 para poder dar respuesta a esta demanda en aumento, esperando mejorar este indicador a partir del año 2015 en adelante. A continuación se muestran los niveles de ingresos y rentabilidad de la industria comparando los años 2013 y 2014. Por esta razón este factor es de **intensidad POSITIVA**.

Nivel de Ingresos Operacionales Industria				
Prestadores	Año 2013	Año 2014	%	
ACHS	\$ 49.611.000	\$ 56.419.000	13,7%	
Mutual	\$ 30.372.000	\$ 38.028.000	25,2%	
IST	\$ 6.220.412	\$ 6.303.281	1,3%	
Clinica Las Condes	\$ 130.000.000	\$ 150.000.000	15,4%	
Clinica Santa Maria	\$ 156.589.000	\$ 162.721.000	3,9%	
Clinica Indisa	\$ 92.298.511	\$ 103.628.237	12%	
TOTAL (M\$)	\$ 465.090.923	\$ 517.099.518	11,2%	

Fuente: Memorias empresa año 2014

Indicadores	ACHS		MUTUAL		IST				
	Año 2013	Año 2014	Año 2013	Año 2014	Año 2013	Año 2014			
ROE	11,60%	10,90%	5,30%	5,20%	15,43%	4,34%			
EBITDA (MM\$)	17.835	18.784	12.446	12.484	2.010	737			
Indicadores	Clínica Santa María		Clínica Las Condes		Clínica Indisa		Promedio Industria		
	Año 2013	Año 2014	Año 2013	Año 2014	Año 2013	Año 2014	Año 2013	Año 2014	Variación
ROE	24,5%	22,6%	11,2%	8,4%	28,0%	29,0%	16,13%	15,21%	-5,70%
EBITDA (MM\$)	15.986	17.030	37.170	37.331	14.430	15.818	19.573	20.289	3,66%

Fuente: Memorias empresa año 2014

Características del Producto o Servicio: En esta industria los servicios de exámenes son de similares características, y que es fuertemente utilizada en la contratación de personal orientado en cumplir con la normativa de seguridad y salud laboral según el Código del Trabajo. Por esta razón es importante poder desarrollar diferencias en este servicio para los clientes, y de esta manera destacarse del resto de los competidores a través de nichos de mercado presentes. Por esta razón este factor es de **intensidad POSITIVA**.

Capacidad: En esta industria estos servicios preventivos son de similares características, y donde la capacidad del servicio presenta una buena utilización basada en la contratación de personal e instalaciones disponibles que representan los centros y equipamientos médicos. Los principales competidores están aumentando sus capacidades dado al crecimiento sostenido de la demanda, por lo cual no se ve en riesgos los precios y posicionamiento. Esto lo reflejan fuertemente las mutualidades y clínicas privadas. Por esta razón este factor es de **intensidad POSITIVA**.

Amenaza de Ingreso de Productos o Servicios Sustitutos

No se visualiza un servicio sustituto. Por esta razón este factor es de **intensidad POSITIVA**.

Poder de Negociación de los Compradores

Demanda de Compradores: Existen clientes dispuestos a invertir en exámenes ocupacionales para dar cumplimiento legal del bienestar de los trabajadores. Por esta razón este factor es de **intensidad POSITIVA**.

Integración hacia Atrás de los Compradores: No existen intenciones de los clientes de integrarse hacia atrás ya que no es parte de su negocio. Por esta razón este factor es de **intensidad POSITIVA**.

Percepción de Beneficios de los Compradores: Los beneficios del servicio para las empresas no son percibidos a corto plazo, por lo cual pueden ser sensibles a los precios, difusión y características del servicio. Esto se basa mucho en que son por exigencia legal. Por esta razón este factor es de **intensidad NEGATIVA**.

Costo de Cambio de Compradores: Para los clientes cambiar de servicio de exámenes ocupacionales no representa una gran diferencia de costos, en donde existen precios preferenciales que entregan las mutualidades para fidelizar a sus clientes empresas y en algunos casos son gratuitos según la

naturaleza del riesgo a evaluar. Los precios son muy similares entre ellos. Por esta razón este factor es de **intensidad NEGATIVA**.

Poder de Negociación de los Proveedores

Venta o Arriendo de Equipamiento e Insumos Médicos: Los proveedores permiten adquirir equipamiento e insumos mediante alternativas como créditos o leasing financieros u operativos según los montos involucrados. En algunos casos solicitan un porcentaje de las ganancias generadas por el equipamiento entregado. Por esta razón este factor es de **intensidad POSITIVA**.

Integración hacia Adelante de los Proveedores: No existen intenciones de los proveedores de integrarse hacia adelante ya que no es parte de su negocio, sino esperan conseguir directa e indirectamente beneficios con los resultados de sus clientes. Por esta razón este factor es de **intensidad POSITIVA**.

Costos de Cambio del Producto o Servicio de los Proveedores: Existe la presencia de costos de cambios significativos por la adquisición de equipamiento médico especializado. Este puede ser el caso de equipos de imagenología, de laboratorio, etc. Por esta razón este factor es de intensidad **NEGATIVA**.

14.5. Anexo Descripción de los Competidores.

Asociación Chilena de Seguridad (ACHS): fue creada en 1958 por iniciativa de un grupo de visionarios de la época y acuerdo de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa) y la Asociación de Industriales Metalúrgicos y Metalmeccánicos (ASIMET), como Mutualidad de Empleadores, para ofrecer soluciones a los problemas que enfrentaban las empresas en materia de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, en un contexto de altas tasas de accidentabilidad en el país. Desde año 2013, la institución ofrece un servicio de exámenes preventivos que son pruebas físicas y psicológicas que buscan evaluar si una persona cuenta con un estado de salud compatible con el desempeño de sus funciones dentro de una empresa. Este servicio tiene una cobertura nacional en 35 centros de atención de la ACHS (28 regionales y siete en la Región Metropolitana) y además en el Hospital del Trabajador. Por otra parte, existen servicios especializados de psicología laboral a las empresas asociadas, a través del Centro Integral de Evaluación Laboral (CIEL), que cuenta con 25 oficinas a nivel nacional (cuatro más que en 2013). En estos centros se ofrecen evaluaciones psicolaborales, psicosenotécnicas y certificación para buzos. El número de evaluaciones en 2014 se incrementó en 20%, alcanzando las 39.622 evaluaciones y cubriendo las necesidades de más de 2.100 empresas.

Mutual de Seguridad: C.Ch.C. (Mutual): fue creada en 1966 por la Cámara Chilena de la Construcción, al ver la difícil situación que vivían los trabajadores y su grupo Familiar al sufrir un infortunio del trabajo con el consiguiente costo social y económico para el país. De esta manera la Institución partió como un seguro mercantil voluntario que ayudara a los trabajadores en ese momento. Posteriormente el 14 de Febrero de 1968 se dicta la Ley 16.744 sobre Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales con carácter de obligatorio y con los beneficios estipulados claramente. El Centro de Evaluación del Trabajo (CET) es la unidad de Mutual de Seguridad encargada de realizar evaluaciones preventivas de salud laboral relacionadas con las condiciones de riesgo laboral están orientados a realizar exámenes preventivos ocupacionales y preocupacionales a personas que se desempeñan en funciones de alto riesgo. A fines de 2014, Mutual de Seguridad contaba con 37 CET, 32 de ellos incluidos en algún CAS, uno en el Hospital Clínico Metropolitano y cuatro con sedes especiales.

Instituto de Seguridad del Trabajo (IST): fue creada en 1957 cuando se concretaba una idea que los empresarios reunidos en la Asociación de Industriales de Valparaíso y Aconcagua (Asiva) venían planificando hacía tiempo: la creación del Instituto de Seguridad de Asiva. El objetivo de estos empresarios pioneros y que tuvieron la visión de fundar el sistema de mutualidades, era la organización técnica especializada en la prevención de accidentes del trabajo, la recuperación del empleado y obrero lisiado, y proporcionar servicios de previsión y atención médica que tiendan a un mayor beneficio de los empleados, obreros y sus familias. En 1965, ya con el nombre de IST, contaba con más de 125 empresas adherentes y 12 mil 500 trabajadores afiliados. Lo más destacable es que hasta ese momento

aún no existía la ley que haría obligatoria esta afiliación, la Ley 16.744, que se promulgó en 1968. Con respecto a la realización de exámenes preventivos del tipo ocupacional y preocupacional son realizados en sus centros de atención.

Clínica Las Condes (CLC): Esta clínica se inauguró en 1982 desde que ha incorporado a sus instalaciones la más moderna infraestructura y tecnología, la cual ha sido relevante en el crecimiento y en la calidad de atención enfocada a cada uno de nuestros pacientes. Se encuentra ubicada en la Comuna de Las Condes y Chicureo mediante un centro médico. Destaca por la atención médica particular y de la familia del sector oriente de la Región Metropolitana. Esta clínica tiene una unidad de Medicina Preventiva que realiza chequeos a empresas apostando al bienestar y prevención de la salud de trabajadores en las empresas, ofreciendo programas basados en elaborar planes de acción para prevenir, mantener y mejorar hábitos saludables. Los chequeos que ofrece son: Preventivo General, Altura Geográfica y Preocupacional. Para más información se debe enviar correo electrónico mediante página web (www.clc.cl).

Clínica Alemana (Alemana): Esta clínica es parte de una sociedad por acciones denominada SpA, cuya única propietaria es la Corporación Chilena Alemana de Beneficencia, entidad sin fines de lucro creada en 1905, y a la cual también pertenecen la Clínica Alemana de Temuco y la de Valdivia. Este centro de salud cuenta con tres sedes en el sector oriente de la capital. El edificio principal está ubicado en Vitacura y, además de ofrecer servicios clínicos, hospitalización y exámenes, contempla una torre de 16 pisos destinada a las consultas médicas y procedimientos ambulatorios. En 2014, abrió sus puertas Clínica Alemana de La Dehesa, ubicada donde se encontraba el antiguo centro médico, en la comuna de Lo Barnechea. Las nuevas dependencias, de alrededor de 34.000 mt² construidos, cuentan con más de 40 especialidades, cirugía mayor ambulatoria y un moderno Centro del Niño. Esta clínica cuenta con una Unidad de Medicina Preventiva en que ofrecen chequeos preventivos para empresas. El programa de chequeo consta de una batería completa de exámenes y consultas médicas, basadas en guías de práctica clínica universal que proponen recomendaciones según edad, género y factores de riesgo. Los servicios entregados son: Cheques Preventivos, Chequeos de Altura Física y Geográfica, Chequeos Preocupacionales, Coordinación Atención Médica y Servicio Paciente Internacional. Para acceder a los detalles de este servicio se puede contactar mediante correo electrónico y vía telefónica donde es abordado por una ejecutiva comercial.

Clínica Santa María (CSM): esta clínica fue fundada el año 1937 por un grupo de médicos y empresarios visionarios mediante un préstamo del Banco de Chile, se concreta la compra del terreno donde actualmente se ubica la Clínica. El 16 de octubre de 1939 Clínica Santa María es inaugurada con la presencia del Presidente de la República, don Pedro Aguirre Cerda, quien junto a importantes personalidades de la época la calificaron como "un palacio de la medicina". Esta clínica presenta una

fuerte inversión totalizando 37.753m², 200 camas, 75 consultas médicas, 500 estacionamientos, 4 niveles de subterráneos y ocho pisos de altura, infraestructura dotada de la más moderna tecnología en materia de seguridad. En materias de exámenes preventivos, tiene una unidad de medicina preventiva que ofrece chequeos médicos a empresas mediante su página web donde el contacto es a través de la enfermera responsable de Medicina Preventiva y la persona encargada de Recursos Humanos de cada Empresa.

Clínica Indisa: En el año 1961 fue creada Clínica INDISA; en 1970 pasó a ocupar su actual emplazamiento y a partir de 1980 entraron en funcionamiento las áreas de hospitalización y de pabellones quirúrgicos, a los que se sumaron los servicios de maternidad y pediatría. Hoy en día otorga atención en todas las especialidades y sub-especialidades médicas que satisfacen las necesidades de una institución de salud privada que cubre prestaciones médicas de alta complejidad, para lo cual incorpora permanentemente la más alta tecnología. Esta clínica cuenta con un equipo de más de 500 médicos y especialistas de reconocido prestigio y alta calificación, más un cuerpo profesional y técnico que supera las 1.900 personas, todos aportando su experiencia y calidad profesional. Esta clínica ofrece convenio con empresas para la realización de chequeos preventivos en 5 modalidades: básico, Ampliado, Ampliado Plus, Personalizado y preocupacional lo cual debe ser coordinado con un ejecutivo comercial.

14.6. Anexo Tipo de Planes de Exámenes Ocupacionales

TIPO DE BATERÍA	DIRIGIDO A	DESCRIPCIÓN
Administrativo Sin Riesgo Laboral	Indicado para aquellos trabajadores que desempeñan cargos sin riesgo laboral.	Ficha de Salud Examen Médico IMC, Talla y Peso Glicemia Perfil Lipídico Creatinina Test Visual (Optometría)
Examen de Altura Física	Para trabajadores que se desempeñan o desempeñarán en actividades sobre 1,8 metros sobre el nivel del suelo, con riesgo de caída libre.	Ficha de Salud Prueba de Somnolencia de Epworth Examen Médico IMC, Talla y Peso Test Visual (Optometría) Audiometría Glicemia Perfil Lipídico Creatinina Electrocardiograma (Mayores de 40 años) Prueba de Equilibrio
Examen de Altura Geográfica	Para trabajadores que se desempeñan o desempeñarán en faenas que se encuentran entre 3.000 y 5.500 metros sobre el nivel del mar	Ficha de Salud Encuesta Lake-Louis (detecta síntomas y signos del Mal de Montaña) Examen Médico IMC, Talla Y Peso Espirometría Glicemia Electrocardiograma Perfil Lipídico Creatinina Hemoglobina Rx de Tórax Índice de Framingham (índice de riesgo cardiovascular)
Examen de Espacios Confinados	Para aquellos que se desempeñen o desempeñaran en lugares de aberturas limitadas para entrar y salir, que ofrece ventilación natural deficiente, y puede contener (o producirse en él) contaminantes peligrosos o concentraciones bajas de oxígeno.	Ficha de Salud Examen Médico IMC, Talla y Peso Test Visual (Optometría) Audiometría Espirometría Basal Electrocardiograma Test Psicológico
Examen Polvos Neumoconiógenos	Para postulantes que se desempeñan o desempeñaran en puestos de trabajo con exposición a polvos que pueden provocar una neumoconiosis	Ficha de Salud Examen Médico IMC, Talla y Peso Test Visual (Optometría) Espirometría basal Rx Tórax
Examen Agentes Productores de Asma	Para trabajadores que se desempeñen o desempeñaran en puestos de trabajo con exposición a agentes productores de asma, por ejemplo: polvo de madera, harina de trigo, soldadores, antibióticos, formaldehidos y algunos humos de metales.	Ficha de Salud Examen Médico IMC, Talla y Peso Espirometría basal Rx Tórax
Examen de Ruido	Para trabajadores que se desempeñan o desempeñaran en puestos de trabajo con exposición a ruido (superior a 8dB lento para una jornada de 8 horas diarias).	Ficha de Salud Examen Médico IMC, Talla y Peso Test Visual (Optometría) Audiometría