



**RV.SALUD, UN OTEC CON CURSOS DE CAPACITACIÓN A
DISTANCIA CON TECNOLOGÍA INNOVADORA PARA
INSTITUCIONES DE SALUD**

Parte I

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

**Alumno: Mario Francisco Inostrosa Reyes
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

Santiago, Abril 2017

CONTENIDOS

| | |
|---|----|
| RESUMEN EJECUTIVO | 5 |
| I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS | 7 |
| 1. Oportunidad o necesidad que se atiende. | 7 |
| 2. ¿Cómo se atiende hoy esa necesidad? | 7 |
| 3. Breve Identificación de la empresa y del servicio con sus aspectos distintivos | 7 |
| 4. Determinación del mercado y estimación del tamaño de mercado | 8 |
| 5. ¿Cómo se atraerá a los clientes? | 8 |
| II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA | 10 |
| 1. Análisis de la industria | 10 |
| 1.1. Identificación de actores claves de la industria | 10 |
| Tabla 1: identificación de los actores claves de la industria. | 10 |
| 1.2. Análisis del entorno de la industria: | 11 |
| 1.2.1 Entorno político. | 11 |
| 1.2.2 Entorno económico. | 11 |
| 1.2.3 Entorno social. | 12 |
| 1.2.4 Entorno tecnológico. | 12 |
| 1.2.5 Entorno ambiental. | 12 |
| 1.2.6 Entorno Legal. | 13 |
| 1.3. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria | 13 |
| 1.4. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias. | 14 |
| 1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector. | 15 |
| Tabla 2: Análisis de las fuerzas competitivas del sector | 15 |
| 1.6. Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad | 16 |
| Tabla 3: Stakeholders | 16 |
| 2. Competencia: | 16 |
| 2.1. Identificación y caracterización de los competidores. | 16 |
| 2.2. Mapa de posicionamiento relativo (ejes de valor) | 17 |
| Figura 1: Mapa posicionamiento relativo. | 17 |
| 2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores. | 17 |
| Tabla 4: Análisis fortalezas y debilidades de los competidores | 17 |
| 3. Clientes | 18 |
| 3.1. Detalle de los consumidores. | 18 |

| | |
|--|--|
| | RV.Salud |
| | OTEC para prestadores institucionales de salud |
| Tabla 5: Microsegmento clientes, primera etapa. | 19 |
| 3.2. Macro y micro segmentos. | 20 |
| Tabla 6: Descripción del macro y microsegmento de mercado. | 20 |
| Tabla 7: Descripción del arquetipo. | 20 |
| III. EMPRESA | 21 |
| 1. Visión | 21 |
| 2. Misión | 21 |
| 3. Modelo de negocios | 21 |
| 3.1. Segmentos del mercado: | 22 |
| Tabla 8: Segmentos de mercado | 22 |
| 3.2. Propuesta de valor: | 22 |
| 3.3. Canales de distribución | 23 |
| 3.4. Relación con los clientes: | 24 |
| 3.5. Modelo de flujo de ingresos. | 24 |
| Tabla 9: Ingresos por venta de licencias. | 24 |
| 3.6. Recursos claves | 25 |
| 3.7. Actividades claves: | 25 |
| 3.8. Asociaciones claves: | 25 |
| 3.9. Estructura de costos: | 26 |
| 4. Descripción de la empresa | 26 |
| 4.1. Cadena de valor | 27 |
| Figura 2: Cadena de valor | 27 |
| 4.2. Análisis Interno: | 28 |
| Figura 3: Análisis interno de RV.Salud | 28 |
| 5. Estrategia de crecimiento. | 28 |
| 5.1. Estrategia de entrada. | 28 |
| 5.2. Estrategia de crecimiento | 29 |
| 5.3. Estrategia de salida | 29 |
| 6. Análisis FODA | 30 |
| Tabla 10: Análisis FODA. | 30 |
| 7. RSE y sustentabilidad | 30 |
| IV. PLAN DE MARKETING | 32 |
| Tabla 11: Objetivos de ingreso, posicionamiento de mercado y reconocimiento de marca | 32 |
| Tabla 12: Objetivos de captura, ventas y retención de clientes: | 33 |

| | |
|---|--|
| | RV.Salud |
| | OTEC para prestadores institucionales de salud |
| 1. Estrategia de segmentación | 33 |
| Tabla 13: Estrategia de segmentación. | 34 |
| 2. Estrategia de producto/servicio. | 35 |
| 3. Estrategia de precio: | 35 |
| Tabla 14: Valor hora de curso estándar. | 36 |
| Tabla 15: Descuento por número de inscritos. | 36 |
| 4. Estrategia de distribución | 36 |
| 5. Estrategia de comunicación y ventas | 37 |
| 6. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual | 38 |
| Figura n 4: Estimación de ingresos para e las distintas etapas. | 38 |
| 7. Presupuesto de marketing y cronograma | 39 |
| Tabla 16: Presupuesto anual de marketing | 39 |
| V. PLAN DE OPERACIONES | 40 |
| Los detalles de esta sección podrán ser analizados en la parte II de este Plan de Negocios. | 40 |
| 1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones. | 40 |
| 2. Flujo de operaciones: | 41 |
| Figura 5: flujo de operaciones de RV.Salud | 41 |
| 3. Plan de desarrollo e implementación. | 41 |
| VI. EQUIPO DEL PROYECTO | 42 |
| 1. Equipo gestor | 42 |
| 2. Estructura organizacional | 42 |
| Figura 6: Estructura organizacional | 42 |
| 3. Incentivos y compensaciones. | 42 |
| VII. PLAN FINANCIERO | 43 |
| 1. Supuestos Generales de la evaluación | 43 |
| 1.1. Inversiones | 43 |
| 1.2. Ingresos | 43 |
| Tabla 17: resumen de estimación de la demanda por etapa. | 44 |
| 1.3. Egresos: | 44 |
| 1.4. Valor terminal | 44 |
| 2. Proyecciones Estado de resultados y flujo de caja | 44 |
| Tabla 18: flujo de caja para los próximos 5 años. | 45 |
| 3. Fuentes de financiamiento | 45 |
| VIII. RIESGOS CRÍTICOS | 46 |

| | |
|---|----|
| Tabla 19: nivel de criticidad de los factores de riesgos críticos del negocio. | 46 |
| IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA | 48 |
| Figura 7: propuesta a inversionista. | 48 |
| X. CONCLUSIONES | 49 |
| XI. BIBLIOGRAFÍA | 51 |
| XII. ANEXOS | 53 |
| Anexo 1: Decretos de ley que regulan a los prestadores de salud | 53 |
| Anexo 2: Estadística de evolución de prestaciones médicas. | 53 |
| Anexo 3: Registro nacional Prestadores Institucionales de salud acreditados que brindan atención cerrada. Minsal 2016. | 54 |
| Anexo 4: Evolución de las OTEC en Chile entre los años 2008 y 2015. | 58 |
| Anexo 5: Clasificación de empresas por tamaño | 59 |
| Anexo 6: Descripción de los competidores | 60 |
| Anexo 7: Análisis transversal de la competencia y posicionamiento según evaluación desarrollada para este trabajo de investigación. | 64 |
| Anexo 8: Número de OTEC que imparten el curso de Reanimación cardiopulmonar según su modalidad | 66 |
| Anexo 9: Número de OTEC que imparten el curso de Prevención y control de infecciones según su modalidad. | 67 |
| Anexo 10: Canvas de RV.Salud | 68 |
| Anexo 11: Cursos estándares requeridos por Minsal para acreditación en salud | 69 |
| Anexo 12: Detalle plan de desarrollo e implementación por etapas. | 70 |
| Anexo 13: Costos y gastos requeridos | 74 |
| Anexo 14: Flujos de caja mensuales | 75 |
| Anexo 15: Breakeven y breakeven patrimonial. | 77 |
| Anexo 16: Monto facturado por prestaciones GES otorgadas según tipo de atención y sector de salud público y privado. 2015 | 78 |
| XIII. GLOSARIO | 79 |

RESUMEN EJECUTIVO

La industria de los prestadores institucionales de salud chilenos es sumamente fragmentada, con lo cual, la calidad de atención que reciben los pacientes por una misma prestación sanitaria es evidentemente heterogénea según el recinto asistencial al cual concurra. Para controlar que la población reciba niveles de atención médica óptimos, el Ministerio de Salud chileno fomenta la evaluación sistemática de los recintos asistenciales verificando el cumplimiento de los estándares de calidad que los certifiquen como prestadores institucionales de salud, acreditados, otorgándoles un sello de calidad que respalde la excelencia de las prestaciones ofrecidas.

RV.Salud nace como un organismo técnico de capacitación (OTEC), cuyo modelo de negocio B2B está dirigido a los prestadores institucionales de salud que brindan atención cerrada; a quienes les ofrece cursos de formación online que les permitan cumplir con parte de los programas de capacitación exigidos por el Minsal, para optar a la acreditación en salud.

La empresa ha decidido diferenciarse de la competencia empleando una estrategia de especialización en producto y diferenciación en calidad, incorporando a sus programas avanzada tecnología de gamificación con realidad aumentada y realidad virtual, además de un excelente servicio de pre y postventa realizado por personal especializado que generan la fidelización del cliente y el reconocimiento de marca, como una empresa de calidad superior.

La propuesta de valor será ofrecida inicialmente a un mercado más localizado aprovechando las economías de ubicación, y diversificarse posteriormente.

El objetivo de la evaluación de proyecto realizada, fue determinar la viabilidad y factibilidad de creación y funcionamiento de RV.Salud, para lo cual se analizó el contexto de la empresa, sus aspectos internos, recursos, estrategias, y estimaciones financieras a partir de la proyección de la demanda, riesgos y costos del negocio.

La fuente de ingreso de RV.Salud proviene de la venta de licencias a los prestadores institucionales de salud cerrados de Chile. De los cuales la empresa alcanzará al final del quinto año, un 25% de la cuota de mercado objetivo equivalente a 33 instituciones sanitarias, reportando ventas anuales de CL\$716 MM.

Para constituir y poner en marcha la empresa, se requiere un aporte de capital de CL\$153 MM. De estos, el equipo gestor posee CL\$60 MM y deberá conseguir los CL\$93 MM restantes por medio de capital de riesgo ofreciendo el 40% de la empresa a través de

OTEC para prestadores institucionales de salud acciones preferentes, con un horizonte de 5 años y una TIR para el inversionista de 32% anual.

Tras culminar el análisis financiero, los resultados arrojan que el breakeven patrimonial se alcanza a los 35 meses, y al finalizar el proyecto, se habrá generado un VPN de CL\$933 MM, con una tasa de descuento aplicada (20,2%), la cual se ve ampliamente superada por la TIR esperada, correspondiente a 102%. Del total obtenido, a los inversionistas les corresponden CL\$373 MM, (un 40%); mientras el equipo gestor mantendrá el 60% restante, equivalente a CL\$560 MM.

Dado lo anterior RV.Salud resulta ser un negocio riesgoso, pero sumamente atractivo gracias a la alta rentabilidad que podría generar.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS

1. Oportunidad o necesidad que se atiende.

La industria de la salud chilena, específicamente el sector relativo a los centros asistenciales, es sumamente fragmentada, existiendo múltiples recintos sanitarios donde las personas pueden recibir atenciones médicas. Para asegurar la calidad de los servicios, el Ministerio de Salud (Minsal) certifica a dichas entidades como prestadores institucionales de salud acreditados.

La acreditación en salud es un proceso de evaluación obligatorio al que deben someterse cada tres años, aquellas instituciones sanitarias que brindan atención cerrada y deseen acceder a los beneficios de otorgar prestaciones garantizadas por el GES/AUGE (glosario).

Dentro de los estándares que deben cumplir los prestadores institucionales para lograr la acreditación, se encuentran los programas de formación que debe realizar constantemente el personal que desempeña atención directa de pacientes. En este punto ingresa RV.Salud, como un organismo de capacitación en salud especializado en cursos relativos a la acreditación en salud.

2. ¿Cómo se atiende hoy esa necesidad?

Los prestadores institucionales de salud pueden ejecutar cursos de formación internos y/o externos. Los internos son realizados por áreas propias de la institución y/o personal destacado; mientras, las capacitaciones externas se realizan contratando los servicios de Organismos Técnicos Capacitadores (OTEC), Organismos Técnicos Intermedios para Capacitación (OTIC), o empresas de capacitación. Cada una de estas entidades, puede desarrollar e implementar diversas modalidades, metodologías para la formación de los usuarios.

3. Breve Identificación de la empresa y del servicio con sus aspectos distintivos

RV.Salud es un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) hecha por profesionales de la salud y para instituciones de salud en Chile, que ofrece cursos de capacitación a distancia con tecnología innovadora de gamificación y contenido enriquecido con estándares

OTEC para prestadores institucionales de salud sanitarios de calidad internacionales (APHA). Los cursos ofrecidos por la empresa, permite a sus clientes cumplir con algunos estándares requeridos para obtener la acreditación sanitaria, además de mejorar el desempeño de sus trabajadores de forma ágil, flexible, segura y con menores costos.

4. Determinación del mercado y estimación del tamaño de mercado

El proceso de acreditación en salud consiste en una evaluación obligatoria que deben realizar cada tres años, aquellas instituciones sanitarias públicas y privadas que brindan atención cerrada, y deseen otorgar prestaciones GES/AUGE (glosario).

Para cumplir con el estándar de acreditación relativo a las competencias de recursos humanos, los prestadores deben certificar que su personal haya realizado exitosamente los cursos de reanimación cardiopulmonar y prevención y control de infecciones, entre otros requerimientos.

En Chile, para el año 2016 se registraron 130 prestadores institucionales acreditados en salud que brindan atención cerrada, los cuales concentran un total de 89.327 trabajadores de salud. Si consideramos que el proceso de acreditación se realiza cada 3 años, el número de funcionarios que deben capacitarse anualmente es de 29.776.

Por lo tanto, si todos los trabajadores deben cumplir con la certificación de los dos programas de capacitación, y el precio promedio del mercado para ambos cursos es \$78.900¹, el tamaño del mercado anual que abordará RV.Salud se ha estimado en un monto equivalente a \$4.699 MM anual. De esto, al final del proyecto la empresa pretende capturar el 25% de los prestadores, capacitando a aproximadamente el 60% de sus trabajadores, lo que equivale a un mercado anual de \$716 MM.

5. ¿Cómo se atraerá a los clientes?

RV.Salud captará clientes gracias a la implementación de una fuerte estrategia comercial estrechamente relacionada con la estrategia de distribución y marketing, en la cual se ofrecerán licencias gratuitas a un porcentaje de la dotación total de los prestadores correspondientes a cada etapa según sus características, con la intención que clientes y usuarios prueben la experiencia de aprender a través de nuevas tecnologías y nuevas metodologías de aprendizaje, además de recibir el excelente servicio.

¹ Las cifras con nominación "\$", hará referencia a pesos chilenos.

Una vez que las licencias hayan sido entregadas y estén operativas, la empresa ofrecerá un atractivo descuento que junto con la experiencia vivida y el servicio otorgado, los clientes se sentirán atraídos para contratar a RV.Salud, con lo cual podrán obtener la certificación de cumplimiento si y sólo si, pagan el curso realizado.

Junto con lo anterior se implementarán fuertes campañas de marketing, con foco en marketing digital y desarrollo de asociaciones claves con instituciones, agrupaciones y sociedades de empresas y/o trabajadores de salud, que potencien la masificación, reconocimiento de marca y confianza en el mercado objetivo.

Si el prestador de salud contrata a RV.Salud, será sorprendido por la calidad, excelente servicio e innovación, generando alta confianza, fidelidad y recompra.

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

1. Análisis de la industria

El sistema de salud chileno está constituido por el sistema público y el privado, que brindan acceso y cobertura sanitaria a toda la población del país.

Los recintos asistenciales de ambos subsistemas pueden someterse al proceso de acreditación que realiza el Minsal, lo cual ofrece un sello de calidad que aumenta la confianza de los usuarios hacia el establecimiento, incrementa la satisfacción del cliente, construye una cultura organizacional hacia la seguridad de la atención, aumenta la comunicación y motivación del personal, además permite acceder al beneficio económico de brindar prestaciones médicas cubiertas por GES, las cuales para el año 2015 facturaron un monto total de CL\$191.468 MM. (Anexo 16: Monto facturado por prestaciones GES).

Dentro de los ámbitos exigidos por Minsal para obtener la acreditación se encuentra la capacitación del capital humano, que puede ser impartida por entidades como OTEC (Organismos Técnicos de Capacitación), entre otras. Las OTEC junto con potenciar las habilidades y conocimientos de los trabajadores mediante los cursos, permiten a las empresas contratantes descontar impuestos mediante franquicia tributaria, entregada por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE).

1.1. Identificación de actores claves de la industria

En Chile existen múltiples actores involucrados en la industria de la salud y en la de las capacitaciones e-learning (cada uno está definido en el glosario):

Tabla 1: identificación de los actores claves de la industria.

| Entidades relacionadas a salud | Entidades relacionadas a capacitaciones |
|---|---|
| Ministerio de salud (Minsal) | SENCE |
| Seremi de Salud | Instituto Nacional de Normalización (INN) |
| Superintendencia de Salud | Entidades acreditadoras de OTEC |
| Instituto de Salud pública | OTEC (potenciales competidores) |
| Entidades acreditadoras | OTIC (potenciales competidores) |
| Prestadores institucionales de salud (potenciales clientes) | Empresas de capacitación |
| American Public Health Association (APHA) | |

Elaboración propia.

1.2. Análisis del entorno de la industria:

1.2.1 Entorno político.

La American Public Health Association (APHA) es una institución que fomenta el desarrollo de políticas públicas para mejorar la calidad de la salud pública mundial.

El gobierno de Chile fomenta la calidad de las atenciones sanitarias, incentivando la acreditación de las instituciones del rubro, haciendo que la evaluación sea obligatoria para entregar cobertura a las patologías descritas en GES/AUGE.

Por otro lado, incentiva la formación de los trabajadores por medio de políticas públicas que promueven la capacitación (franquicia tributaria).

El presente mandato presidencial busca crear el Ministerio de Ciencia y Tecnología que busca potenciar las TIC, como eje del desarrollo nacional.

La subsecretaría de telecomunicaciones promueve el desarrollo digital y tecnológico del país, estableciendo una agenda de trabajo basados en ejes estratégicos como: Innovación, Emprendimiento, Educación y Capacitación entre otros, lo cual pretende impulsar la competitividad y economía digital de Chile.

1.2.2 Entorno económico.

Tras la elección en EE.UU. las condiciones financieras internacionales se volvieron menos favorables, y más volátiles, provocando un incremento en los riesgos.

En Chile la confianza se mantiene pesimista; la inversión persiste débil debido a la baja en la inversión minera y construcción. Sin embargo, el PIB creció liderado por sectores de servicios y el comercio. Se estima que el crecimiento del 2016 se ubique en el límite inferior del rango proyectado, aunque se prevé que la economía retomará tasas de expansión cercanas al potencial hacia fines del 2017.²

Se estima que para el 2020 el e-commerce moverá US\$5.000MM, convirtiéndose en el sector más dinámico de la economía chilena de la última década.

El rubro de prestaciones de salud presenta una demanda poco elástica a las condiciones económicas, dado que la mayoría de los servicios son considerados de primera necesidad. Solo en escenarios de aumento del desempleo hay migración al sistema público.

En Chile la demanda en salud ha crecido en los últimos años reportando un incremento del gasto en salud como porcentaje del PIB per cápita, que llegó a 7,4% a

² Banco central, 2016)

OTEC para prestadores institucionales de salud principios del 2016, más alto que otros países de la región 6,5% en Colombia y 4,9% en Perú, pero por debajo del 10% de los países desarrollados.³

Dado que la industria de los prestadores de salud es muy competitiva, constantemente requiere altas inversiones de capital en infraestructura y tecnología, para mantener y/o mejorar la posición competitiva. A su vez, el crecimiento de la infraestructura conlleva al aumento en los requerimientos de personal calificado.

1.2.3 Entorno social.

Ha crecido la demanda de atenciones de salud, lo que obedece a una serie de factores, como: aumento de poder adquisitivo, envejecimiento de la población y avances tecnológicos que ofrecen mejores métodos de diagnósticos.

Por otro lado, desde el punto de vista laboral, Chile está pasando por una transición social debido al recambio sociodemográfico, que ha concentrado un número cada vez mayor de individuos digitalmente alfabetizadas que aprecian la innovación, la interacción, la libertad y flexibilidad.

1.2.4 Entorno tecnológico.

La tecnología cada vez ha ingresado más en la vida diaria de las personas y distintas industrias como la salud y la educación.

En Chile, surgen cada vez más usuarios de tecnología, de hecho el 80% de la generación millenials utiliza smartphone y el uso de internet el año 2015 mostró un crecimiento anual de 14,1%, esto significa, 72,4 accesos por cada 100 habitantes⁴. El aumento del uso de tecnología, ha llevado a crear nuevas modalidades de enseñanza, como el e-learning que ha crecido 14,6% anual en América latina. A su vez, las tendencias mundiales indican que la industria del e-learning va hacia la Gamificación.⁵

1.2.5 Entorno ambiental.

La metodología online, aprovechan la capacidad instalada existente, evitando la necesidad de un recinto físico, reduce el gasto energético y disminuye el consumo de

³ Feller Rate, 2016

⁴ Cámara de comercio de Santiago, 2016.

⁵ Online Business School, 2015

O TEC para prestadores institucionales de salud materiales destinados al desarrollo de las capacitaciones presenciales.

Los softwares son intangibles que no requieren materia prima para su confección.

1.2.6 Entorno Legal.

Existen diversos decretos de ley que regulan a los prestadores de salud, que conformar requisitos técnicos y administrativos para la autorización de Hospitales y Clínicas (Anexo 1). Además, el Decreto Supremo N° 15, de 2007, del Ministerio de Salud establece el reglamento del sistema de acreditación para los prestadores institucionales de salud, esto con el objetivo de que cumplan los estándares mínimos para garantizar la calidad y seguridad de los usuarios.

Por otro lado, el Sence normaliza las capacitaciones ofreciendo el beneficio de franquicia tributaria según la ley de capacitación número N°19.518, que regula el monto subsidiado por el estado, para que las instituciones capaciten a su personal.

1.3. Análisis y respaldo de las tendencias de la industria

En el sistema de salud Chileno existen cerca de 3.555 establecimientos asistenciales⁶; de estos, 487 corresponden a hospitales y clínicas⁷; de los cuales, 222 están certificados como prestadores institucionales acreditados en salud, registrando una tasa de crecimiento anual promedio de 65% entre los años 2010 y 2016. A su vez, dentro de estos centros asistenciales 130 brindan atención cerrada, con una tasa de crecimiento promedio anual de 75%. (Anexo 3: Registro prestadores de salud acreditados a nivel nacional y en región Metropolitana).

El aumento de los prestadores acreditados se explica en parte porque la certificación de salud les otorga el beneficio de brindar prestaciones GES (Garantías explícitas en salud), y además sirve como un elemento distintivo dentro del entorno competitivo, ya que una forma de diferenciarse es obtener el sello de calidad otorgado por el Minsal.

Para certificarse deben cumplir ciertos requisitos como la formación del personal a través de programas de capacitación, que además permite mejorar los indicadores de productividad.

En la industria de las capacitaciones, sólo los OTEC y OTIC pueden ofrecer beneficios tributarios a sus clientes.

⁶ Clínicas de Chile AG, 2015.

⁷ SII, 2016

En Chile, los OTEC tienen más de 13 años de vida sin presentar modificaciones relevantes, además para el año 2015, el comportamiento de estos organismos tuvo un decrecimiento promedio anual de 12% entre los años 2012 y 2015. En paralelo, el gasto efectivo en capacitaciones en todos los sectores económicos del país disminuyó 7,6% anual, lo que podría reflejar las características de una industria madura (Anexo 4: Evolución de las OTEC en Chile.) Sin embargo, la inversión realizada en capacitaciones en salud aumentó 6,5% respecto al 2014 alcanzando CL\$ 2.767 MM el año 2015. Del gasto total en capacitación, el 84% fue realizado por grandes empresas que además agrupan los mayores volúmenes de trabajadores. (Anexo 5: Clasificación de empresas por tamaño).

Respecto a los cursos de formación, estos pueden ser impartidos en tres modalidades: presencial, semipresencial y e-learning; esta última, registró un incremento en el número de participantes aprobados sumando 99.006 (19% del total de aprobados). El aumento de los cursos a distancia se puede explicar por múltiples factores como la globalización, la penetración de internet y la gamificación, que han ido incorporando nuevas tecnologías como la realidad virtual y aumentada al entorno inmediato de las personas y empresas.

La modalidad online posee una serie de beneficios dentro de los cuales los usuarios puedan interactuar con el contenido libremente y de manera flexible, sin interrumpir su trabajo, además reduce los costes de implementación comparados con las actividades presenciales.

Por su parte, el mercado de la realidad aumentada parece estar creciendo a plenitud, con proyecciones de alcanzar los USD\$ 4 billones para el 2018, lo que significa ingresar a un mercado con una ventana de oportunidad sumamente atractiva.

Dado lo anterior, RV.Salud ingresa con una propuesta innovadora empleando avanzada tecnología de gamificación con realidad aumentada y realidad virtual, lo que podría dar un potencial de entrada posicionándose como un referente de capacitación en salud.

1.4. Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

Al final del año 2016, el número de prestadores institucionales de salud (PIS) acreditados ascendió a 222, de estos, el mercado objetivo de RV.Salud corresponde a 130 prestadores institucionales acreditados de salud que brindan atención cerrada (PIS-C), quienes concentran a 127.611 trabajadores, de los cuales 89.327 (70%) son funcionarios que realizan actividades de trato directo con pacientes⁸.

⁸ Supersalud, 2016.

RV.Salud abordará el estándar de acreditación correspondiente a las competencias de recurso humano, para lo cual ofrecerá dos líneas de productos correspondientes a cursos de reanimación cardiopulmonar (RCP) y prevención y control de infecciones (PCI).

Por lo tanto, si los prestadores institucionales deben capacitar a su personal certificando el cumplimiento de ambos programas de capacitación, y considerando que el precio promedio del mercado por cada curso es \$78.900, el mercado potencial que abordará RV.Salud alcanzaría un tamaño de \$4.699MM anual. De este marco, la empresa apunta a capturar el 35% de los prestadores correspondientes a las primeras 2 etapas de crecimiento y el 25% en la tercera etapa, capacitando aproximadamente al 60% de sus trabajadores, alcanzando un mercado anual de \$716 MM.

1.5. Análisis de fuerzas competitivas del sector.

Tabla 2: Análisis de las fuerzas competitivas del sector

| Fuerza mercado | Descripción | Resultado |
|-----------------------------------|---|------------|
| Amenaza nuevos entrantes | Necesidad de capital (-) Alta necesidad de conocimiento de salud (-) Conocimiento de marca (-) Requisitos de acreditación y certificación SENCE (+/-) Innovación constante de técnicas y tecnología (+) | Medio-Bajo |
| Amenaza sustitutos | Diversas modalidades de capacitación (+) Otros medios de capacitación (+) | Alta |
| Poder de negociación del cliente | Necesidad de acreditación (-) Beneficio de franquicia tributaria (-) Oferta de cursos con realidad aumentada y realidad virtual (-) Gestionar cambio de proveedor de capacitación (+) Múltiples sustitutos: Cursos RCP y PCI en otras modalidades (+) | Medio |
| Poder de negociación de proveedor | Oferta diversa y fragmentada de desarrollo de software (-) Contenido específico (+) Amenaza de integración vertical hacia adelante (-) | Medio-Bajo |
| Rivalidad entre competidores | Solo un competidor directo en misma industria (+) Competidor presente en múltiples industrias y no es específico (+/-) Empresas tienen una fuerte inversión en I+D (+) Desarrollo de software (+) | Medio-Alto |

Conclusión: La industria de capacitación en salud es medianamente atractiva.

Elaboración propia.

1.6. Stakeholders y otros públicos para sustentabilidad

Dado el contexto de la empresa, los principales grupos de interés son:

Tabla 3: Stakeholders

| Mercado de Capitales | Mercado de Productos | Mercado de la Organización |
|--|--|--|
| Accionistas: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo fundador • Otros inversionistas | Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Software Moodle. plataforma y soporte Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Prestadores institucionales acreditados en Salud. | Equipos de Trabajadores: <ul style="list-style-type: none"> • Programadores • Educación en salud • Marketing y venta • Fuerza de ventas • Gerencia y administración |

Elaboración propia.

2. Competencia:

En el mercado de las capacitaciones podemos encontrar una extensa lista de entidades que ofrecen programas de formación en diversas modalidades y metodologías. Sin embargo, la competencia de RV.Salud son aquellas organizaciones que brindan cursos de capacitación online a prestadores de salud.

2.1. Identificación y caracterización de los competidores.

Según información obtenida desde entrevistas aplicadas directamente a grandes clínicas y OTEC, los principales competidores de RV.Salud son:

- IO group.
- Celeris.
- Coaching capacita.
- Smartraining.

Para ver las características de cada uno, diríjase al Anexo 6 y 7: Descripción y características de los competidores, y análisis transversal de la competencia.

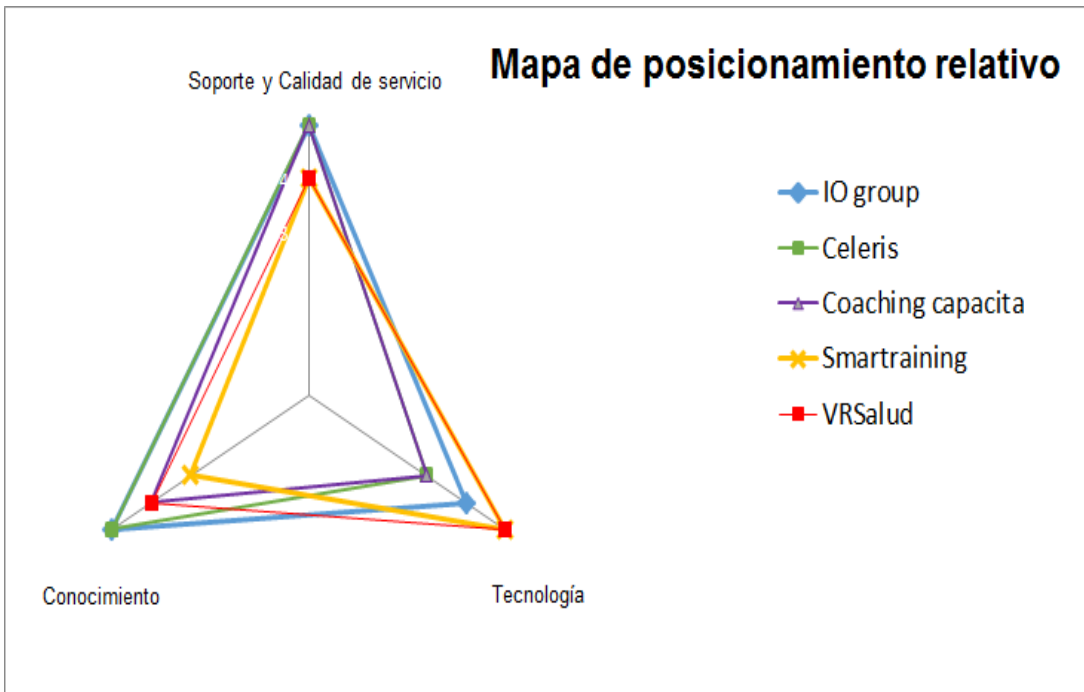
Por su parte SENCE registra en su base de datos un total de 38 OTEC que imparten el curso de RCP, de los cuales 37 emplean modalidad Teórico-presencial, 1 semi-presencial y ninguno en formato e-learning. Para el curso de prevención y control de infecciones intrahospitalarias, existe 1 solo organismo que ofrece el curso de forma teórica. Dado lo anterior, según SENCE, RV.Salud no tendría competidores OTEC. (Anexo 8 y 9: Registro SENCE del número de OTEC que imparten los cursos de RCP y PCI, respectivamente. 2017).

2.2. Mapa de posicionamiento relativo (ejes de valor)

De acuerdo la información levantada, la posición de RV.Salud respecto a sus competidores se obtiene luego de identificar y definir los principales ejes de valor que aprecian los clientes:

- Calidad de servicio y Soporte: baja tasa de errores y asistencia permanente.
- Tecnología: multidispositivos, multimedios, realidad virtual, realidad aumentada.
- Conocimiento de la industria: códigos propios de la salud, clientes y usuarios.

Figura 1: Mapa posicionamiento relativo.



Elaboración propia.

2.3. Fortalezas y debilidades de los competidores.

Tabla 4: Análisis fortalezas y debilidades de los competidores

| Competidores | Fortalezas | Debilidades |
|--------------|---|--|
| Celeris | > 90% en satisfacción de clientes y usuarios Presente en 9 países > de 1000 cursos Equipo multidisciplinario | Mejorar servicio. Mejorar página web. |
| IO group | Flexibilidad y adaptación Experiencia | Mejorar el servicio. |

| | | |
|----------------------|---|---|
| | Multiplicidad de oferta, servicios y clientes Presente en 3 países > de 200 cursos Equipo multidisciplinario | |
| Coaching capacita | Adaptabilidad y usabilidad Modelo educativo | Bajo posicionamiento de mercado Baja inversión en MKT |
| Smartrainig | Tecnología Innovación | Posicionamiento de mercado Necesidad de ampliar su oferta de cursos |

Elaboración propia.

3. Clientes

Para el año 2016, el Minsal registró 222 prestadores institucionales acreditados en salud, de estos, el segmento objetivo de RV.Salud corresponde a 130 prestadores privados y públicos que brindan atención cerrada a lo largo de Chile.

Los clientes son aquellas instituciones que están interesadas en marcar diferencias y ser reconocidas como establecimientos de calidad integral, en cuanto a la atención de pacientes, y desarrollo de procedimientos en forma segura y eficiente.

3.1. Detalle de los consumidores.

La empresa se focalizará en aquellos prestadores institucionales acreditados de salud, de atención cerrada, con más de 200 trabajadores.

En una primera etapa, el microsegmento de mercado serán los prestadores institucionales acreditados de salud privado, que brindan atención cerrada, en la región metropolitana, equivalente a 22 instituciones, de las cuales se hará foco en el 35% del total, con mayor dotación de personal. A continuación se detalla las entidades sanitarias que conforman el microsegmento de clientes de la primera etapa.

Tabla 5: Microsegmento clientes, primera etapa.

| Cliente | Número total trabajadores | Trabajadores trato directo pacientes (70%) |
|--|----------------------------------|---|
| Clínica Alemana de Santiago | 1.840 | 1.290 |
| Clínica Dávila | 1.165 | 815 |
| Clínica Las Condes | 1.687 | 1.185 |
| Clínica Santa María | 1.107 | 772 |
| Clínica Universidad Católica | 1.028 | 720 |
| Hospital Clínico Pontificia U. Católica de Chile | 1.352 | 943 |
| Total | 8.179 | 5.725 |

Elaboración propia.

En las siguientes etapas RV.Salud se diversificará geográficamente y luego ampliará la oferta a los prestadores públicos de todo el territorio nacional.

Los usuarios de los programas de formación, son profesionales y técnicos son personas proactivas, comprometidas con su institución y su desarrollo profesional, responsable y dispuestos a enfrentar nuevos desafíos.

Es necesario mencionar que RV.Salud recibirá otros clientes (distintos de su mercado objetivo) interesados en prepararse ante cualquier eventualidad relacionada.

3.2. Macro y micro segmentos.

Tabla 6: Descripción del macro y microsegmento de mercado.

| Macrosegmento de mercado | Microsegmento de mercado ⁹ | Microsegmento de cliente | Segmento objetivo: Cliente |
|---|---|---|---|
| Zona geográfica: Chile. | Zona geográfica: Chile. | Zona geográfica: Chile. | Zona geográfica: Región metropolitana. |
| Rubro del Cliente: Salud. | Rubro del Cliente: Salud. | Rubro del Cliente: Salud. | Rubro: Salud. |
| Clasificación del cliente: Clínicas y hospitales. (487) | Clasificación del cliente: PIS* acreditado. (222) | Clasificación del cliente: PIS-C**. (130) | Clasificación: PIS-C privado. (22) |
| Descripción socio-económica: público y privado. | Descripción socio-económica: público y privado. | Descripción socio-económica del cliente: público y privado. | Descripción socio-económica: sector privado de salud. > de 200 trabajadores. Foco en el 35% de los PIS-C de mayor tamaño. |
| | Necesidad: capacitación del personal para la acreditación en salud. | Necesidad: capacitación del personal para la acreditación en salud. | Necesidad: capacitación del personal para la acreditación en salud. |

Elaboración propia.

PIS: Prestador institucional de salud. / PIS-C**: PIS acreditado de salud, que brinda atención cerrada.*

Tabla 7: Descripción del arquetipo.

| Arquetipo de Cliente | Arquetipo de usuario |
|--|--|
| Zona geográfica: Chile. N° de Empleados: > 800. Volumen de ventas: >100.000UF Años en el Negocio: 5 o más. Situación Financiera: consolidada Propuesta de Valor: brindar atención en salud de alta calidad. | Profesionales y técnicos de la salud de alto nivel que trabajan en prestadores institucionales del mismo rubro, ubicados en la región Metropolitana. |

Elaboración propia.

⁹ Subsecretaría de redes asistenciales, división gestión y desarrollo de personal, 2015.

III. EMPRESA

1. Visión

Ser la principal fuente virtual de capacitación para la acreditación sanitaria de calidad otorgada por el Ministerio de Salud de Chile, aumentando los conocimientos, habilidades y experiencia de los profesionales del área, permitiendo a los prestadores institucionales certificar calidad y seguridad en la atención de sus pacientes.

2. Misión

Traemos la realidad del futuro al presente de la salud, agregando valor a la sociedad mediante la capacitación de los funcionarios de la salud, fortaleciendo sus competencias, hábiles y experiencias en un ambiente libre de riesgos, otorgando calidad y seguridad en la atención de los pacientes y favoreciendo la acreditación de los prestadores de salud.

3. Modelo de negocios

RV.Salud posee un modelo de negocios B2B con estrategia de diferenciación, en el cual brinda programas de capacitaciones con tecnología avanzada dirigidos a resolver las necesidades de los prestadores institucionales de salud quienes deben cumplir con los estándares de capacitaciones requeridos por el Minsal para obtener el sello de calidad en salud, de esta manera, los pacientes pueden sentirse seguros del servicio que están recibiendo.

La empresa propone una estrategia de especialización de producto, ofreciendo cursos de capacitación a distancia que utilizan tecnología innovadora (realidad virtual, aumentada y otras), e incorporan contenidos de calidad internacional APHA.

A continuación, se explica el modelo Canvas (Anexo 10: Canvas de RV.Salud)

3.1. Segmentos del mercado:

Tabla 8: Segmentos de mercado

| Etapa | Segmento de Clientes | Estrategia |
|---------|--|--|
| Etapa 1 | PIS-C privados de la RM (22)*. > 200 trabajadores Foco en aquellos con > 1.500 trabajadores | Especialización de producto: - Curso RCP. - Curso de PCI. |
| Etapa 2 | PIS-C privado a nivel nacional (26). > 200 trabajadores Foco en aquellos con > 800 trabajadores | Especialización de producto: - Curso RCP - Curso de PCI Diversificación geográfica, |
| Etapa 3 | PIS-C públicos a nivel nacional (82). > 200 trabajadores Foco en aquellos con > 800 trabajadores | Especialización de producto: - 2 Cursos de RCP - 2 Cursos de PCI Diversificación de mercado |

(*) Los números entre paréntesis corresponde al número total de prestadores institucionales de salud, correspondientes al segmento mencionado de cada etapa.
Elaboración propia.

Descripción de clientes:

- Objetivo de cliente: Obtener o mantener la acreditación de salud ante el Minsal.
- Usuarios: trabajadores pertenecientes a estas instituciones que tengan trato directo con pacientes.

3.2. Propuesta de valor:

- Oferta integral de servicios de capacitación mediante el desarrollo e implementación de cursos destinados a facilitar el cumplimiento de los estándares de capacitaciones requeridos para la acreditación de calidad en salud, otorgada por Minsal.
- Posee un equipo de profesionales nativos de la salud, que permite comprender y utilizar los códigos de salud y comprender las necesidades de las instituciones sanitarias desde la práctica.
- Ofrece programas de capacitación online de corta duración, que pueden realizarse sin límites de tiempo y ni espacio, permitiendo que los usuarios interactúen con los cursos en cualquier momento y lugar, adaptándose completamente a sus posibilidades, sin interrumpir la jornada laboral.
- Disminuye los recursos (tiempo y dinero) empleados en la coordinación e implementación de capacitaciones presenciales.
- Ofrece dos líneas de cursos estandarizados desarrollados con metodología de

O TEC para prestadores institucionales de salud gamificación y tecnología avanzada e innovadora como realidad aumentada y realidad virtual, que privilegian el aprendizaje práctico y lúdico, facilitan la incorporación del conocimiento y generan experiencias positivas en el usuario.

- Potencian las habilidades y competencias del personal en un ambiente libre de iatrogenia. Disminuye los riesgos de los procedimientos clínicos y aumenta la calidad de la atención a los pacientes.
- Los cursos incorporan contenido APHA, promoviendo estándares de calidad mundial, que enriquezcan el saber del personal clínico.
- El aula virtual, brindará información adicional relacionada, en caso que el usuario lo requiera, permitiendo una mayor comprensión de la materia, reduciendo los riesgos y casos de fatalidad en los pacientes.
- Ofrece servicio de seguimiento de los cursos, con ello los prestadores tendrán trazabilidad del comportamiento de los usuarios en el tiempo.
- Toda la información será de uso exclusivo del cliente y quedará resguardada mediante contratos de confidencialidad.
- RV.Salud permitirá a los usuarios experimentar el curso en forma gratuita, con posibilidad de certificarse una vez comprado, favoreciendo la confianza, dado que la compra se realiza una vez que el curso ya ha sido probado.
- Permite el beneficio de franquicia tributaria para los prestadores de salud.
- RV.Salud es una empresa que genera acciones que privilegien la rentabilidad para los inversionistas, manteniendo el beneficio para los stakeholders.

3.3. Canales de distribución

La estrategia de distribución a utilizar será a través de fuerza de venta propia presencial o remota, sin intermediarios ni distribuidores.

El equipo de venta se comunicará vía remota (web, mailing y telefónicamente) con la gerencia de recursos humanos y/o encargado de capacitaciones de los prestadores institucionales de salud, para concertar una cita donde se dará a conocer la propuesta de valor de RV.Salud.

La empresa ofrecerá a todos los prospectos respectivos la posibilidad de acceder a un número de licencias gratuitas destinadas a los trabajadores que realicen actividades clínicas con pacientes. Esto permitirá que clientes y usuarios vivan la experiencia que ofrece RV.Salud.

Se hará marketing digital a través del sitio web, mail y redes sociales, potenciando reconocimiento y recordación de marca, y se utilizará publicidad en medios y ferias especializadas.

Los usuarios podrán acceder a los cursos en forma remota desde el sitio web de RV.Salud, donde se encontrarán embebidos los cursos.

3.4. Relación con los clientes:

La empresa tiene una fuerte orientación al cliente reflejado en la implementación de estrategias de manejo de relacionamiento de clientes, lo que permite comprender la relevancia de obtener el sello de calidad sanitario. Gracias a ello, RV.Salud facilita y promueve la acreditación de sus clientes, ofrece soporte continuo, asistencia personalizada virtual y un excelente servicio de pre y postventa, privilegiando la calidad y agilidad del servicio, manteniendo un feedback constante para mejorar la funcionalidad del soporte y usabilidad del curso, además se entregará contenido adicional si el usuario lo requiere.

La empresa busca entender las necesidades de sus clientes y usuarios, para ofrecer las mejores alternativas que permitan construir una relación de confianza que se traduciría en fidelización de clientes y recompra de productos.

3.5. Modelo de flujo de ingresos.

La principal fuente de ingresos de RV.Salud corresponde a la venta de licencia para las dos líneas de cursos de capacitación online ofrecidos.

Tabla 9: Ingresos por venta de licencias.

| Cursos | Valor curso | Ingresos ventas año 1 | Ingresos ventas año 2 | Ingresos ventas año 3 | Ingresos ventas año 4 | Ingresos ventas año 5 |
|--------|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| RCP | | | | | | |
| PCI | CL\$78.900 | CL\$58 MM | CL\$163 MM | CL\$420 MM | CL\$601 MM | CL\$716 MM |

Elaboración propia.

Es posible que en etapas futuras (ajenas a esta evaluación), se considere otros potenciales ingresos derivados de la venta de publicidad en los espacios virtuales existentes, lo cual será dirigido a entidades relacionadas.

3.6. Recursos claves

Para cumplir los objetivos de RV.Salud, es esencial: equipo de trabajo altamente calificado y unido, nativos digitales, personal experto en salud y docencia, y excelente equipo de ventas y marketing; todos deben manejar la tecnología de última generación.

Además es clave contar con capital económico necesario para realizar el proyecto.

3.7. Actividades claves:

Procesos y gestión administrativa: constitución de la empresa y acreditación como OTEC.

Gestión de clientes implementación de estrategia de relacionamiento de clientes dirigidos a la búsqueda de clientes, detección de sus características y necesidades, generación y administración de datos relevantes, desarrollo de alianzas estratégicas, captación, retención y fidelización de clientes.

Gestión y desarrollo de operaciones, diseño y aplicación de protocolos de desarrollo, enriquecer el contenido de los cursos con estándares de calidad APHA, con soporte y resolución de problemas, mejora continua de procesos y actividades.

Gestión del personal para lograr excelente usabilidad y soporte del software, servicios de pre y postventa, además de incentivar la investigación y desarrollo constante para alcanzar el máximo desempeño en un ambiente positivo.

Gestión comercial: generar contratos de confidencialidad con clientes y colaboradores, diseñar e implementar campañas de marketing y estrategia comercial.

3.8. Asociaciones claves:

Desarrollo de asociaciones con entidades, agrupaciones organizaciones relacionadas, además de sociedades y colegios de profesionales y trabajadores de salud que sean actores relevantes en la industria.

Colaborar con el Minsal, SENCE y estamentos gubernamentales relacionados que permitan a RV.Salud participar de instancias y actividades relativas al negocio.

Se estrecharán lazos con las entidades acreditadoras de prestadores institucionales de salud para saber oportunidades de negocio.

Por último, es relevante mantener relaciones con proveedores, empresas relacionadas, y los mismos prestadores para mejorar la propuesta de RV.Salud.

3.9. Estructura de costos:

Para la estructura de costos hay que considerar los variables, los de producción y los gastos de administración y ventas.

En los costos variables corresponden a las comisiones de ventas y a los bonos al personal. En los costos de producción están consideradas las remuneraciones, publicidad y promociones.

Los gastos de administración y ventas consideran arriendo, cuentas, papelería y un porcentaje sobre las ventas para desarrollar la propuesta de valor: investigación y desarrollo, marketing y publicidad, junto al relacionamiento con clientes.

Los cursos, licencias y equipos serán considerados como inversión.

4. Descripción de la empresa

RV.Salud es un Organismo Técnico de Capacitación creada por profesionales de la salud y para instituciones de salud. Ofrece cursos de capacitación a distancia con tecnología innovadora que facilita la entrega y aprendizaje de los contenidos requeridos por el Minsal, además incorporan información de calidad mundial (APHA).

La propuesta de valor permite a las entidades sanitarias cumplir con parte de los estándares de calidad necesarios para lograr la certificación como PIS, lo que garantiza la calidad de la atención y seguridad a sus pacientes. La propuesta de valor se encuentra especificada en el ítem anterior, punto 3.2.

La empresa es una startup, que se encuentra en la etapa preoperacional de planificación. Constituyéndose desde sus orígenes como una entidad orientada a ser empresa atractiva financieramente, considerando la rentabilidad como un factor crítico para los inversionistas y todos los actores involucrados.

4.1. Cadena de valor

Figura 2: Cadena de valor

ABASTECIMIENTO: Plataforma tecnológica para cargar y soportar los cursos (Moodle), para la programación Unity / Unreal; arte Maya 3D / Blender 3D; periféricos Oculus Rift / Samsung RV.

DESARROLLO TECNOLÓGICO: Incorporación y uso de tecnología innovadora (RA, RV u otras), Website, Comunicación digital con clientes y proveedores.

RRHH: gerente, equipo TI, equipo de MKT, equipo de educación en salud. Comunicación estrecha y de calidad entre los integrantes.

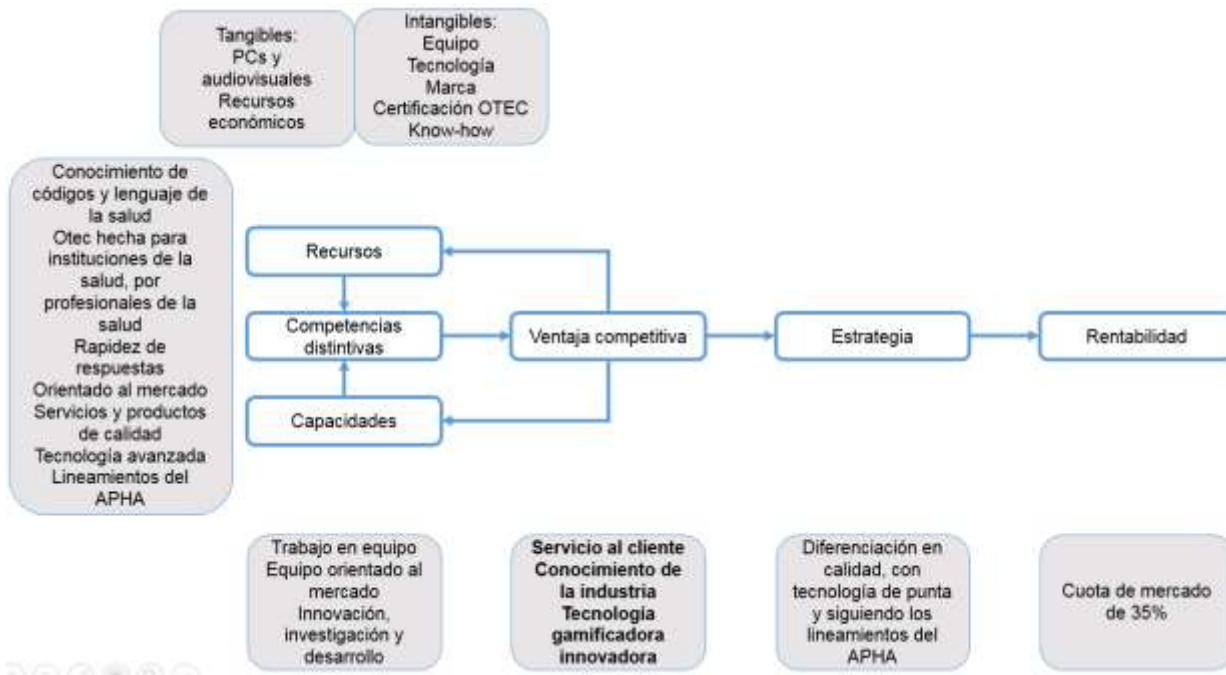
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: oficina, página web, plataforma Moodle.

| | | | | |
|---|--|--|--|---|
| <p>LOGÍSTICA INTERNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño y planificación de actividades. - Coordinación de áreas internas. - Sistemas de control de gestión. -Procesos de evaluación y mejora continua. - I+D. | <p>OPERACIONES:</p> <p>Ciclo de vida de software:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de cursos con RV y RA. - Implementación de los cursos - Soporte y mantención del sitio y cursos. | <p>LOGÍSTICA EXTERNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Socialización y distribución de los cursos. -Relación con proveedores de software. -Relación con otros proveedores. -Relación con clientes. CRM. | <p>MARKETING Y VENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fuerza de venta. - Lanzamiento y posicionamiento de mercado. - CRM | <p>SERVICIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retroalimentación para el mejoramiento de los cursos. - Asesoría de uso. - Servicio post-venta |
|---|--|--|--|---|

Elaboración propia.

4.2. Análisis Interno:

Figura 3: Análisis interno de RV.Salud



Elaboración propia.

5. Estrategia de crecimiento.

5.1. Estrategia de entrada.

RV.Salud ingresará al mercado objetivo abordando el microsegmento de cliente de la primera etapa correspondiente a prestadores institucionales acreditados privados de salud de atención cerrada ubicados en la Región Metropolitana (22 establecimientos), que cuenten con más de 200 trabajadores, sobre los cuales, va a priorizar sus esfuerzos en aquellos con más de 1500 colaboradores de la salud.

La empresa utilizará una estrategia de diferenciación en calidad y especialización de producto, enfocada en comercialización los cursos de RCP y PCI, en modalidad e-learning. En su estrategia de distribución ofrecerá un número limitado de licencias gratuitas según las características de los prestadores.

En el período preoperacional y en la primera etapa, la empresa debe lograr la definición de su propuesta de valor, la cual será validada previamente en las pruebas piloto, para luego ir agregando aprobaciones con cada cliente que adquiera.

Para ingresar a los clientes de cada segmento, la empresa utilizará una estrategia en

la cual ofrecerá licencias gratuitas al 100% de los trabajadores de salud de las instituciones de mayor tamaño que acumulen al 35% de los PIS-C de cada etapa; al resto de las instituciones sanitarias del periodo respectivo se les ofrecerá licencias gratuitas al 30% de la dotación.

El objetivo de la primera etapa se considerará cumplido, cuando la empresa alcance el ingreso al 35% de las instituciones que forman parte del segmento objetivo y/o venda 1.466 licencias en dicho periodo; el ingreso inicial al mercado y la estrategia comercial planteada, permitirían desarrollo de reconocimiento de marca por parte de los stakeholders, lo cual debería traducirse en la atracción de más clientes y con ello más ingresos para RV.Salud.

5.2. Estrategia de crecimiento

Para la segunda fase, RV.Salud utilizará una estrategia de diversificación geográfica extendiendo su propuesta de valor hacia aquellos prestadores institucionales privados de atención cerrada de todo el país. Se mantendrá la estrategia de diferenciación en calidad y especialización de productos.

Se considerará cumplida la meta de la segunda etapa, cuando la empresa alcance una cuota de mercado del 35% del nuevo segmento objetivo y/o logre vender un total de 6.658 nuevas licencias. Durante este período la empresa y su propuesta de valor, estarán validada por el mercado, lo que se reflejaría en la recuperación del capital, confianza y reconocimiento de marca para continuar abordando nuevos desafíos.

Para la tercera etapa, RV.Salud se diversificará al mercado de prestadores públicos de todo el territorio nacional, el cual reúne 82 PIS-C, completando los 130 prestadores totales. La meta se habrá cumplido cuando la empresa ingrese al 25% del segmento objetivo y/o venda un total de 18.140 nuevas licencias. La disminución de la cuota de mercado objetivo en el tercer período, se explica en parte por los procesos de compra del sistema público, y el posible ingreso de nuevos competidores y sustitutos al mercado.

5.3. Estrategia de salida

Se continuará con una estrategia de crecimiento, diversificando el mercado, ofreciendo los cursos existentes y los nuevos desarrollos, a todos los prestadores institucionales del territorio nacional que requieran cumplir con los estándares de acreditación del Minsal, dado que se proyecta que para el 2018, el ministerio de salud exija la acreditación a prestadores institucionales de salud de atención abierta, lo que podría generar un crecimiento del mercado objetivo incrementando los ingresos.

6. Análisis FODA

Tabla 10: Análisis FODA.

| Fortalezas | Debilidades |
|---|--|
| <p>Conocimiento de la industria de la salud. Estrecha comunicación y de calidad en el equipo de trabajo, permitiendo alcanzar sinergias en las actividades del negocio. Fuerte orientación al cliente y al mercado, desarrollando productos y servicio de alta calidad, incorporando estándares APHA. RV.Salud está orientada a ser una empresa atractiva financieramente, considerando la rentabilidad como un factor crítico en la propuesta de valor.</p> | <p>Necesidades de capital para iniciar las operaciones de la empresa. Outsourcing de la plataforma donde se encuentran embebidos los cursos. La empresa aún no está en marcha. Aún no logra reconocimiento de marca.</p> |
| Oportunidades | Amenazas |
| <p>Crecimiento constante de la industria de salud. Fomento gubernamental para la acreditación de prestadores institucionales de salud. Franquicia tributaria para los establecimientos que contraten servicios de OTEC y OTIC. Incremento del uso de internet y tecnología digital Crecimiento en la industria del e-learning. Cambio generacional a nativos digitales.</p> | <p>Entrada de sustitutos y competidores Bajas barreras de entrada. Creación de nuevas OTEC por parte de los organismos acreditadores y prestadores institucionales de salud. Cambios en la normativa referente a la franquicia tributaria y a la de acreditación de Prestadores institucionales de salud. Aversión al cambio de tecnología para capacitaciones. Constante innovación tecnológica.</p> |

Elaboración propia.

7. RSE y sustentabilidad

La responsabilidad de RV.Salud impacta dentro del ecosistema social de Chile, mediante el fomento de habilidades y destrezas de los trabajadores de la salud, permitiendo a los pacientes recibir una atención segura y de calidad. Además, mediante el modelo de capacitación a distancia, permite que zonas rurales puedan acreditarse y ofrecer un excelente servicio a sus pacientes.

Por otro lado, RV.Salud impactará en el ecosistema económico, fomentando productividad de los trabajadores y, posiblemente, su nivel de ingresos. De hecho, la evidencia reciente señala que son las habilidades de las personas las que explican una parte

OTEC para prestadores institucionales de salud significativa de la variación del ingreso per cápita de los países¹⁰. Más aún, se argumenta que las competencias cognitivas colectivas son el determinante más importante del crecimiento de un país.¹¹

Por último, esta es una empresa responsable con el medio ambiente, ya que utiliza una metodología virtual. Todo esto lleva a que RV.Salud sea una empresa que busca la sustentabilidad de la sociedad.

¹⁰ Hanushek, 2015.

¹¹ Sence, 2009.

IV. PLAN DE MARKETING

A continuación se describen los objetivos estratégicos con sus métricas y se detallarán las estrategias que implementará RV.Salud para lograr las metas establecidas.

Tabla 11: Objetivos de ingreso, posicionamiento de mercado y reconocimiento de marca

| Objetivo | KPI | Métrica |
|----------------------------------|---|---|
| Penetración de mercado objetivo. | Ingresar al mercado de los PIS-C privados, ubicados en la región metropolitana. | Ingreso mediante distribución gratuita al 35% de los PIS-C objetivo. Dentro la primera mitad de tiempo de cada etapa. |
| Marketing digital | Detectar el número de visitas a la página web de RV.Salud. | > 500 visitas mensuales al sitio web, al final del primer año de funcionamiento. |
| | Crear perfil en las redes sociales: Facebook, twitter, linkedin, Instagram. | 100% de cumplimiento en los primeros 3 meses de la constitución. |
| | Alcanzar aprobaciones de marca en redes sociales. | >80.000 likes en las distintas redes sociales al final del primer año. |
| Promoción de marca | Desarrollo de alianzas estratégicas. | Lograr alianza con Clínicas Chile al final del primer año. |
| | Desarrollar e implementar campañas publicitarias multimedios. | Diseñar e implementar una campaña semestral dirigida a los tomadores de decisión de los PIS-C. |
| Reconocimiento de marca | Reconocimiento de marca en los PIS-C del segmento objetivo de cada etapa. | > 40% de reconocimiento de marca en los PIS-C objetivo, al final del período respectivo. |

Elaboración propia.

Tabla 12: Objetivos de captura, ventas y retención de clientes:

| Objetivo | KPI | Métrica |
|--|--|---|
| Estrategia de distribución | Entregar licencias gratuitas a los trabajadores de los PIS-C que tengan contacto directo con pacientes. Para el 35% los PIS-C del microsegmento de clientes con mayor dotación de cada etapa, se les entregará anualmente, licencias gratuitas al 100% de su dotación. Al resto de los PIS-C de cada período se les entregará anualmente, licencias gratuitas al 30% de su planilla de trabajadores. | T1: 2.794 licencias gratuitas. T2: 9.458 licencias gratuitas. T3: 20.426 licencias gratuitas. |
| Estrategia comercial y ventas | Se ofrecerá certificación, sólo a aquellos PIS-C que paguen por los cursos realizados. Ventas de licencias por etapa. | T1: 1.466 licencias vendidas T2: 6.658 licencias vendidas T3: 18.140 licencias vendidas |
| Estrategia de manejo de relación con clientes. | Identificar y manejar las necesidades de los clientes para construir relaciones de confianza y satisfacción, favoreciendo la recompra. Aplicación de encuesta de percepción del cliente en: confianza y seguridad de la marca. Aplicación de encuesta de satisfacción del cliente. | > 90% en encuesta de percepción de confianza y seguridad de los clientes hacia la marca. > 90% en encuesta de satisfacción de los clientes hacia la marca. |
| Recompra y fidelización. | Reflejar la satisfacción de los clientes en un porcentaje de recompra del total de clientes capturados | 80% de recompra de los clientes capturados. |

Elaboración propia.

1. Estrategia de segmentación

RV.Salud, utilizará una estrategia de diferenciación en calidad y especialización de productos dirigidos a clientes específicos.

La primera segmentación de mercado corresponde a la definición de 487 clínicas y hospitales de todo Chile. Luego el mercado será separado identificando 222 prestadores institucionales acreditados de salud.

El siguiente corte define a 130 PIS-C en todo el territorio nacional, que deben cumplir los estándares de acreditación exigidos por el Minsal. Dentro de este grupo, aplicaremos una segunda variable correspondiente a las características demográficas del prestador, con lo cual será definido un microsegmento de clientes para cada etapa:

Primera etapa (E1): Prestadores institucionales de salud acreditados de atención

OTEC para prestadores institucionales de salud cerrada (PIS-C), privados, ubicados en la región metropolitana.

Segunda etapa (E2): PIS-C privados, ubicados en todo el territorio nacional

Tercera etapa (E3): PIS-C públicos, de todo el territorio nacional.

La última selección identifica a la cuota de segmento objetivo conformado por PIS-C con más de 200 trabajadores, ya que a partir de este punto las empresas son catalogadas de gran tamaño, esto significa que concentran la mayor cantidad de trabajadores y su inversión en capacitaciones representa el 84% del gasto total en capacitaciones. De esta forma RV.Salud podrá alcanzar eficientemente las ventas de licencias requeridas para lograr la rentabilidad esperada. A su vez, de este total, RV.Salud va a priorizar por los prestadores de mayor tamaño que acumulen el 35% de las instituciones del mercado objetivo en las primeras 2 etapas y al final del proyecto alcanzará una cuota de mercado equivalente al 25%

Tabla 13: Estrategia de segmentación.

| | Macrosegmento de mercado | Microsegmento de mercado | Microsegmento de clientes | Segmento objetivo |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---|--|
| Características de segmentación | Clínicas y hospitales de Chile | PIS* de todo el país | PIS-C** de todo el país. V. demográficas | PIS-C** de todo el país con más de 200 trabajadores. Foco 35% con más dotación. |
| Nº instituciones | 487 | 222 | 130 | - |
| Detalle | - | - | E1: 22 PIS-C, privados, RM. E2: 26 PIS-C, privados, Chile. E3: 82 PIS-C, públicos Chile | E1: 8 PIS-C, privados, RM. E2: 9 PIS-C, privados, Chile. E3: 29 PIS-C, públicos, Chile |

Elaboración propia.

Además de los segmentos descritos existen otros prestadores institucionales de salud (abiertos, psiquiátrico cerrados, centros de diálisis, etc.) que pudiesen requerir los cursos ofrecidos por RV.Salud, convirtiéndose en clientes potenciales, sin embargo, no forman parte del segmento objetivo.

2. Estrategia de producto/servicio.

Los programas de capacitación que imparte RV.Salud abordan específicamente los cursos de reanimación cardiopulmonar (RCP) y prevención y control de infecciones (PCI), que corresponden a dos de los estándares que exige en el Ministerio de Salud para otorgar la acreditación como prestadores institucionales de salud (Anexo 11).

Desde la etapa 1, la empresa ofrecerá las dos líneas de productos, y desde el momento en que los cursos estén activos RV.Salud brindará servicios permanentes de soporte, solución de problemas y dudas mientras se encuentre vigente la licencia, y cuya extensión es por 2 meses.

Los cursos ofrecidos por la empresa serán impartidos a distancia (modalidad online) y utilizarán la innovadora tecnología de realidad aumentada y realidad virtual, aprovechando los beneficios de la gamificación en los procesos educativos.

Se va a incorporar contenido estandarizados que incluyen temáticas y protocolos de atención acordadas por la American Public Health Association (APHA), con lo cual RV.Salud pretende contribuir a la formación del capital humano con estándares de calidad internacional.

Cada programa de capacitación tendrá una duración de 20 horas, de acuerdo a la normativa del Ministerio de Salud. Sin embargo, dado el formato de “juego”, permitirá que los usuarios puedan interactuar todas las veces que quiera, mientras esté vigente el soporte del programa.

En la plataforma de RV.Salud, los usuarios ingresarán al escritorio con su Rut y clave, donde podrán observar sus logros y estadísticas de acuerdo su nivel de avance.

Además la empresa permite a cada prestador hacer seguimiento de sus trabajadores inscritos en cada curso: porcentaje de avance, logros, horas de capacitación realizadas, entre otros datos.

El sistema entregará un informe que podrá ser presentado al organismo acreditador, para demostrar el cumplimiento del requisito de capacitación para la acreditación.

3. Estrategia de precio:

El precio de los cursos está en relación a los precios del mercado y tendrán un valor fijo de CL\$78.900 por licencia personal, pudiendo acceder a descuento por el número de licencias compradas.

Tabla 14: Valor hora de curso estándar.

| Duración curso | Valor por licencia |
|----------------|--------------------|
| 20 horas | CL\$78.900 |

Elaboración propia.

Tabla 15: Descuento por número de inscritos.

| Número de licencias compradas | Descuento asociado |
|-------------------------------|--------------------|
| Hasta 50 | 0% |
| Entre 51 y 100 | 3% |
| Entre 101 y 500 | 5% |
| Sobre 500 | 7% |

Elaboración propia.

Cabe destacar, que dada la duración de los cursos de 20 horas, los prestadores podrán atenerse al beneficio de franquicia tributaria ofrecida por Sence. El monto de la franquicia, según la ley N°19.518, corresponde a \$2.000 por los cursos de modalidad e-learning, siempre que el monto no supere el 1% de la planilla de remuneración anual de la Institución.

4. Estrategia de distribución

La distribución de los cursos la realizará la empresa directamente, sin distribuidores ni intermediarios, la cual se realizará de forma presencial o vía remota.

En una primera etapa los cursos serán ofrecidos dentro de la región metropolitana, aprovechando economías de localización ya que la empresa estará en la misma zona. La distribución presencial se realizará sólo para el 35% de los prestadores correspondiente al segmento objetivo con mayor dotación de trabajadores. A continuación se detalla la secuencia de distribución.

1. Clínica Universidad Católica
2. Clínica Santa María

3. Clínica Dávila
4. Clínica Alemana de Santiago
5. Clínica Las Condes
6. Hospital Clínico PUC

El orden de las instituciones mencionadas se ha determinado en relación al número de trabajadores de la salud que poseen, y a las capacidades de respuesta que se espera que tenga RV.Salud, dejando un mes entre la incorporación de un cliente y el siguiente, de forma que RV.Salud pueda responder adecuadamente a las necesidades de los clientes. El resto de los prestadores del segmento recibirán los cursos de manera remota.

En las siguientes etapas los clientes recibirán los productos y concretarán las ventas a través de canales remotos; sólo en caso que el cliente potencial sea atractivo para RV.Salud en relación a la dotación de trabajadores (más de 1000 colaboradores con atención de pacientes), la fuerza de venta viajará a la zona presencialmente.

RV.Salud tiene una plataforma on-line en Moodle que facilitará el acceso a los contenidos en computadores y dispositivos móviles. El ingreso a tal plataformas puede ser realizada desde diversos navegadores (Internet Explorer, Chrome, Safari y Mozilla Firefox). En caso de que el usuario tenga acceso a intranet institucional, los cursos podrán ser embebidos dentro de la misma, o crear un acceso directo a la plataforma de RV.Salud.

5. Estrategia de comunicación y ventas

Dado que RV.Salud es una empresa nueva, se ha realizado una profunda investigación de mercado para detectar sus características, necesidades y oportunidades que ofrece, lo que permitió definir un plan de comunicación y captación de clientes, la cual comienza con la identificación de los prospectos.

Luego se establecerá comunicación con la gerencia de recursos humanos y/o encargado de capacitaciones de la institución, vía canales remotos (mail y/o teléfono) para concertar una reunión presencial o remota según la relevancia del cliente.

En la reunión se presentará la propuesta de valor de RV.Salud, los cursos ofrecidos y la metodología de trabajo, permitiendo que el tomador de decisiones pueda interactuar con la plataforma y vivenciar la gamificación mediante realidad aumentada y realidad virtual, pudiendo experimentar la potencialidad y beneficios que brindará RV.Salud a su institución y sus trabajadores.

Para concretar el ingreso a la institución, se realizará una agresiva estrategia, en la

OTEC para prestadores institucionales de salud que se ofrecerá licencias gratuitas al 100% de los funcionarios del 35% de los prestadores correspondientes al segmento objetivo. Estas licencias permitirán probar y “jugar” con el curso, sin embargo, para poder acreditar la finalización del mismo, se deberá pagar la licencia.

Si el prestador de salud contrata a RV.Salud, será sorprendido por la calidad y excelente servicio que ofrece, generando confianza, fidelización y recompra.

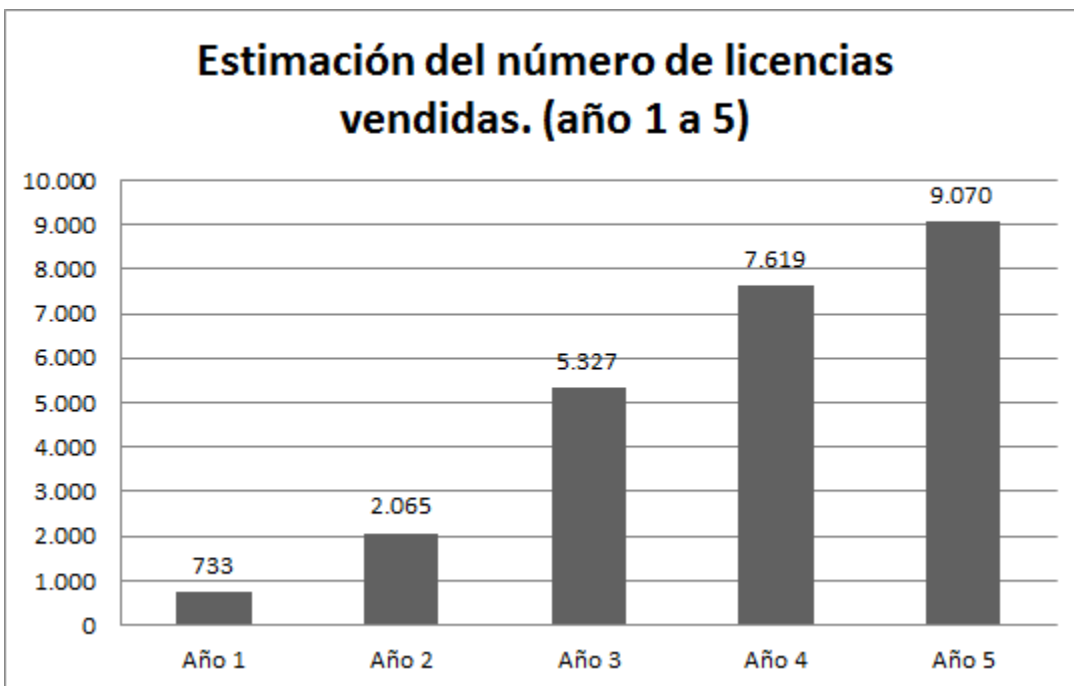
Además, se desarrollará alianzas clave con la asociación gremial Clínicas Chile, que reúne a los 41 principales prestadores de salud privados del país (constituyendo una plataforma de conexión hacia clientes potenciales), y agrupaciones de profesionales y técnicos de salud, participando en las actividades relacionadas, con el propósito de generar reconocimiento de marca dentro del mercado objetivo.

Por último, se desarrollará una potente campaña de marketing y comunicación digital, mediante mail, redes sociales relacionadas, y ferias especializadas, con el objetivo de incentivar el reconocimiento de la marca en el mercado objetivo.

6. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

A partir de las cifras entregadas en las secciones anteriores, la estimación de la demanda será proyectada en el gráfico adjunto.

Figura n 4: Estimación de ingresos para e las distintas etapas.



Elaboración propia.

RV.Salud proyecta que las ventas de licencias tendrán un crecimiento anual promedio equivalente a 100% en los 5 años de duración del proyecto.

7. Presupuesto de marketing y cronograma

EL presupuesto destinado para marketing está definido en dos formatos, dependiendo de los ingresos recibidos por las ventas.

Para el primer año, considerando la importancia de los objetivos de marketing, el presupuesto destinado a esta área será de CL\$15.000.000.

A partir del segundo año, el presupuesto correspondiente a marketing será un 5% de los ingresos por ventas.

Tabla 16: Presupuesto anual de marketing

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Presupuesto anual de marketing | CL\$15 MM | CL\$8 MM | CL\$21 MM | CL\$43 MM | CL\$57 MM |

Elaboración propia.

V. PLAN DE OPERACIONES

Los detalles de este capítulo podrán ser analizados en la parte II de este Plan de Negocios.

1. **Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.**

La estrategia de negocio será de especialización de producto y diferenciación en calidad, para lo cual es fundamental generar metodologías de trabajo que involucren a los equipos hasta lograr productos de calidad superior.

El primer paso es constituir la empresa y obtener la certificación SENCE como parte de la propuesta de valor.

Para su correcto funcionamiento, la entidad arrendará una oficina, externalizará los softwares de plataforma y desarrollo de cursos y los sistemas de control, contará con trabajadores cualificados y comprometidos con la visión de la empresa. En este sentido, el gerente general fortalecerá la cultura de comunicación asertiva, respeto, proactividad, trabajo en equipo, y mejora continua.

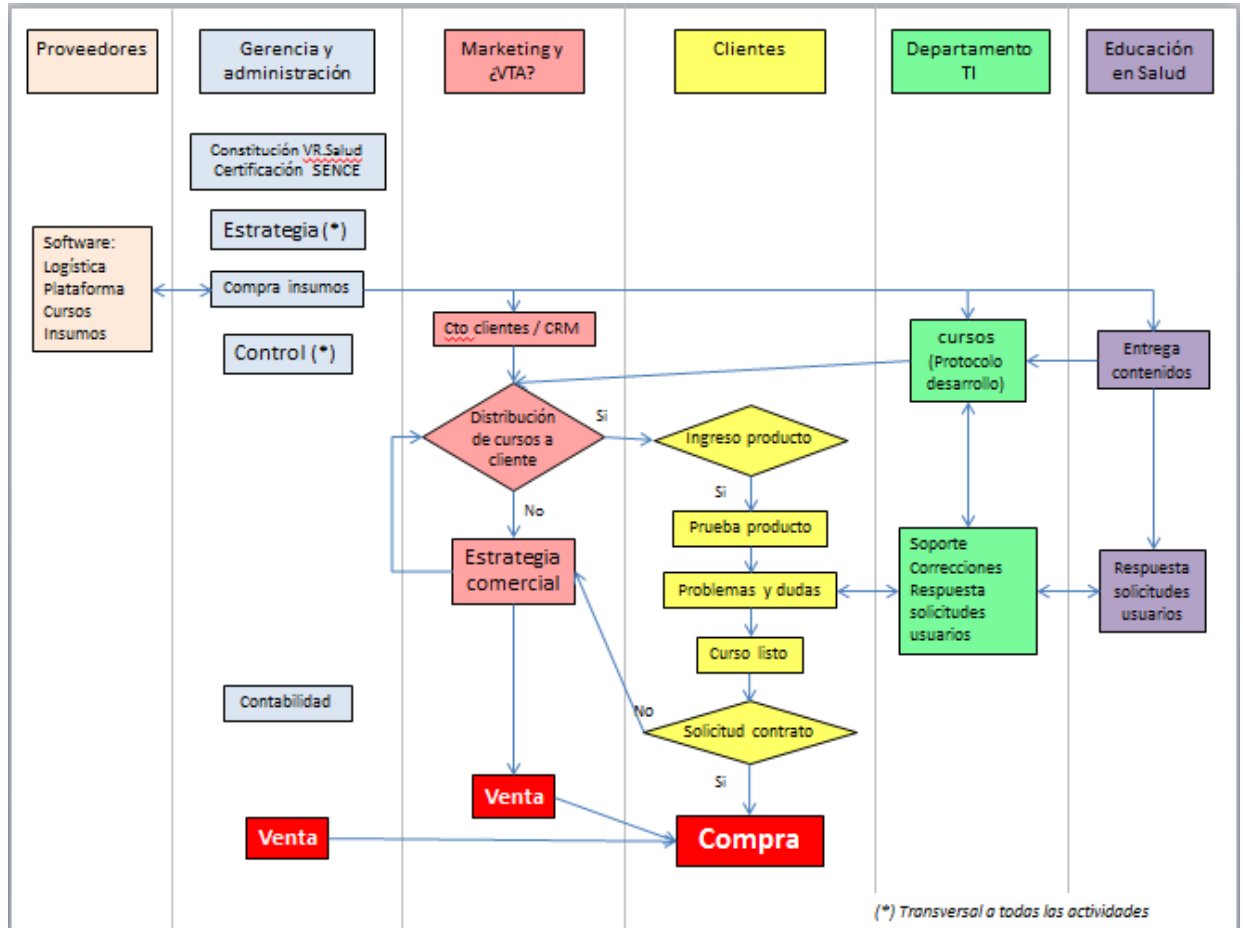
El equipo de marketing será responsable de alcanzar las ventas, gracias a la implementación de estrategias de manejo de relacionamiento de clientes enfocados a recibir e incorporar las necesidades de las instituciones, usuarios y entorno. De lo cual, se diseñarán e implementarán estrategias de marketing y comercialización que involucren la interacción continua de todas las áreas y actividades críticas de RV.Salud.

La organización está constituida por un equipo multidisciplinario con profesionales nativos de la salud que facilitan el uso y comprensión de los códigos y necesidades de los actores relevantes de la industria. Además cuenta con otros profesionales que promueven la orientación de mercado; junto a un nutrido equipo de diseñadores y programadores virtuales que favorecen la comprensión y aprendizaje lúdico del contenido incluido en los cursos ofrecidos con la más alta tecnología disponible.

A medida que RV.Salud vaya creciendo, deberá incrementar la dotación de cada departamento para satisfacer las demandas, dado que en las siguientes etapas la empresa optará por expandir su propuesta de valor diversificándose geográficamente y posteriormente diversificará su mercado abarcando las instituciones públicas del territorio nacional.

2. Flujo de operaciones:

Figura 5: flujo de operaciones de RV.Salud



Elaboración propia.

3. Plan de desarrollo e implementación.

Las operaciones de la empresa se explicarán según la etapa de crecimiento en la que se encuentre, cuyo detalle se puede ver en anexo 12: Detalle plan de desarrollo e implementación por etapas.

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

Para más detalle ver la Parte II de este Plan de Negocios.

1. Equipo gestor

Los gestores del proyecto está formado por 2 profesionales de salud y candidatos a MBA en la facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile:

- María José Luco: Kinesióloga de la Universidad de Chile.
- Mario Inostrosa: Cirujano Dentista de la Universidad de Chile.

Ambos son conocedores de la industria de la salud, en cuanto a formación académica, desempeño laboral, trato con pacientes, contactos en las diversas áreas, cargos e instituciones sanitarias, generando una fortaleza y oportunidad para el ingreso al mercado.

Los dos, están estrechamente familiarizados con la tecnología, y cuentan con gran interés en solucionar nuevos desafíos y proveer mejoras al sistema de salud actual.

2. Estructura organizacional

RV.Salud estará organizada para favorecer el trabajo en equipo y las operaciones de la empresa, dirigidos por un gerente general.

Figura 6: Estructura organizacional



Elaboración propia

Las funciones de los distintos departamentos serán detalladas en la parte dos de este plan de negocio.

3. Incentivos y compensaciones.

RV.Salud pagará remuneraciones acordes al mercado, además: si el personal cumple con los objetivos respectivos, podrán tener el beneficio de aumento de sus remuneraciones en 10% al cambio de etapa desde T2.

Junto a lo anterior se repartirá anualmente el 10% de los ingresos de las ventas al personal, estimulando una alta orientación al logro de objetivos.

VII. PLAN FINANCIERO

Más información del plan financiero podrá ser analizada en la parte II de este Plan de Negocios.

1. Supuestos Generales de la evaluación

La evaluación económica del proyecto fue realizada bajo los siguientes supuestos:

- Los cálculos se realizaron en pesos chilenos reales a valor de Enero de 2017.
- Duración de la evaluación del proyecto 5 años.
- Impuesto estimado y constante durante la evaluación es de 27%.
- El proyecto consta de 4 etapas: T0 la constitución de la empresa (duración de 2 meses). Etapas operativas: T1 (16 meses), T2 (18 meses) y T3 (24 meses).
- La tasa de descuento considerada: 20,2% obtenida con el método CAPM.
- La tasa libre de riesgo es de los bonos en UF a 5 años de enero de 2017.
- Beta de la Industria corresponde al promedio de los Beta sin deuda calculados por Damoradan (2017) para la industria de Healthcare Support Services (Beta = 1,04) y Healthcare Information and Technology (Beta = 1,06) en mercados emergentes.
- Premio por riesgo de mercado corresponde a Damodaran (2017).
- Premio por liquidez de 4% (Damoradan) y un premio por Start-Up de 8%.

1.1. Inversiones

RV.Salud invertirá en la compra de los cursos a impartir, que serán adquiridos al inicio del proyecto, en el tercer año y en el quinto año, y amortizados cada 3 años, también se invertirá en computadores, equipamiento audiovisual y mobiliario en general, cuya depreciación acelerada será a 2 años. Dentro de las inversiones, se considera el capital de trabajo necesario para funcionar, que está considerado como la suma de los costos y gastos del período siguiente. Anexo 13: Gastos en softwares, hardware, equipos y mobiliario.

1.2. Ingresos

Los ingresos de RV.Salud, provienen de la venta de licencias de los cursos, cuyo precio es \$78.900 cada uno.

Según la estrategia mencionada previamente, las ventas anuales de cada período serán:

Tabla 17: resumen de estimación de la demanda por etapa.

| Item | Etapa 1 | Etapa 2 | Etapa 3 |
|---------------------------------------|---------------|----------------|----------------|
| Licencias a vender por los dos cursos | 1.099 | 4.439 | 9.070 |
| Ingresos por ventas | \$ 86.743.388 | \$ 350.226.430 | \$ 715.632.954 |

Elaboración propia.

1.3. Egresos:

Dividiremos los egresos en los siguientes items:

- Costos variables: corresponde a un 13% de las ventas (comisión del 3% de las ventas y el bono del 10% anual a repartir entre todos los colaboradores)
- Costos de producción: remuneraciones y el costo en publicidad y promociones. Por su parte, los costos de publicidad y promoción del primer y segundo año será de CL\$15.000.000, posterior a ese tiempo, corresponderá a un 5% de las ventas.
- Gastos de administración: corresponden al arriendo, cuentas y papelería mensual.
- Gastos de ventas: 2% de ingresos por ventas (viáticos, reuniones con clientes, etc.).

1.4. Valor terminal

El valor terminal surge de la perpetuidad del último año, momento en el cual la empresa pretende alcanzar cuota de mercado estable. En este punto la tasa de descuento utilizada es de 12,2% (excluye el premio start up utilizado durante la evaluación inicial).

2. Proyecciones Estado de resultados y flujo de caja

Para obtener el Flujo de caja se utilizó el método indirecto desde los Estados de Resultados. A continuación, las proyecciones para los 5 primeros años:

Tabla 18: flujo de caja para los próximos 5 años.

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Estado de Resultados | Ventas proyectadas | \$ 57.828.926 | \$ 162.896.855 | \$ 420.271.716 | \$ 601.131.681 | \$ 715.632.954 |
| | Costo variable | -\$ 7.517.700 | -\$ 21.178.591 | -\$ 54.635.323 | -\$ 78.147.113 | -\$ 93.032.284 |
| | Margen de contribución | \$ 50.311.185 | \$ 141.720.264 | \$ 365.636.393 | \$ 522.984.568 | \$ 622.600.670 |
| | Costo producción (Remuneraciones) | -\$ 87.742.060 | -\$ 104.067.522 | -\$ 116.642.604 | -\$ 154.416.452 | -\$ 154.416.452 |
| | Costo producción (Publicidad y promociones) | -\$ 15.000.000 | -\$ 8.144.843 | -\$ 21.013.586 | -\$ 30.056.584 | -\$ 35.781.648 |
| | Margen operacional | -\$ 32.430.895 | \$ 29.507.899 | \$ 227.980.203 | \$ 338.511.526 | \$ 432.402.570 |
| | Gastos administración | -\$ 15.631.200 | -\$ 15.631.200 | -\$ 15.631.200 | -\$ 15.631.200 | -\$ 15.631.200 |
| | Gastos ventas | -\$ 1.136.579 | -\$ 3.257.937 | -\$ 8.405.434 | -\$ 12.022.634 | -\$ 14.812.659 |
| | EBITDA | -\$ 89.238.673 | \$ 10.618.762 | \$ 203.943.569 | \$ 310.857.692 | \$ 402.458.710 |
| | Amortización | -\$ 14.055.556 | -\$ 14.508.333 | -\$ 14.900.000 | -\$ 15.361.111 | -\$ 14.908.333 |
| | Depreciación | -\$ 4.209.167 | -\$ 5.274.000 | -\$ 2.033.833 | -\$ 1.894.000 | -\$ 925.000 |
| | Utilidad antes de impuestos | -\$ 87.483.396 | \$ 8.181.572 | \$ 187.009.736 | \$ 293.602.581 | \$ 386.625.377 |
| | TAXES | \$ - | \$ - | -\$ 24.397.948 | -\$ 79.272.697 | -\$ 104.388.852 |
| | Utilidad neta | -\$ 87.483.396 | \$ 8.181.572 | \$ 162.611.788 | \$ 214.329.884 | \$ 282.236.525 |
| Flujo de caja | Utilidad neta | -\$ 87.483.396 | \$ 8.181.572 | \$ 162.611.788 | \$ 214.329.884 | \$ 282.236.525 |
| | Amortización | \$ 14.055.556 | \$ 14.508.333 | \$ 14.900.000 | \$ 15.361.111 | \$ 14.908.333 |
| | Depreciación | \$ 4.209.167 | \$ 5.274.000 | \$ 2.033.833 | \$ 1.894.000 | \$ 925.000 |
| | Inversión | -\$ 44.710.000 | -\$ 2.250.000 | -\$ 6.226.000 | -\$ 45.400.000 | -\$ 45.400.000 |
| | Capital trabajo | -\$ 8.301.780 | -\$ 3.112.989 | -\$ 4.631.328 | -\$ 8.123.621 | -\$ 2.659.889 |
| | FCE | -\$ 57.011.780 | -\$ 74.601.642 | -\$ 238.567 | \$ 126.022.200 | \$ 228.925.106 |
| | Valor terminal | | | | | \$ 1.945.941.010 |
| FCE +VR | -\$ 57.011.780 | -\$ 74.601.642 | -\$ 238.567 | \$ 126.022.200 | \$ 2.183.169.223 | |

Elaboración propia.

Con estos flujos y la tasa de descuento de 20,2% anual, se obtuvo:

- Sin considerar el valor residual: VPN de CL\$ 158 MM y una TIR de 52,7%.
- Con valor residual de CL\$1.946 MM: VPN CL\$ 933 MM y TIR de 102% anual.
- El análisis de los flujos mensuales (Anexo 14) revela que con la inversión de CL\$153 MM, el breakeven patrimonial se logra el mes 35 (Anexo 18)

Cabe destacar que en T3 se reduce la cuota de mercado estimada desde un 35% a un 25% debido a la amenaza de entrada de nuevos competidores y sustitutos, junto con lo engorroso del proceso de compra de las instituciones públicas. Frente a este escenario basta con mantener una participación de 13% del mercado objetivo en la etapa 3 para alcanzar un VPN positivo (\$390.369) sin contemplar el valor terminal.

3. Fuentes de financiamiento

El funcionamiento del negocio depende de levantar un capital externo de CL\$153 MM, para lo cual no está considerado financiarse mediante deuda, dado que es un proyecto de alto riesgo. De lo anterior, el equipo gestor junto a su red de familiares y amigos recaudará CL\$60 MM y conseguirá el resto por capital de riesgo (CL\$93 MM). Con este monto, se podrá operar los primeros 3 años, alcanzando el breakeven del patrimonio en el mes 35. Luego del mes 36, el equipo emprendedor volverá a invertir CL\$ 11 MM.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Para una mejor visión de los riesgos críticos del proyecto vea la parte II de este Plan de Negocios.

Los factores clave involucrados en el funcionamiento de la empresa son:

Tabla 19: nivel de criticidad de los factores de riesgos críticos del negocio.

| | |
|-------------------------|---|
| Finanzas | |
| Alta | Levantar los \$153 MM necesarios para el desarrollo del proyecto. |
| Media | Fallo en la estrategia planteada; provocará diversificación del mercado. |
| Proveedores | |
| Media | Externalizar el desarrollo de los cursos y su soporte. |
| Clientes y usuarios | |
| Media | Reticencia al cambio tecnológico. |
| Media | Burocráticos procedimientos de compras del sistema público. |
| Factores internos | |
| Alta | Congregar capital humano altamente calificado. |
| Alta | Flujo de operaciones, coordinación y sinergias entre el equipo de trabajo. |
| Alta | Sin reconocimiento de marca; capturar altas las cuotas de mercado. |
| Media | Invertir tiempo y recursos en investigación y desarrollo. |
| Entorno y competidores. | |
| Alta | Amenaza de nuevos entrantes, sustitutos y competidores |
| Media | Cambios en las leyes, normativas, contenidos y metodologías de los programas de capacitación requeridos para la acreditación. |

Elaboración propia.

En caso que alguno de estos riesgos genere pérdidas, resultando en un negocio poco próspero o no exitoso, la estrategia de salida será la venta de activos tangibles e intangibles y la diversificación del mercado objetivo hacia otros actores de la industria de la salud u otros que requieran de la propuesta de valor de RV.Salud.

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

Para tener una mejor referencia de esta sección, ver la parte II de este Plan de Negocios.

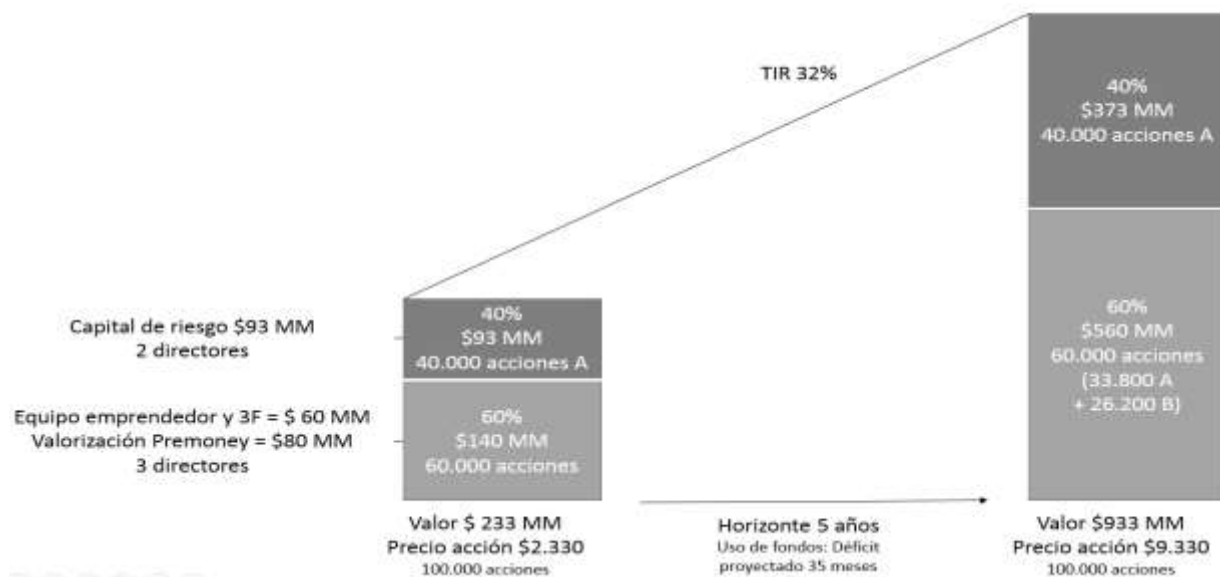
RV.Salud deberá conseguir un monto equivalente a \$153MM, que obtendrá mediante capital de riesgo al inicio del proyecto. Del aporte de capital requerido, el inversionista deberá aportar \$93 MM, obteniendo el 40% de propiedad de la empresa y una TIR de 32%. Por su parte, el equipo fundador pondrá \$60 MM, considerando que la empresa tiene una valorización premoney de \$80 MM, manteniendo el 60% de la propiedad.

En un comienzo el patrimonio de la empresa se ha dividido en 100.000 acciones, cuyo precio unitario será de \$2.330. Los inversionistas tendrán 40.000 acciones Serie A preferentes y de 2 directores, mientras que el equipo fundador mantendrá 60.000 acciones, distribuidas en: 33.800 acciones Serie A preferentes y 26.200 acciones Serie B comunes, y 3 directores.

Al culminar los tres períodos, la empresa alcanzará un valor de CL\$933 MM, de estos, a los inversionistas les corresponde CL\$373 MM, un 40%, mientras al equipo emprendedor le corresponde el 60% restante, equivalente a CL\$560 MM.

Finalmente en caso de eventos de venta de la empresa, el inversionista tendrán cláusulas preferentes durante la estrategia de salida.

Figura 7: propuesta a inversionista.



Elaboración propia.

X. CONCLUSIONES

RV.Salud nace como un organismo técnico de capacitación (OTEC), cuyo modelo de negocio B2B dirigido a los prestadores institucionales de salud que brindan atención cerrada, a quienes les ofrece cursos de formación online que permiten a las instituciones de salud resolver las necesidades de cumplir con los programas de capacitación exigidos por el Minsal, para optar a la acreditación en salud.

La empresa ha decidido utilizar una estrategia de especialización en producto y diferenciación en calidad, llevando su propuesta de valor a un mercado más localizado aprovechando las economías de ubicación, para posteriormente diversificarse geográficamente y luego diversificar su mercado, en las etapas de crecimiento respectivas.

La OTEC, está inmersa en una industria fragmentada y dinámica, que amenaza su participación debido a la posibilidad constante de nuevos competidores y/o sustitutos que ingresen al mercado. Para controlar esta situación, la empresa se distingue gracias al conocimiento de la industria, la incorporación de avanzada tecnología de gamificación con realidad aumentada y realidad virtual, además de un excelente servicio de pre y postventa realizado por personal especializado que generan la fidelización del cliente y el reconocimiento de marca como una empresa de calidad superior.

La fuente de ingreso de RV.Salud corresponde a la venta de licencias a los prestadores institucionales de salud cerrados de Chile. De los cuales la empresa alcanzará al final del quinto año, un 25% de la cuota de mercado objetivo equivalente a 33 instituciones sanitarias, reportando ventas anuales de CL\$716 MM.

La forma obtener la participación de mercado mencionada, se basa en una fuerte estrategia de marketing mix, apoyada en precios competitivos, distribución gratuita de los cursos ofrecidos para lograr ingresar rápidamente a los clientes objetivos. Una vez dentro del sistema del cliente y gracias a una excelente estrategia de CRM y comercial, RV.Salud cerrará los tratos proyectados, alcanzando las metas establecidas en cada etapa.

Para desarrollar el plan de negocio, se requiere un aporte de capital de CL\$153 MM. De los cuales, el equipo gestor cuenta con CL\$60 MM y conseguirá los CL\$93 MM restantes, por medio de capital de riesgo ofreciendo el 40% de la empresa a través de acciones preferentes y una TIR de 32% en un horizonte de 5 años.

Tras culminar el periodo de evaluación, se habrá generado un VPN de CL\$158MM,

OTEC para prestadores institucionales de salud con un TIR de 52,7%, ampliamente superior a la tasa de descuento aplicada de 20,2%. Ahora bien, al incluir el valor terminal como perpetuidad, se obtiene un VPN de CL\$933 MM y un TIR de 102% anual. Por lo tanto, los inversionistas habrán obtenido CL\$373 MM, más un 40% de la empresa; mientras el equipo gestor mantendrá el 60% restante, equivalente a CL\$560 MM.

Dado lo anterior, y a pesar del riesgo, RV.Salud resulta ser un negocio sumamente atractivo gracias a la alta rentabilidad que podría generar.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- Banco central, 2016. Informe de política monetaria, informe de estabilidad financiera.
- Banco mundial, 2016. Chile panorama general. <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Cámara de Comercio de Santiago, 2016. La economía digital en Chile 2016. Centro de estudios de la economía digital.
- Departamento de estadística e información en salud, 2016. Listado de establecimiento de salud. <http://www.deis.cl/estadisticas-recursosalud/>
- Dirección nacional de capital humano y salud ocupacional, 2013. Guía para la elaboración de Programas de capacitación de los trabajadores de Salud.
- Feller Rate, 2016. Informe de clasificación Banmédica S.A.
- Online Business School, 2015. La industria del e-learning duplicará su volumen hasta superar los 100.000 millones de dólares en 2015. <http://www.obs-edu.com/int/noticias/obs-business-school/la-industria-del-e-learning-duplicara-su-volumen-hasta-superar-los-100-000-millones-de-dolares-en-2015>
- Sence, 2008. Anuario estadístico. Distribución de la demanda por cursos de capacitación en área salud.
- Sence, 2009. Modelo de competencias laborales desarrollado en Chile. Nuevo enfoque para la capacitación laboral.
- Sence, 2013. Manual de procedimientos sobre uso de la franquicia tributaria de capacitación para empresas.
- Subsecretaría de redes asistenciales, división gestión y desarrollo de personal, 2015. Informe sobre los prestadores individuales de salud inscritos en el Registro Nacional de la Superintendencia de Salud y la Dotación de personal del Sector Público al 30 de septiembre de 2014.
- Superintendencia de salud, 2016. Guía Práctica para el Proceso de Acreditación de Prestadores Institucionales de Salud.
- Superintendencia de salud, 2016. Manual del estándar general de acreditación para centros de diálisis.
- Superintendencia de salud, 2016. Manual del estándar general de acreditación para laboratorios clínicos.

- Superintendencia de salud, 2016. Manual del estándar general de acreditación para prestadores institucionales de atención abierta.
- Superintendencia de salud, 2016. Manual del estándar general de acreditación para prestadores institucionales de atención cerrada.
- Superintendencia de salud, 2016. Manual del estándar general de acreditación para prestadores institucionales de atención psiquiátrica cerrada.
- Superintendencia de salud, 2016. Manual del estándar general de acreditación para prestadores institucionales destinados al otorgamiento de servicios de imagenología.
- Superintendencia de salud, 2016. Manual del estándar general de acreditación para servicios de radioterapia.
- Superintendencia de salud, 2016. Manual del estándar general de acreditación para unidades de quimioterapia ambulatoria.
- Superintendencia de salud, 2016. Registro de prestadores acreditados.

XII. ANEXOS

Anexo 1: Decretos de ley que regulan a los prestadores de salud

- D.S. N° 725 de 1967, MINSAL, Código Sanitario
- D.S. N° 161 de 1982 MINSAL, Reglamento de Hospitales y Clínicas
- D.S. N° 594 de 1999 del MINSAL, Reglamento sobre Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de trabajo
- D.S. N°58 de 2008, MINSAL, Norma Técnica básicas para la obtención de autorización sanitaria de los establecimientos asistenciales
- D.S. N° 6 de 2009 Reglamento Sobre Manejo de Residuos de Establecimientos de Salud

Anexo 2: Estadística de evolución de prestaciones médicas.

| ESTADÍSTICA DE PRESTACIONES MÉDICAS (públicas y privadas) OTORGADAS POR TIPO 2015 | | | | | | 2014 | |
|---|-------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---|---|--|
| Grupo | Frecuencia | Monto facturado (MM CLS) | Monto bonificado (MM CLS) | Ingreso promedio por prestación (CLS) | 2015. Ingreso ponderado total por prestación realizada (MM CLS) | 2014. Ingreso ponderado total por prestación realizada (MM CLS) | |
| Atenciones Médicas | 14.776.692 | \$ 383.502 | \$ 233.154 | \$ 10.175 | \$ 150.347 | \$ 144.330 | |
| Exámenes de Diagnóstico | 30.925.412 | \$ 407.306 | \$ 256.531 | \$ 4.875 | \$ 150.775 | \$ 134.916 | |
| Procedimientos Apoyo Clínico y/o Terapéuticos | 18.137.727 | \$ 257.021 | \$ 126.928 | \$ 7.173 | \$ 130.093 | \$ 119.002 | |
| Intervenciones Quirúrgicas | 441.133 | \$ 243.826 | \$ 151.894 | \$ 208.400 | \$ 91.932 | \$ 85.730 | |
| Otras Prestaciones | 2.319.251 | \$ 485.353 | \$ 340.337 | \$ 62.527 | \$ 145.016 | \$ 133.624 | |
| Prestaciones Adicionales | 15.722.615 | \$ 630.062 | \$ 481.414 | \$ 9.454 | \$ 148.648 | \$ 151.868 | |
| Sin clasificar | 1.319.866 | \$ 56.722 | \$ 13.630 | \$ 32.649 | \$ 43.092 | \$ 590 | |
| Total general | 83.642.696 | \$ 2.463.790 | \$ 1.603.887 | \$ 335.253 | \$ 859.903 | \$ 770.059 | |

Fuente: Superintendencia de Salud, Archivo Maestro de Prestaciones Bonificadas, 2015. Elaboración propia.

Anexo 3: Registro nacional Prestadores Institucionales de salud acreditados que brindan atención cerrada. Minsal 2016.

Resumen de prestadores institucionales de salud acreditados, por sistema de salud

| Registro nacional de PIS por sistema de salud. 2016 | Número |
|---|------------|
| Público | 99 |
| Privado | 123 |
| Total | 222 |

Elaboración propia.

Fuente: Superintendencia de Salud 2016

Registro de la evolución de los PIS.

Evolución de prestadores institucionales de salud acreditados. Años 2010-16.

| Tipo de atención | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-----------------------|------|------|------|------|
| Abierta | 28 | 38 | 55 | 59 |
| Cerrada | 33 | 56 | 76 | 130 |
| Psiquiátrica Cerrada | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Laboratorios Clínicos | 3 | 5 | 9 | 12 |
| Centros de Diálisis | 3 | 9 | 10 | 12 |
| Imagenología | 1 | 1 | 2 | 5 |

Elaboración propia.

Fuente: Superintendencia de Salud 2016

Resumen nacional de prestadores institucionales de salud acreditados, por tipo de atención.
 Minsal 2016

| Registro nacional de PIS por tipo de atención. Año 2016 | |
|---|------------|
| Tipo de atención | Total 2016 |
| Atención Abierta | 59 |
| Atención Cerrada | 130 |
| Atención Psiquiátrica Cerrada | 3 |
| Laboratorios Clínicos | 12 |
| Centros de Diálisis | 12 |
| Servicios de Imagenología | 5 |
| Servicios de Esterilización | 1 |
| Total de prestadores | 222 |

Elaboración propia.

Fuente: Superintendencia de Salud 2016

Registro nacional de PIS-C, por sistema de salud y número de trabajadores. 2016

| Registro PIS-C* | Número de prestadores | Número Trabajadores |
|-----------------|-----------------------|---------------------|
| Público | 82 | 56334 |
| Privado | 48 | 32976 |
| Total | 130 | 89310 |

PIS-C: Prestador Institucional de Salud de atención Cerrada

Elaboración propia. / Fuente: Superintendencia de Salud 2016

Detalle de registro nacional de PIS-C, y número de trabajadores por regiones. 2016

| Regiones | N° PIS-C Público | N° PIS-C Privado | Total Prestadores | N° Trabajadores |
|--------------------|------------------|------------------|-------------------|-----------------|
| Arica y Parinacota | 1 | 1 | 2 | 1374 |
| Antofagasta | 1 | 5 | 6 | 4122 |
| Atacama | 1 | 1 | 2 | 1374 |
| Coquimbo | 3 | 1 | 4 | 2748 |
| Valparaíso | 11 | 5 | 16 | 10992 |
| O'Higgins | 6 | 3 | 9 | 6183 |
| Maule | 3 | 0 | 3 | 2061 |
| Bío Bío | 18 | 5 | 23 | 15801 |
| Araucanía | 7 | 1 | 8 | 5496 |
| De los Ríos | 1 | 1 | 2 | 1374 |
| De los Lagos | 6 | 2 | 8 | 5496 |
| Aysén | 1 | 0 | 1 | 687 |
| Magallanes | 2 | 1 | 3 | 2061 |
| RM | 21 | 22 | 43 | 29541 |
| Total | 82 | 48 | 130 | 89327 |

Elaboración propia. / Fuente: Superintendencia de Salud 2016

| Registro total PIS acreditados en Región Metropolitana, por tipo de atención | |
|--|-----------|
| Tipo de atención | Total |
| Atención Abierta | 30 |
| Atención Cerrada | 43 |
| Atención Psiquiátrica Cerrada | 3 |
| Laboratorios Clínicos | 6 |
| Centros de Diálisis | 5 |
| Servicios de Imagenología | 0 |
| Servicios de Esterilización | 1 |
| Total de prestadores | 87 |

Elaboración propia. /Fuente: Superintendencia de Salud 2016

| Evolución de los prestadores institucionales de salud acreditados. Años 2010-2016. | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|
| Tipo de atención | Crecimiento 2013 | Crecimiento 2014 | Crecimiento 2015 | Crecimiento 2016 | Crecimiento Promedio |
| Abierta | 56% | 36% | 45% | 7% | 47% |
| Cerrada | 120% | 70% | 36% | 71% | 74% |
| Total prestadores | 97% | 59% | 41% | 43% | 65% |

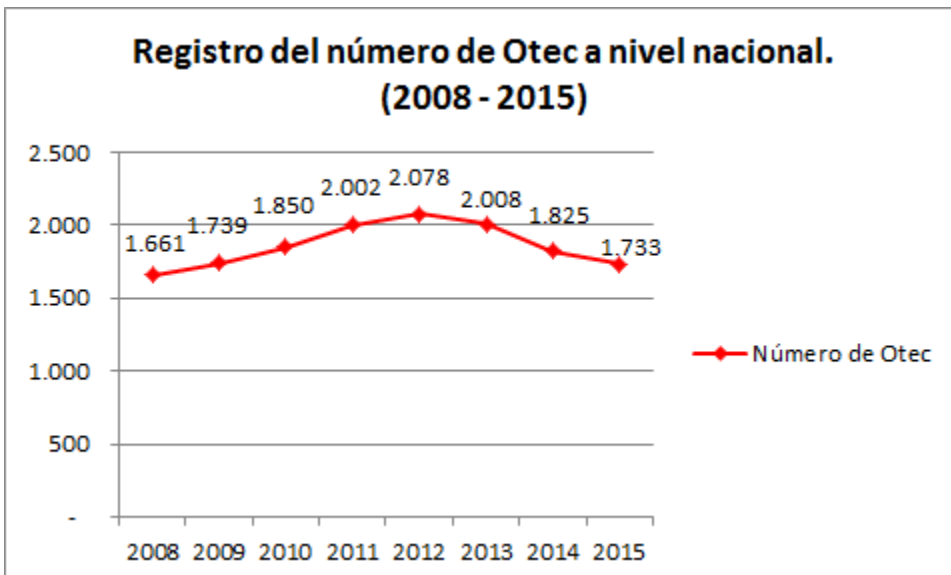
Elaboración propia.

Fuente: Superintendencia de Salud 2016

Anexo 4: Evolución de las OTEC en Chile entre los años 2008 y 2015.

| Sistema de capacitación en la empresa vía Franquicia Tributaria año 2015 | | | | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Número de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) con actividad por regiones | | | | | | | | |
| Año | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
| Número total de OTEC a nivel país | 1.661 | 1.739 | 1.850 | 2.002 | 2.078 | 2.008 | 1.825 | 1.733 |

Elaboración propia.



Elaboración propia.

Anexo 5: Clasificación de empresas por tamaño

| Tipo de empresa | Clasificación de empresas según ventas anuales en UF | Clasificación de empresas según número de trabajadores |
|-------------------|--|--|
| Microempresas | 0,01 a 2.400 | 1 a 9 |
| Pequeñas empresas | 2.400,1 a 25.000 | 1 a 50 |
| Medianas empresas | 25.000,1 a 100.000 | 50 a 200 |
| Grandes empresas | 100.000,1 a > 1.000.000 | > 200 |

Fuente Servicio de impuesto internos; Ley 20.416. Elaboración propia

| Acciones de capacitación distribuidas por tamaño de empresa que utilizaron sistema de FT | | | | | | |
|--|-----------------|---------------|-------------------------|------------------|---------------------|----------------------|
| Tipo de empresa | Número empresas | | Participantes aprobados | | Gasto privado | |
| | RM | Nacional | RM | Nacional | RM | Nacional |
| Microempresas | 348 | 723 | 13.009 | 26.841 | CL\$ 327 MM | \$ 628 MM |
| Pequeñas empresas | 1.026 | 2.013 | 14.640 | 25.624 | CL\$ 290 MM | CL\$ 412 MM |
| Medianas empresas | 1.805 | 3.331 | 45.733 | 83.118 | CL\$ 954 MM | CL\$ 1.457 MM |
| Grandes empresas | 4.824 | 7.724 | 519.255 | 832.242 | CL\$ 11.035MM | \$ 17.255 MM |
| Sin información del tamaño | 1.052 | 2.292 | 18.637 | 33.335 | CL\$ 515 MM | CL\$ 722 MM |
| Total | 10.022 | 16.083 | 625.106 | 1.001.160 | CL\$13.120MM | CL\$20.775 MM |

Fuente: sii.cl; SENCE, anuario estadístico 2015. Elaboración propia.

Anexo 6: Descripción de los competidores

| Celeris, aprender mejor. | |
|---------------------------------|--|
| Descripción | <ul style="list-style-type: none">- Es una organización dedicada a crear soluciones de formación corporativa. |
| Características | <ul style="list-style-type: none">- Propuesta de valor innovadora y efectiva en aprendizaje corporativo.- Celeris Servicios de Capacitación (OTEC), posee certificación NCCCh 2728 e ISO 9001.- Los programas entregados por celeris ofrecen: Micro videos. / Simulaciones / gamificación / actividades de aprendizaje / infografías / evaluaciones formativas / Aprendizaje colaborativo. |
| Servicio | <ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de programas e-learning de excelencia y agilidad.- Desarrollo de cursos a medida- Configuración de plataformas de aprendizajes- Consultoría de aprendizaje- Learning Analytics: Lograr altos grados de participación, y análisis de reportes<ul style="list-style-type: none">- Implementar soluciones tecnológicas flexibles y adecuadas a la demanda. |
| Modalidad de capacitación | <ul style="list-style-type: none">- E-learning |
| Industrias en las que participa | Presente en 9 países, trabaja con las siguientes industrias: <ul style="list-style-type: none">- Banca e instituciones financieras.- Energía (generación y distribución).- Retail.- Salud y prevención de riesgos.- Minería |
| Tecnología involucrada | <ul style="list-style-type: none">- Plataforma- Multimedia- Multidispositivos |

Fuente: <http://www.celeris.cl/soluciones>

IO Group: soluciones para tu gestión de personas

| | |
|---------------------------------|--|
| Descripción | <ul style="list-style-type: none">- Empresa de asesoría experta en gestión de capital humano por medio de cursos e-learning, sistemas de e-learning, evaluación del desempeño y campañas comunicacionales.- Entregan solución a todos los requerimientos en D.O., Capacitación e-learning, Comunicaciones Internas y Audiovisual. |
| Características | <ul style="list-style-type: none">- Empresa dedicada a la capacitación y formación del personal, mediante cursos e-learning y uso de evaluaciones de desempeño y selección de personal.- Con más de 215 cursos e-learning, IO group, posee un sistema potente y amigable, que se adapta a las necesidades de capacitación del cliente. |
| Servicio | <ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de cursos a medida y “ready to use” destinados a diversas actividades en distintas áreas e industrias.- Automatiza y mejora los procesos de Evaluación de Desempeño, adaptándose a los deseos del cliente.- Acceso a evaluar desde cualquier dispositivo Mobile 24/7.- Permite a sus clientes desarrollar sus propios cursos, otorgándoles variadas alternativas, usabilidad y conexión 360°- Test de selección, identificación y análisis de los datos de comportamiento del personal, potenciando el rendimiento de la persona y la empresa |
| Modalidad de capacitación | <ul style="list-style-type: none">- E-learning |
| Industrias en las que participa | <ul style="list-style-type: none">- Diversas industrias, en países Chile, Perú y Colombia.- Banca e instituciones financieras.- Retail.- Salud y prevención de riesgos.- Agricultura- Seguros- Educación, etc... |
| Tecnología involucrada | <ul style="list-style-type: none">- Plataforma- Multimedia- Multidispositivos |

Fuente: <http://www.iogcorp.cl/>

Coaching Capacita: ingeniería interpersonal

| | |
|---------------------------------|--|
| Descripción y características | <ul style="list-style-type: none">- Coaching planifica sus intervenciones en base al modelo de Niveles Neuro-Lógicos de Intervención- Contamos con más de 10 años de experiencia en Capacitación Presencial e e-learning.- Coaching dispone de un portafolio de cursos para cada necesidad o diseña el curso a medida de la organización con códigos Sence a partir de 5 horas, en formato presencial o con metodología mixta o con e-learning (blended learning). |
| Servicio | <ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de plataformas: disponen de LMS o plataformas e-learning- Desarrollo de Cursos presenciales, elearning o blended learning a medida.- Asesoría y consultoría organizacional, diagnóstico de clima laboral, diagnóstico de actividades, de actitudes para el cambio, evaluación de conocimientos, coaching, entre otros |
| Modalidad de capacitación | <ul style="list-style-type: none">- Presencial- E-learning- Mixta |
| Industrias en las que participa | <ul style="list-style-type: none">- Banca e instituciones financieras.- Educación- Salud y prevención de riesgos.- Transporte- Retail.- Alimento.- Seguros, etc... |
| Tecnología involucrada | <ul style="list-style-type: none">- Plataforma- Multimedia- Multidispositivos |

Fuente: <http://www.coachingcapacita.cl>

Smartraining: viva el aprendizaje

| | |
|---------------------------------|---|
| Descripción y características | <ul style="list-style-type: none">- El OTEC Smartraining nace el año 2010 con el objetivo de cambiar la educación E-Learning tradicional.- Utilizando nuevas tecnologías como herramienta central del proceso de aprendizaje, se ha ido posicionando como la empresa líder en Latinoamérica en implementar la “On-line Education” para la formación de todo tipo de capital humano.- Elementos que integran los procesos de aprendizaje de Smartraining:<ul style="list-style-type: none">o Aprendizaje mediante la prácticao Integración de Hardware sobre entorno 3Do Entornos con cámara Kinecto Simuladores Virtualeso Participación activa en la WEB |
| Servicio | <ul style="list-style-type: none">- Desarrollo de cursos a medida- Cursos transversales utilizando realidad virtual- Sus productos: Simuladores de entrenamiento, Infografías, Videos interactivos y mediación. |
| Modalidad de capacitación | <ul style="list-style-type: none">- E-learning |
| Industrias en las que participa | <ul style="list-style-type: none">- Salud y prevención de riesgos.- Alimento- Seguros,- Finanzas- Manufactura- Gobierno, etc... |
| Tecnología involucrada | <ul style="list-style-type: none">- Multimedia- Multidispositivo- Realidad virtual de inmersión- Realidad aumentada |

Fuente: <http://smartraining.cl>

Anexo 7: Análisis transversal de la competencia y posicionamiento según evaluación desarrollada para este trabajo de investigación.

Análisis transversal de la competencia.

| Ejes de valor | Celeris | log Corp | Coaching Capacita | Smartraining |
|------------------------|--|---|---|--|
| Plataforma | Propia | Propia | Propia | Propia |
| Tecnología | Multimedia Multidispositivo | Multimedia Multidispositivo | Multimedia Multidispositivo | Multimedia Multidispositivo Realidad aumentada Realidad virtual |
| Servicio | Consultoría Desarrollo de cursos y plataformas Learning Analytics Soporte técnico | Consultoría y asesoría Desarrollo de cursos y plataformas Evaluación de desempeño Test de selección Soporte técnico y monitoreo | Consultoría y asesoría Desarrollo de cursos y plataformas Soporte técnico y monitoreo | Desarrollo de cursos. |
| Modalidad | E-learning | E-learning | E-learning Presencial Mixto | E-learning |
| Usabilidad y sitio web | Alta | Alta | Alta | Media |
| Experiencia | > 10 años | > 10 años | > 10 años | 6 años |
| Clientes | Múltiples 9 países | Múltiples 3 países | Variados | Variados |

Valores de los cursos de la competencia.

| Empresa | Curso | Precio (UF) | Duración (horas) |
|--------------------|----------|-----------------|------------------|
| IO group. | RCP (*) | 3.2 | 16 |
| | PCI (**) | 2 | 8 |
| Celeris. | RCP | sin información | |
| | PCI | 5.8 | 12 |
| Coaching capacita. | RCP | 8.9 | 26 |

OTEC para prestadores institucionales de salud

| | | | |
|---------------|-----|-------|----|
| | PCI | 15.5 | 40 |
| Smartraining. | RCP | 9.2 | 24 |
| | PCI | 8.4 | 16 |
| Promedio | RCP | 7.1 | 22 |
| | PCI | 7.925 | 19 |

(*) RCP: Reanimación Cardiopulmonar

(**) Control y prevención de infecciones

Anexo 8: Número de OTEC que imparten el curso de Reanimación cardiopulmonar según su modalidad

| Región | Número de OTEC que imparten el curso de RCP según su modalidad. | | | |
|--------------|---|-----------------|------------|-----------|
| | Presencial | Semi-presencial | e-learning | Total |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 5 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 6 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 7 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 8 | 5 | 0 | 0 | 5 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| RM | 24 | 1 | 0 | 25 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Total | 37 | 1 | 0 | 38 |

Elaboración propia. Registro SENCE 2017.

Anexo 9: Número de OTEC que imparten el curso de Prevención y control de infecciones según su modalidad.

| Región | Número de OTEC que imparten el curso de PCI según su modalidad | | | |
|--------------|--|-----------------|------------|----------|
| | Presencial | Semi-presencial | e-learning | Total |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 3 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 6 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 8 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 11 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 12 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| RM | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 14 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 1 | 0 | 0 | 1 |

Elaboración propia. Registro SENCE 2017.

Anexo 10: Canvas de RV.Salud

| Asociaciones clave | Actividades clave | Propuesta de valor | Relación con clientes | Segmentos de mercado |
|---|---|--|---|---|
| Entidades, agrupaciones, sociedades, colegios profesionales de la industria de la salud. Organismos acreditadores de salud Mantener estrecha relación con proveedores, empresas relacionadas y los prestadores de salud Minsal y Sence | Gestión administrativa. Gestión de clientes Gestión y desarrollo de operaciones Gestión de personal Gestión comercial | Cursos específicos para la acreditación en Salud. Contenidos APHA Capacitación online con gamificación. Ambiente libre de iatrogenia. Trazabilidad del comportamiento de los usuarios. Experimentación gratuita. Equipo de profesionales de la salud Franquicia tributaria. | Relación cercana con estrategia de CRM. Soporte continuo, asistencia personalizada virtual y servicio de pre y postventa. Trazabilidad de usuarios. | Clientes: Prestadores institucionales de salud cerrado, con más de 200 trabajadores. 1ª etapa: privados de la región metropolitana. 2ª etapa: privados nacional 3ª etapa: públicos y privados nacionales. |
| | Recursos clave | | Canales de distribución | |
| | Equipo de trabajo Equipo de ventas Capital | | Fuerza de ventas presencial y remota. Marketing digital: sitio web, mail y redes sociales. Sitio web. | Usuarios: Profesionales y técnicos de la salud que trabajen en tales instituciones |

| Estructura de costos | Flujo de ingresos |
|---|---|
| Costos variables: comisiones por ventas y bonos del personal Costos de producción: Remuneración., publicidad y promociones. GAV: arriendos, cuentas, papelería, I+D Inversión: cursos, equipos y licencias de SW | Venta de licencias para las 2 líneas de cursos: RCP y PCI |

Anexo 11: Cursos estándares requeridos por Minsal para acreditación en salud

PIS-AC: Prestadores de atención cerrada
 PIS-AA Prestadores de atención abierta
 PIS-PsC: Prestadores de atención psiquiátrica cerrada
 CD: Centros de diálisis
 SI: Servicios de imagenología
 LC: Laboratorios clínicos
 SR: Servicios de radioterapia
 UQTA: Unidades de quimioterapia ambulatoria

| Cursos | PIS-AC | PIS-AA | PIS-PsC | CD | SI | LC | SR | UQTA |
|---|--------|--------|---------|----|----|----|----|------|
| RCP | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Prevención y control de infecciones | ■ | | | | | | | |
| Prevención y control de infecciones intra hospitalarias | ■ | | | | | | | |
| Manejo de cuadros de agitación psicomotora | | | ■ | | | | | |
| Prevención de infecciones en hemodiálisis | | | | ■ | | | | |
| Protección radiológica | | | | | | | ■ | |
| Procedimientos de radioterapia | | | | | | | ■ | |
| Buenas prácticas de atención en quimioterapia | | | | | | | | ■ |

Anexo 12: Detalle plan de desarrollo e implementación por etapas.

| ETAPA 0 (duración 2 meses) | |
|------------------------------------|--|
| Responsable | Actividad |
| Gerente general, y secretaria. | Constitución legal de la empresa, inició de actividades ante el Sii. Certificación y Gestión de Calidad y Acreditado en SENCE Definición de estrategia y diseño y control de logística interna. Abastecimiento: oficina, insumos y softwares. Selección e incorporación de personal. Definición de los cursos a ofrecer. Etapa 1: curso RCP, PCI. Inscripción de cursos en SENCE. Evaluación de desempeño, satisfacción y control de gestión. Levantamiento de capital e incremento de capital de trabajo. |
| Equipo TI | Colaborar en el desarrollo de sitio web y video corporativo junto a marketing. Gestión continua del proveedor, para el desarrollo de cursos adquiridos. Desarrollo de protocolo de desarrollo en conjunto con equipo de educación en salud Procesos de mejora continua. |
| Equipo de educación en salud | Entrega contenido para el desarrollo de los cursos requeridos. Apoyo en el protocolo de desarrollo de cursos |
| Actividad de marketing | Diseño y construcción de sitio web, marca, papelería, presentaciones. Contacto remoto con tomadores de decisión del segmento objetivo. Diseño, desarrollo de Video Corporativo. Desarrollo de alianzas estratégicas con asociaciones gremiales y organizaciones relacionadas. |
| Protocolo de desarrollo de cursos. | <ul style="list-style-type: none"> ● Equipo educación en salud: entrega contenido al proveedor. ● Supervisión conjunta entre TI y Educación en salud, del proceso de desarrollo del curso ● Equipo TI y Educación en salud: prueba el prototipo y entregan feedback a proveedor. ● Proveedor entrega el Beta. ● Gerente general realiza contacto con colaborador (prestador institucional, de atención cerrada), para la prueba del Beta ● Colaborador Prueba el Beta y entrega feedback. ● Ti y educación en salud entregan último feedback para que proveedor realice las correcciones, ajustes finales y termine el curso. |

Elaboración propia.

| ETAPA 1 (duración: 16 meses). | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Segmento objetivo: prestadores institucionales acreditados de salud privado, de atención cerrada, ubicados en la región metropolitana, con más de 200 trabajadores. - 22 establecimientos, total de trabajadores 15.114 - Prioridad microsegmento de clientes: prestadores con más de 1500 trabajadores - Producto ofrecido: curso de RCP y PCI. | |
| Responsable | Actividad |
| Gerente general, y secretaria. | Sistemas de control de gestión. Evaluación de desempeño, satisfacción del personal |
| Equipo TI | Resolución de requerimientos de los clientes y usuarios activos. Implementación de mejoras. |
| Equipo de educación en salud | Responderá las solicitudes de contenido e información de los usuarios. |
| Actividad de marketing | Lanzamiento, promoción, campañas de marketing multimedios de la marca al segmento objetivo. Lanzamiento de curso RCP y PCI. Distribución gratuita de curso de RCP a clientes potenciales. <ul style="list-style-type: none"> - Distribución de licencias gratuitas al segmento objetivo Estrategia comercial para venta de licencias de acceso al curso. <ul style="list-style-type: none"> - Venta de 1099 licencias anuales. Evaluación de satisfacción de cliente, por uso de cursos. CRM, y fidelización de cliente. |

Elaboración propia.

| ETAPA 2 (duración: 18 meses). | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Segmento objetivo: prestadores institucionales acreditados de salud privado, de atención cerrada, de todo el territorio nacional, con más de 200 trabajadores. - 26 establecimientos, total de trabajadores 17.862. - Prioridad microsegmento de clientes: prestadores con más de 800 trabajadores. - Producto ofrecido: curso de RCP y PCI | |
| Responsable | Actividad |
| Gerente general, y secretaria. | Sistemas de control de gestión. Incremento de capital de trabajo para tercera etapa. Evaluación de desempeño, satisfacción del personal. Incentivos y desarrollo de carrera profesional de los trabajadores. |
| Equipo TI | Resolución de requerimientos de los clientes y usuarios activos. Mejoras continua de los cursos activos. Protocolo de desarrollo para la adquisición de nuevos cursos. |
| Equipo de educación en salud | Resolución de solicitud de contenido a los usuarios activos. Protocolo de desarrollo para la adquisición de nuevos cursos. |
| Actividad de marketing | Fortalecer e incrementar alianzas clave. Fomentar e implementar campañas de marketing multimedios: Estrategia comercial, distribución, precios y marketing. Distribución gratuita del curso a los clientes potenciales. <ul style="list-style-type: none"> - Etapa 1: ofrecimiento remoto de licencias a los prestadores del microsegmento de mercado que no han sido abordados. - Etapa 2: distribución de licencias gratuitas al segmento objetivo Estrategia comercial para venta de licencias de acceso al curso. <ul style="list-style-type: none"> - Venta de 4.439 licencias. Evaluación de satisfacción de cliente, por uso de curso de RCP y PCI. CRM y fidelización de cliente. |

Elaboración propia.

| ETAPA 3 (duración: 24 meses). | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Segmento objetivo: Prestadores institucionales acreditados de salud público y privado, de atención cerrada, de todo Chile, con más de 200 trabajadores. - 82 establecimientos, total de trabajadores 56.334. - Prioridad microsegmento de clientes: prestadores con más de 800 trabajadores. - Producto ofrecido: 2 cursos de RCP y 2 de PCI. | |
| Responsable | Actividad |
| Gerente general, y secretaria. | Sistemas de control de gestión. Incremento de capital de trabajo para tercera etapa. Evaluación de desempeño, satisfacción del personal. Incentivos y desarrollo de carrera profesional de los trabajadores. |
| Equipo TI | Resolución de requerimientos de los clientes y usuarios activos. Mejoras continua de los cursos activos. |
| Equipo de educación en salud | Resolución de solicitud de contenido a los usuarios activos. Entrega de contenidos a TI, para el desarrollo de un nuevos cursos, según protocolo de desarrollo. |
| Actividad de marketing | Fortalecer e incrementar alianzas clave. Fomentar e implementar campañas de marketing multimedios: Estrategia comercial, distribución, precios y marketing. Distribución gratuita del curso a los clientes potenciales. <ul style="list-style-type: none"> - Etapa 1 y 2: distribución remota de licencias a los prestadores del microsegmento de mercado que no han sido abordados. - Etapa 3: Distribución de licencias gratuitas al segmento objetivo - Etapa 3: distribución remota de licencias al resto de los prestadores del microsegmento de mercado. Estrategia comercial para venta de licencias de acceso al curso. <ul style="list-style-type: none"> - Venta de 12.643 licencias anuales. Evaluación de satisfacción de cliente, por uso de curso de RCP y PCI. CRM y fidelización de cliente. |

Elaboración propia.

Anexo 13: Costos y gastos requeridos

Anexo 13.A: requerimientos de equipos y mobiliarios por etapa

| Item | T0 | T1 | T2 | T3 | Precio \$ |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| Computadores para programación | 1 | 1 | 2 | 1 | \$ 800.000 |
| Computadores resto personal | 4 | 1 | 5 | 3 | \$ 350.000 |
| Equipo audiovisual | 1 | | | | \$ 2.630.000 |
| Mobiliario | 10 | | 2 | | \$ 263.000 |
| Inversión para cada período | \$ 7.460.000 | \$ 1.150.000 | \$ 3.876.000 | \$ 1.850.000 | |

Elaboración propia.

Anexo 13. B: resumen requerimiento de software por etapa.

| Licencias | T0 | T1 | T2 | T3 |
|--------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Licencias especializadas | \$ 1.000.000 | \$ 1.000.000 | \$ 2.000.000 | \$ 3.000.000 |
| Licencias otros SW | \$ 250.000 | \$ 100.000 | \$ 350.000 | \$ 550.000 |
| Total por periodo | \$ 1.250.000 | \$ 1.100.000 | \$ 2.350.000 | \$ 3.550.000 |

Elaboración propia.

Anexo 14: Flujos de caja mensuales

| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Estado de Resultados | Ventas proyectadas | | | | \$ 4.163.683 | \$ 4.250.426 | \$ 4.423.913 |
| | Costo variable | | | | -\$ 541.279 | -\$ 552.555 | -\$ 575.109 |
| | Margen de contribución | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 3.622.404 | \$ 3.697.871 | \$ 3.848.804 |
| | Costo producción (Remuneraciones) | | -\$ 5.749.180 | -\$ 5.749.180 | -\$ 7.624.370 | -\$ 7.624.370 | -\$ 7.624.370 |
| | Costo producción (Publicidad y promociones) | | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 |
| | Margen operacional | \$ - | -\$ 6.999.180 | -\$ 6.999.180 | -\$ 5.251.966 | -\$ 5.176.499 | -\$ 5.025.566 |
| | Gastos administración | | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 |
| | Gastos ventas | | | | -\$ 83.274 | -\$ 85.009 | -\$ 88.478 |
| | EBITDA | \$ - | -\$ 8.301.780 | -\$ 8.301.780 | -\$ 6.637.840 | -\$ 6.564.108 | -\$ 6.416.644 |
| | Amortización | | -\$ 1.145.833 | -\$ 1.145.833 | -\$ 1.176.389 | -\$ 1.176.389 | -\$ 1.176.389 |
| | Depreciación | | -\$ 310.833 | -\$ 310.833 | -\$ 358.750 | -\$ 358.750 | -\$ 358.750 |
| | Utilidad antes de impuestos | \$ - | -\$ 9.758.447 | -\$ 9.758.447 | -\$ 8.172.979 | -\$ 8.099.247 | -\$ 7.951.783 |
| | TAXES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad neta | \$ - | -\$ 9.758.447 | -\$ 9.758.447 | -\$ 8.172.979 | -\$ 8.099.247 | -\$ 7.951.783 | |
| Flujo caja | Utilidad neta | \$ - | -\$ 9.758.447 | -\$ 9.758.447 | -\$ 8.172.979 | -\$ 8.099.247 | -\$ 7.951.783 |
| | Amortización | \$ - | \$ 1.145.833 | \$ 1.145.833 | \$ 1.176.389 | \$ 1.176.389 | \$ 1.176.389 |
| | Depreciación | \$ - | \$ 310.833 | \$ 310.833 | \$ 358.750 | \$ 358.750 | \$ 358.750 |
| | Inversión | -\$ 48.710.000 | | -\$ 2.250.000 | | | |
| | Capital trabajo | -\$ 8.301.780 | \$ - | -\$ 2.499.742 | -\$ 13.012 | -\$ 26.023 | -\$ 13.012 |
| | FCE | -\$ 57.011.780 | -\$ 8.301.780 | -\$ 13.051.522 | -\$ 6.650.851 | -\$ 6.590.131 | -\$ 6.429.656 |
| | | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| Estado de Resultados | Ventas proyectadas | \$ 7.691.247 | \$ 8.096.050 | \$ 8.385.194 | \$ 8.674.339 | \$ 8.963.483 | \$ 9.541.773 |
| | Costo variable | -\$ 999.862 | -\$ 1.052.486 | -\$ 1.090.075 | -\$ 1.127.664 | -\$ 1.165.253 | -\$ 1.240.430 |
| | Margen de contribución | \$ 6.691.385 | \$ 7.043.563 | \$ 7.295.119 | \$ 7.546.675 | \$ 7.798.231 | \$ 8.301.342 |
| | Costo producción (Remuneraciones) | -\$ 7.624.370 | -\$ 7.624.370 | -\$ 7.624.370 | -\$ 7.624.370 | -\$ 7.624.370 | -\$ 7.624.370 |
| | Costo producción (Publicidad y promociones) | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 |
| | Margen operacional | -\$ 2.182.985 | -\$ 1.830.807 | -\$ 1.579.251 | -\$ 1.327.695 | -\$ 1.076.139 | -\$ 573.028 |
| | Gastos administración | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 |
| | Gastos ventas | -\$ 153.825 | -\$ 161.921 | -\$ 167.704 | -\$ 173.487 | -\$ 179.270 | -\$ 190.835 |
| | EBITDA | -\$ 3.639.410 | -\$ 3.295.328 | -\$ 3.049.555 | -\$ 2.803.782 | -\$ 2.558.009 | -\$ 2.066.463 |
| | Amortización | -\$ 1.176.389 | -\$ 1.176.389 | -\$ 1.176.389 | -\$ 1.176.389 | -\$ 1.176.389 | -\$ 1.176.389 |
| | Depreciación | -\$ 358.750 | -\$ 358.750 | -\$ 358.750 | -\$ 358.750 | -\$ 358.750 | -\$ 358.750 |
| | Utilidad antes de impuestos | -\$ 5.174.549 | -\$ 4.830.467 | -\$ 4.584.694 | -\$ 4.338.921 | -\$ 4.093.148 | -\$ 3.601.602 |
| | TAXES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad neta | -\$ 5.174.549 | -\$ 4.830.467 | -\$ 4.584.694 | -\$ 4.338.921 | -\$ 4.093.148 | -\$ 3.601.602 | |
| Flujo caja | Utilidad neta | -\$ 5.174.549 | -\$ 4.830.467 | -\$ 4.584.694 | -\$ 4.338.921 | -\$ 4.093.148 | -\$ 3.601.602 |
| | Amortización | \$ 1.176.389 | \$ 1.176.389 | \$ 1.176.389 | \$ 1.176.389 | \$ 1.176.389 | \$ 1.176.389 |
| | Depreciación | \$ 358.750 | \$ 358.750 | \$ 358.750 | \$ 358.750 | \$ 358.750 | \$ 358.750 |
| | Inversión | | | | | | |
| | Capital trabajo | -\$ 60.720 | -\$ 43.372 | -\$ 43.372 | -\$ 43.372 | -\$ 86.743 | -\$ 173.487 |
| | FCE | -\$ 3.700.130 | -\$ 3.338.700 | -\$ 3.092.927 | -\$ 2.847.154 | -\$ 2.644.752 | -\$ 2.239.950 |

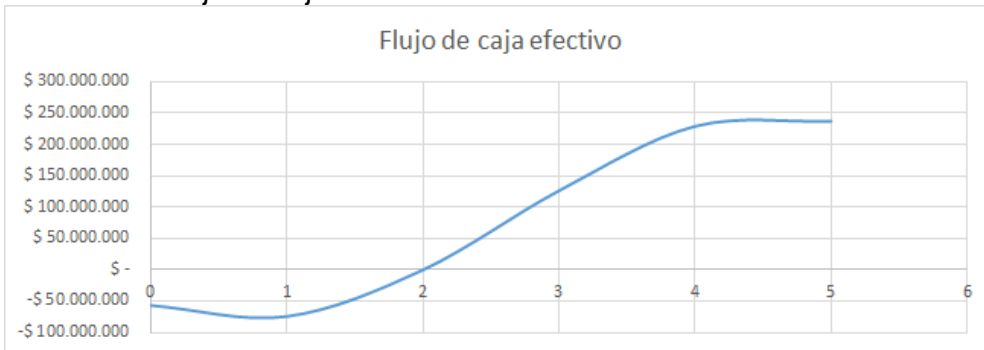
OTEC para prestadores institucionales de salud

| | | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
|------------------------------------|---|---------------|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|-------------|
| Estado de Resultados | Ventas proyectadas | \$ 17.336.208 | \$ 19.437.567 | \$ 21.013.586 | \$ 25.216.303 | \$ 25.531.507 | \$ 25.846.711 | \$ 26.161.9 |
| | Costo variable | -\$ 2.253.707 | -\$ 2.526.884 | -\$ 2.731.766 | -\$ 3.278.119 | -\$ 3.319.096 | -\$ 3.360.072 | -\$ 3.401.0 |
| | Margen de contribución | \$ 15.082.501 | \$ 16.910.683 | \$ 18.281.820 | \$ 21.938.184 | \$ 22.212.411 | \$ 22.486.638 | \$ 22.760.8 |
| | Costo producción (Remuneraciones) | -\$ 9.720.217 | -\$ 9.720.217 | -\$ 9.720.217 | -\$ 9.720.217 | -\$ 9.720.217 | -\$ 9.720.217 | -\$ 9.720.2 |
| | Costo producción (Publicidad y promociones) | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.250.000 | -\$ 1.260.815 | -\$ 1.276.575 | -\$ 1.292.336 | -\$ 1.308.0 |
| | Margen operacional | \$ 4.112.284 | \$ 5.940.466 | \$ 7.311.603 | \$ 10.957.151 | \$ 11.215.619 | \$ 11.474.086 | \$ 11.732.5 |
| | Gastos administración | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.6 |
| | Gastos ventas | -\$ 346.724 | -\$ 388.751 | -\$ 420.272 | -\$ 504.326 | -\$ 510.630 | -\$ 516.934 | -\$ 523.2 |
| | EBITDA | \$ 2.462.960 | \$ 4.249.115 | \$ 5.588.731 | \$ 9.150.225 | \$ 9.402.388 | \$ 9.654.551 | \$ 9.906.7 |
| | Amortización | -\$ 1.241.667 | -\$ 1.241.667 | -\$ 1.241.667 | -\$ 1.241.667 | -\$ 1.241.667 | -\$ 1.241.667 | -\$ 1.241.6 |
| | Depreciación | -\$ 520.250 | -\$ 520.250 | -\$ 520.250 | -\$ 209.417 | -\$ 209.417 | -\$ 161.500 | -\$ 161.5 |
| | Utilidad antes de impuestos | \$ 701.043 | \$ 2.487.198 | \$ 3.826.814 | \$ 7.699.142 | \$ 7.951.305 | \$ 8.251.385 | \$ 8.503.5 |
| | TAXES | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad neta | \$ 701.043 | \$ 2.487.198 | \$ 3.826.814 | \$ 7.699.142 | \$ 7.951.305 | \$ 8.251.385 | \$ 8.503.5 | |
| Flujo caja | Utilidad neta | \$ 701.043 | \$ 2.487.198 | \$ 3.826.814 | \$ 7.699.142 | \$ 7.951.305 | \$ 8.251.385 | \$ 8.503.5 |
| | Amortización | \$ 1.241.667 | \$ 1.241.667 | \$ 1.241.667 | \$ 1.241.667 | \$ 1.241.667 | \$ 1.241.667 | \$ 1.241.6 |
| | Depreciación | \$ 520.250 | \$ 520.250 | \$ 520.250 | \$ 209.417 | \$ 209.417 | \$ 161.500 | \$ 161.5 |
| | Inversión | | | | | | | |
| | Capital trabajo | -\$ 315.204 | -\$ 236.403 | -\$ 641.223 | -\$ 63.041 | -\$ 63.041 | -\$ 63.041 | -\$ 126.0 |
| | FCE | \$ 2.147.756 | \$ 4.012.712 | \$ 4.947.508 | \$ 9.087.185 | \$ 9.339.348 | \$ 9.591.511 | \$ 9.780.6 |
| | | 33 | 34 | 35 | 36 | | | |
| Estado de Resultados | Ventas proyectadas | \$ 40.713.823 | \$ 43.340.521 | \$ 48.593.917 | \$ 52.533.965 | | | |
| | Costo variable | -\$ 5.292.797 | -\$ 5.634.268 | -\$ 6.317.209 | -\$ 6.829.415 | | | |
| | Margen de contribución | \$ 35.421.026 | \$ 37.706.253 | \$ 42.276.708 | \$ 45.704.549 | | | |
| | Costo producción (Remuneraciones) | -\$ 9.720.217 | -\$ 9.720.217 | -\$ 9.720.217 | -\$ 9.720.217 | | | |
| | Costo producción (Publicidad y promociones) | -\$ 2.035.691 | -\$ 2.167.026 | -\$ 2.429.696 | -\$ 2.626.698 | | | |
| | Margen operacional | \$ 23.665.117 | \$ 25.819.010 | \$ 30.126.795 | \$ 33.357.634 | | | |
| | Gastos administración | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | -\$ 1.302.600 | | | |
| | Gastos ventas | -\$ 814.276 | -\$ 866.810 | -\$ 971.878 | -\$ 1.050.679 | | | |
| | EBITDA | \$ 21.548.241 | \$ 23.649.600 | \$ 27.852.317 | \$ 31.004.355 | | | |
| | Amortización | -\$ 1.241.667 | -\$ 1.241.667 | -\$ 1.241.667 | -\$ 1.241.667 | | | |
| | Depreciación | -\$ 161.500 | -\$ 161.500 | -\$ 161.500 | -\$ 161.500 | | | |
| Utilidad antes de impuestos | \$ 20.145.074 | \$ 22.246.433 | \$ 26.449.150 | \$ 29.601.188 | | | | |
| TAXES | -\$ 1.406.927 | -\$ 6.006.537 | -\$ 7.141.271 | -\$ 7.992.321 | | | | |
| Utilidad neta | \$ 18.738.147 | \$ 16.239.896 | \$ 19.307.880 | \$ 21.608.867 | | | | |
| Flujo caja | Utilidad neta | \$ 18.738.147 | \$ 16.239.896 | \$ 19.307.880 | \$ 21.608.867 | | | |
| | Amortización | \$ 1.241.667 | \$ 1.241.667 | \$ 1,241.667 | \$ 1,241.667 | | | |
| | Depreciación | \$ 161.500 | \$ 161.500 | \$ 161.500 | \$ 161.500 | | | |
| | Inversión | | | | -\$ 45.400.000 | | | |
| | Capital trabajo | -\$ 525.340 | -\$ 1.050.679 | -\$ 788.009 | -\$ 2.659.889 | | | |
| | FCE | \$ 19.615.974 | \$ 16.592.383 | \$ 19.923.037 | -\$ 25.047.855 | | | |

Elaboración propia.

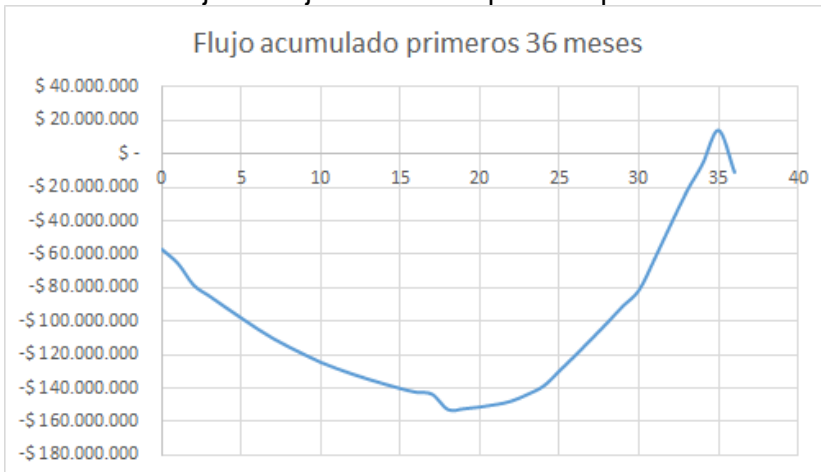
Anexo 15: Breakeven y breakeven patrimonial.

Anexo 18.A: flujo de caja efectivo anual.



Elaboración propia.

Anexo 18.B: flujo de caja acumulado para los primeros 36 meses.



Elaboración propia.

Anexo 16: Monto facturado por prestaciones GES otorgadas según tipo de atención y sector de salud público y privado. 2015

| Monto facturado por prestaciones GES otorgadas según tipo de atención y sector de salud público y privado. 2015 (CL\$MM) | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Sector | Sector Privado | Sector Público | Total |
| Atención ambulatoria | 70.321 | 3.919 | 74.240 |
| Atención hospitalaria | 116.727 | 501 | 117.228 |
| Total | 187.048 | 4.420 | 191.468 |

Elaboración propia.

Fuente: Estadísticas de prestaciones del sistema ISAPRE año 2015. Superintendencia de Salud.

XIII. GLOSARIO

- **American Public Health Association (APHA):** Asociación profesional dedicada a mejorar la salud pública a través de la educación y la promoción.
- **Capacitación:** Son “acciones intencionales y planeadas que tienen como misión fortalecer conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, que las dinámicas diarias de los servicios no proveen, al menos en escala suficiente, por otros canales”.¹²
- **Centros de diálisis:** Es un tipo de prestador institucional de salud cuyo objetivo es la depuración o limpieza de la sangre de pacientes que tienen una insuficiencia renal, ya sea aguda o crónica.
- **Entidades acreditadoras:** Las entidades acreditadoras de los prestadores de salud, fiscalizan a las instituciones de salud mediante el cumplimiento de los estándares exigidos por el ministerio de salud. Algunos de estos parámetros pueden ser alcanzados a través de programas de capacitación del personal, los cuales pueden ser verificados a través de la solicitud del programa de capacitación realizado por el prestador institucional, por medio de la nómina de asistencia, del certificado de capacitación, cobertura del programa (número de trabajadores capacitados) y/o un informe del área de RRHH.
- **Franquicia tributaria:** es un incentivo tributario que permite a las empresas contribuyentes clasificadas en la Primera Categoría de la Ley sobre Impuesto a la Renta, descontar del pago de impuestos, los gastos relacionados con capacitación y/o evaluación y certificación de competencias laborales, en un monto de hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones imponibles. Sence debe aprobar previamente el curso a impartir.
- **Gamificación:** es el empleo de técnicas, elementos y dinámicas propias de los **juegos** y el ocio en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, concentración, aprendizaje, esfuerzo, fidelización, así como de reforzar la conducta para solucionar un problema u obtener un objetivo. Se trata de una nueva y poderosa

¹² Dirección Nacional de Capital Humano y Salud Ocupacional, 2013

RV.Salud

OTEC para prestadores institucionales de salud

estrategia para influir y motivar a grupos de personas.

- **Garantías Explícitas en Salud (GES):** constituyen un conjunto de beneficios garantizados por Ley para las personas afiliadas al Fonasa y a las Isapres. Las Garantías exigibles son: **Acceso:** Derecho por Ley de la prestación de Salud. **Oportunidad:** Tiempos máximos de espera para el otorgamiento de las prestaciones. **Protección financiera:** La persona beneficiaria cancelará un porcentaje de la afiliación. **Calidad:** Otorgamiento de las prestaciones por un prestador acreditado o certificado.
- **Instituto Nacional de Normalización (INN):** Fundación creada por CORFO que supervisa los organismos acreditados, se coordina con organismos gubernamentales para la acreditación en el área reglamentaria, difunde el Sistema Nacional de Acreditación y promueve su uso, y actualiza el directorio de organismos de evaluación de la conformidad acreditados.
- **Instituto de Salud Pública (ISP):** Fiscaliza la acreditación de Laboratorios Clínicos, efectuados por Entidades Acreditadoras autorizadas. Fiscaliza la mantención de los Estándares por la que fueron acreditados los Laboratorios Clínicos.
- **Laboratorios clínicos:** Es un tipo de prestador institucional de salud, donde un equipo multidisciplinario analiza muestras biológicas humanas que contribuyen al estudio, prevención, diagnóstico y tratamiento de las patologías
- **Ministerio de Salud (Minsal):** Para el cumplimiento de la Garantía de Calidad de los Prestadores de Salud, formula y actualiza los Estándares de Acreditación.
- **Modalidad e-learning:** Es un tipo de aprendizaje a través de Internet, permitiendo la interacción del usuario con el material mediante la utilización de diversas herramientas informáticas.
- **Organismos técnicos de capacitación (OTEC):** Instituciones autorizadas por SENCE para dar servicios de capacitación. Imparten cursos para promover el desarrollo de las competencias laborales de los trabajadores, contribuyendo a un adecuado nivel de empleo, mejorar la productividad de los trabajadores y empresas, así como la calidad de los procesos y productos.

- **Organismos Técnicos Intermedios de Capacitación (OTIC):** Reconocidos por SENCE. Dan apoyo técnico a las empresas adherentes asociadas a través de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de recursos humanos. No pueden impartir ni ejecutar directamente acciones de capacitación, son un nexo entre las empresas y las OTEC.
- **Prestadores institucionales de atención abierta:** Centros asistenciales que sólo otorgan atención de tipo ambulatoria, sin pernoctación de pacientes. Ejemplo: centros de mediana y alta complejidad que cuentan con consultas médicas, salas de procedimientos, y unidades de apoyo diagnóstico terapéutico, consultorios y postas rurales.
- **Prestadores institucionales de atención cerrada:** Establecimientos asistenciales de salud que otorgan atención integral, general y/o especializada, y que están habilitados para la internación de pacientes con ocupación de una cama. Ejemplo: hospitales y clínicas de alta, mediana y baja complejidad.
- **Prestadores institucionales de atención psiquiátrica cerrada:** Establecimientos asistenciales de salud que otorgan atención especializada psiquiátrica, que están habilitados para la internación de pacientes.
- **Prestadores institucionales de salud:** Cualquier establecimiento que se encuentre autorizado para otorgar prestaciones de salud (consultorios, consultas, centros médicos, hospitales, clínicas, laboratorios clínicos, etc.).
- **Prestadores institucionales destinados al otorgamiento de servicios de imagenología:** Es un tipo de institución de salud que se dedica a realizar imágenes del cuerpo con distintos medios físicos (rayos X, campos magnéticos, ultrasonido, etc.).
- **Secretarías Ministeriales de Salud (SEREMI de Salud):** Otorgan la Autorización Sanitaria a los Prestadores Institucionales de Salud.
- **Servicio de esterilización:** Tipo de institución de salud que se dedica a Garantizar los procedimientos de limpieza, desinfección y esterilización adecuados a cada tipo de material. No está dentro del segmento objetivo abarcado por RV.Salud

- **Servicios de radioterapia:** Tipo de prestador que entrega tratamiento médico de algunas enfermedades, a través de la utilización y la aplicación de todo tipo de rayos, especialmente los rayos X.
- **Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE):** Organismo técnico del Estado que administra un incentivo tributario que el Estado ofrece a las empresas para capacitar a su personal. Regula el sistema nacional de capacitación y promueve los instrumentos de capacitación, además de fiscalizar el proceso de capacitación, resguardando su correcta ejecución.
- **Superintendencia de Salud:** Autoriza y fiscaliza a las Entidades Acreditadoras en relación a los procesos de acreditación, a los Prestadores Institucionales de Salud en la mantención de los Estándares por los que fueron acreditados. Tiene registros públicos de las Entidades Acreditadoras autorizadas, de los Prestadores Institucionales de Salud acreditados y de los Prestadores Individuales de Salud habilitados legalmente.
- **Unidades de quimioterapia ambulatoria:** Es un tipo de prestador que entrega el servicio de quimioterapia para el tratamiento del cáncer y otras patologías, sin que la persona permanezca ingresada.