



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

Parte II

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

**Alumno: María José Luco Joannon
Profesor Guía: Claudio Dufeu Senociain**

Santiago, Abril 2017

CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	3
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS	4
1. Oportunidad o necesidad que se atiende.	4
2. Breve identificación de RV.Salud y del servicio con sus aspectos distintivos	4
3. Determinación del mercado y estimación del tamaño de mercado	4
4. ¿Cómo se atraerá a los clientes?	4
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	5
1. Análisis del entorno en el que se encuentra la industria	5
2. Análisis de la industria, mediante fuerzas competitivas del sector.	6
III. EMPRESA	7
1. Visión y Misión de RV.Salud	7
2. Modelo de negocios: B2B hacia los PIS cerrados	7
3. Análisis interno de RV.Salud	7
4. Canvas de RV.Salud	8
5. Estrategia de crecimiento.	8
6. Análisis FODA	9
7. RSE de RV.Salud fomenta la sustentabilidad de la sociedad	9
IV. PLAN DE MARKETING	10
1. Marketing Mix.	10
V. PLAN DE OPERACIONES	11
1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.	11
2. Plan de operaciones y relaciones dentro y fuera de la empresa:	11
3. Plan de desarrollo e implementación.	12
4. Dotación	13
VI. EQUIPO DEL PROYECTO	15
1. Equipo gestor	15
2. Estructura organizacional	15
3. Incentivos y compensaciones.	16
VII. PLAN FINANCIERO	18
	1

1. Supuestos Generales de la evaluación	18
1.1. Inversiones	18
1.2. Ingresos	19
1.3. Egresos	20
1.4. Valor terminal	20
2. Proyecciones Estado de resultados y flujo de caja efectivo anual	21
3. Flujo de caja acumulado primeros 36 meses	22
4. Fuentes de financiamiento	22
VIII. RIESGOS CRÍTICOS	23
1. Factores internos	23
2. Factores externos	23
IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA	25
X. CONCLUSIONES	26
XI. BIBLIOGRAFÍA	27
XII. ANEXOS	29
Anexo 1: Decretos de ley que regulan a los prestadores de salud	29
Anexo 2: Registro nacional Prestadores Institucionales de salud acreditados que brindan atención cerrada. Minsal 2016.	29
Anexo 3: Análisis transversal de la competencia y posicionamiento según evaluación desarrollada para este trabajo de investigación.	30
Anexo 4: Cursos estándares requeridos por Minsal para acreditación en salud	31
Anexo 5: Descuento por número de inscritos	32
Anexo 6: Plan de desarrollo e implementación por etapas	32
Anexo 7: Cargo, KPI's y metas.	35
Anexo 8: Costos brutos mensuales en remuneraciones por etapa.	36
Anexo 9: Flujos mensuales	37
XIII. GLOSARIO	39

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento, es la segunda parte del Plan de Negocios para RV.Salud y surge para evaluar la viabilidad operacional y financiera de llevar a cabo una OTEC hecha por profesionales de la salud y específica para favorecer la acreditación de los Prestadores institucionales de Salud Cerrado, mediante cursos de capacitación a distancia con la innovadora tecnología de gamificación.

Para ello se explica, de manera acotada, el contexto que envuelve a la oportunidad de negocio, industria, empresa y plan de Marketing Mix, profundizando en el plan de operaciones, equipo de proyecto, plan financiero, riesgos críticos y propuesta al inversionista.

RV.Salud nace para que los PIS cerrados puedan cumplir el requisito de capacitación de su personal clínico y acreditarse ante el Ministerio de Salud, otorgándoles el derecho de impartir las Garantías Explícitas de Salud (GES). Las capacitaciones son realizadas con la innovadora tecnología de gamificación, permitiendo a los profesionales y técnicos de salud aprender de una manera segura y eficaz.

Para que el proyecto sea exitoso, es sumamente importante el plan de marketing mix, el equipo de colaboradores de RV.Salud y la interacción que establecen entre sí y con los clientes, dado que el conjunto garantizará el éxito operacional y financiero, éste último evaluado mediante VPN y TIR, el primero mayor a 0 y el segundo supera ampliamente la tasa de descuento.

Por otro lado, es de alta relevancia el levantamiento de capital, dado que permitirá llevar a cabo la empresa, ofreciendo una tasa interna de retorno al inversionista de 32% anual.

Luego de finalizar la evaluación, se ha llegado a la conclusión de que RV.Salud es un negocio riesgoso, pero sumamente atractivo dada la alta rentabilidad que puede llegar a generar.

I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS¹

1. Oportunidad o necesidad que se atiende.

La acreditación en salud es otorgada por la Superintendencia de Salud y es un proceso obligatorio al que deben someterse los prestadores institucionales de salud cerrados para poder impartir el GES. Este proceso se realiza cada tres años y dentro de los requisitos que deben cumplir está la capacitación del personal de salud en cursos de Reanimación cardiopulmonar y Prevención y Control de Infecciones.

Estos son los cursos que ofrece RV.Salud, los para la acreditación en salud.

2. Breve identificación de RV.Salud y del servicio con sus aspectos distintivos

Empresa: RV.Salud es un Organismo Técnico de Capacitación (OTEC) para instituciones de salud, hecha por profesionales de la salud. Servicio: Cursos específicos para la acreditación en Salud, en modalidad a distancia con innovadora tecnología de gamificación, y con contenido de calidad internacional (APHA). Así, mejorar el desempeño de los trabajadores de forma ágil, flexible, segura y con menores costos.

3. Determinación del mercado y estimación del tamaño de mercado

Dado que la acreditación es un proceso obligatorio para los PIS² cerrados, que se realiza cada 3 años y que deben capacitar a sus trabajadores de salud en estos dos cursos (con un precio promedio de \$78.900), el tamaño de mercado es: 130 PIS cerrados con 89.327 trabajadores de salud, lo que corresponde a un estimado de \$4.699 MM anual. RV.Salud pretende capturar al quinto año al 25% de los prestadores, capacitando al 60% de sus trabajadores, lo que equivale a un mercado anual de \$716 MM.

4. ¿Cómo se atraerá a los clientes?

RV.Salud captará clientes a través de una fuerte estrategia comercial, con un excelente servicio, campañas de marketing digital y asociaciones clave con instituciones, y sociedades de salud, que potencien la masificación, reconocimiento de marca y confianza en el mercado objetivo.

¹ Resumen de la investigación realizada, para mayor detalle, ver la parte I del plan de negocios.

² Prestadores institucionales de salud

II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA³

Los prestadores institucionales de Salud cerrado, para poder impartir el GES tienen la obligatoriedad de encontrarse acreditados por la Superintendencia de Salud, y para hacerlo deben someterse a un proceso cada 3 años, en el que deben cumplir ciertos requisitos. Dentro de los cuales, se encuentra la capacitación de su personal clínico, en Reanimación Cardiopulmonar y Prevención y Control de Infecciones.

Esta capacitación puede ser impartida por entidades como OTEC⁴, que permiten a las empresas contratantes descontar impuestos mediante franquicia tributaria, entregada por el Sence⁵.

1. Análisis del entorno en el que se encuentra la industria

Entorno Político	Entorno Económico
APHA ⁶ fomenta políticas públicas mundiales para mejorar la calidad de la salud.	Demanda de salud en Chile ha crecido en los últimos años ⁷ .
Ministerio de Salud obliga a los PIS cerrados a acreditarse para poder impartir el GES/Auge.	Prestaciones de salud presentan demanda poco elástica a las condiciones.
Gobierno de Chile promueve la capacitación del personal de las distintas instituciones.	Industria de los prestadores de salud es muy competitiva: altas inversiones en infraestructura y tecnología, para mantener y/o mejorar la posición competitiva. Esto lleva a un aumento en los requerimientos de personal calificado.
Ministerio de Ciencia y Tecnología: potenciar las TIC como eje de desarrollo nacional.	

Entorno Social	Entorno Tecnológico
Crecimiento demanda de atenciones de salud: aumento de poder adquisitivo, envejecimiento de la población y avances tecnológicos.	Tecnología ha ingresado en la vida diaria de las personas e industrias, como salud y educación.
Recambio sociodemográfico que ha afectado el entorno laboral: individuos digitalmente alfabetizadas aprecian innovación, interacción, libertad y flexibilidad.	Aumento del uso de tecnología y nuevas modalidades de enseñanza. Tendencias mundiales del e-learning, indican que va a la Gamificación.

³ Resumen de la investigación realizada, para mayor detalle, ver la parte I del plan de negocios.

⁴ Organismos Técnicos de Capacitación

⁵ Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

⁶ American Public Health Association

⁷ Feller Rate, 2016

Entorno Ambiental	Entorno Legal
<p>Metodología online aprovecha capacidad instalada existente. Evita la necesidad de un recinto físico, reduce el gasto energético y disminuye el consumo de materiales destinados al desarrollo de las capacitaciones presenciales.</p> <p>Softwares son intangibles que no requieren materia prima para su confección.</p>	<p>Diversos decretos de ley que regulan a los prestadores de salud (Anexo 1).</p> <p>Decreto Supremo N° 15, de 2007 (Ministerio de Salud): reglamento del sistema de acreditación para los PIS (calidad y seguridad)</p> <p>Sence normaliza las capacitaciones. Ofrece franquicia tributaria (ley de capacitación número N°19.518).</p>

2. Análisis de la industria, mediante fuerzas competitivas del sector.

Al analizar las fuerzas competitivas con Porter, se puede concluir que la industria de la capacitación en salud es medianamente atractiva:

Fuerza mercado		Descripción
Amenaza nuevos entrantes: MEDIO-BAJO	↓	Necesidad de capital
	↓	Alta necesidad de conocimiento de salud
	↓	Conocimiento de marca
	↕	Requisitos de acreditación y certificación SENCE
	↑	Innovación constante de técnicas y tecnología
Amenaza sustitutos: ALTA	↑	Diversas modalidades de capacitación
	↑	Otros medios de capacitación
Poder de negociación del cliente: MEDIO	↓	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 ⁸ y PCI ⁹ en otras modalidades
Poder de negociación de proveedor: MEDIO-BAJO	↓	Oferta diversa y fragmentada de desarrollo de software
	↑	Contenido específico
	↓	Amenaza de integración vertical hacia adelante
Rivalidad entre competidores: MEDIO-ALTO	↑	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

⁸ Reanimación cardiopulmonar

⁹ Prevención y control de infecciones

III. EMPRESA¹⁰

1. Visión y Misión de RV.Salud

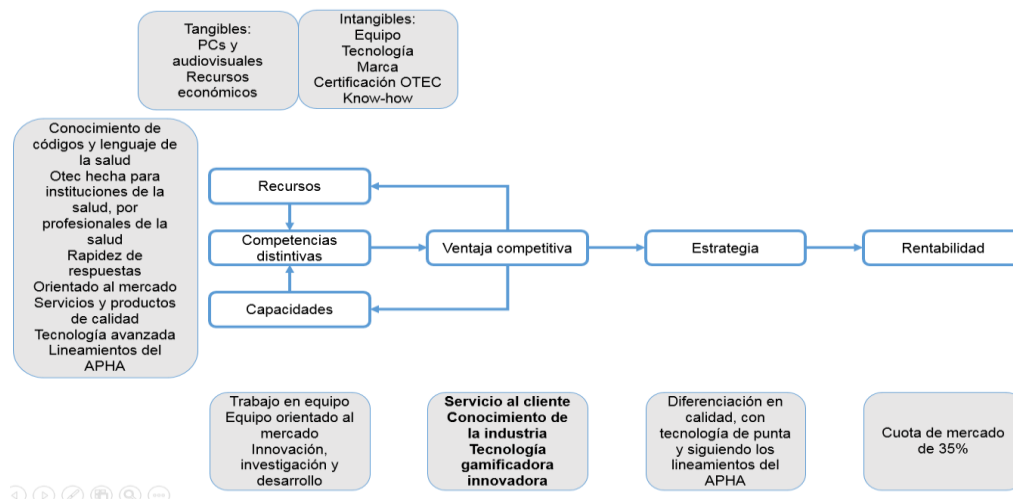
Visión	“Ser la principal fuente virtual de capacitación para la acreditación sanitaria de calidad otorgada por el Ministerio de Salud de Chile, aumentando los conocimientos, habilidades y experiencia de los profesionales del área, permitiendo a los prestadores institucionales certificar calidad y seguridad en la atención de sus pacientes” ¹¹ .
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” ¹² .

2. Modelo de negocios: B2B hacia los PIS cerrados

RV.Salud es un star-up de OTEC con un modelo de negocios B2B. Se dirige a los PIS cerrados para capacitar a su personal, permitiendo cumplir con el requisito de capacitación para la acreditación en calidad y seguridad exigida por el Ministerio de Salud.

Tiene una estrategia de diferenciación en calidad, especializándose en productos (cursos) que requieren los PIS cerrados. Los cursos tendrán estándar internacional APHA y en modalidad e-learning con innovadora tecnología gamificadora.

3. Análisis interno de RV.Salud



¹⁰ Resumen de la investigación realizada, para mayor detalle, ver la parte I del plan de negocios.

¹¹ Copiado del documento original.

¹² Copiado del documento original.

4. Canvas de RV.Salud

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos de mercado
Entidades y agrupaciones profesionales de salud. Organismos acreditadores de salud Estrecha relación con proveedores, empresas relacionadas y PIS 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.	Estrecha relación con estrategia de CRM. Soporte continuo Asistencia virtual personalizada Servicio de pre y postventa. Trazabilidad de usuarios.	Clientes: PIS, con más de 200 trabajadores. T1: privados RM. T2: privados nacional T3: públicos y privados nacionales. Usuarios: Profesionales y técnicos de la salud
	Recursos clave Equipo de trabajo Equipo de ventas Capital		Canales de distribución Fuerza de ventas presencial y remota. MKT digital: web, mail y redes sociales.	

Estructura de costos	Flujo de ingresos
----------------------	-------------------

Costos variables: comisiones por ventas y bonos
 Costos 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

5. Estrategia de crecimiento.

Se entregarán licencias gratuitas, que permitirán acreditar el término del curso al comprarlo.

	T1: PIS-C privados RM (22)	T2: PIS-C privados nacional (48)	T3: PIS-C públicos y privados nacional (130)
Estrategia	Diferenciación en calidad de Especialización de productos	Diversificación geográfica de Especialización de productos	Diversificación de mercado de Especialización de productos
Objetivo	35% mercado (8 PIS-C) Vender 1.466 licencias Duración: 1,5 años	35% mercado (17 PIS-C) Vender 6.658 licencias Duración: 1,5 años	25% mercado (33 PIS-C) Vender 18.140 licencias Duración: 2 años

6. Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
<p>Conocimiento de la industria de la salud. Comunicación estrecha y de calidad en el equipo de trabajo, permitiendo sinergias. Fuerte orientación al cliente y al mercado, con productos y servicio de alta calidad. Orientación a ser una empresa atractiva financieramente.</p>	<p>Requerimiento de capital para iniciar las operaciones de la empresa. Outsourcing del desarrollo de los cursos. La empresa aún no está en marcha, por lo que falta lograr reconocimiento de marca.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Industria de salud tiene crecimiento constante. Gobierno fomenta la acreditación de PIS. Gobierno permite el uso de franquicia tributaria. Crecimiento de la industria del e-learning. Aumento de uso de internet y tecnología digital. Cambio generacional a nativos digitales.</p>	<p>Entrada de sustitutos y competidores Cambios en regulatorios en normativa de franquicia tributaria. Cambios regulatorios en normativa de acreditación de PIS. Constante innovación tecnológica. Aversión al cambio tecnológico.</p>

7. RSE de RV.Salud fomenta la sustentabilidad de la sociedad

Ecosistema social	Ecosistema económico	Ecosistema ambiental
<p>Fomento de habilidades y destrezas de los trabajadores de salud. Pacientes reciben atención segura y de calidad. Permite que zonas rurales se acrediten y ofrezcan excelente servicio a sus pacientes.</p>	<p>Fomenta productividad de trabajadores y su nivel de ingresos.</p>	<p>Utiliza metodología virtual, disminuyendo la cantidad de residuos.</p>

IV. PLAN DE MARKETING¹³

El plan de marketing a desarrollar busca que RV.Salud ingrese al mercado, logre tener reconocimiento de marca y atraer a los clientes. Para ello el presupuesto destinado a este departamento será en los primeros 2 años CL\$15 MM cada año, posterior a esto, corresponde a un 5% de los ingresos por ventas.

RV.Salud utilizará una estrategia de diferenciación en calidad y especialización de productos dirigidos a clientes específicos (PIS cerrados), que están segmentados en 3 etapas:

- T1: PIS-C¹⁴ privados de la región metropolitana. Cuota de mercado a alcanzar 35%.
- T2: PIS-C privados de todo el territorio nacional. Cuota de mercado a alcanzar 35%.
- T3: PIS-C públicos y privados de todo el territorio nacional. Cuota de mercado a alcanzar 25%

Clientes potenciales: Otros tipos de PIS (abiertos, psiquiátricos cerrados, centros de diálisis, etc.), sin embargo, no forman parte del segmento objetivo.

1. Marketing Mix.

Producto / Servicio	Cursos de RCP y PCI Modalidad e-learning con innovadora tecnología de gamificación (RV ¹⁵ y RA ¹⁶). Contenido de alta calidad con estándares APHA. Soporte, solución de problemas y dudas. Trazabilidad del comportamiento de los usuarios.
Precio	Licencia gratuita para probar el curso. Precio \$78.900 pp (promedio del mercado), permite finalizar el curso. Descuento por número de inscritos (Anexo 5: Descuento por número de inscritos) Franquicia tributaria.
Distribución	Plataforma on-line Moodle: Acceso a los contenidos en PC y dispositivos móviles. Presencial (PIS con mayor dotación de trabajadores) y remota
Comunicación y ventas	Marketing y comunicación digital Alianzas claves: gremio Clínicas Chile y agrupaciones de salud. Comunicación con gerencia de RRHH vía presencial (35% de mayor tamaño) y remota (65% restante). Entrega de licencias gratuitas para probar y experimentar, para acreditar la finalización del curso se deberá pagar la licencia.

¹³ Resumen de la investigación realizada, para mayor detalle, ver la parte I del plan de negocios.

¹⁴ Prestadores institucionales de salud cerrados.

¹⁵ Realidad virtual

¹⁶ Realidad aumentada

V. PLAN DE OPERACIONES

1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.

Para poder llevar a cabo las operaciones de la empresa, se arrendará una oficina en la comuna de Providencia, con áreas de trabajo abiertas y sala de reuniones equipada, privilegiando las sinergias y el trabajo en equipo. Cada trabajador contará con un PC que, dependiendo de la necesidad de su función, tendrán distintos niveles de complejidad y programas de trabajo, para el cumplimiento de su rol y ofrecer un servicio de alta calidad.

Antes de empezar las operaciones, es fundamental la constitución de RV.Salud y la certificación de OTEC frente a Sence (permite beneficio de franquicia tributaria a clientes).

RV.Salud contará con 4 áreas liderados por el gerente general. Estos departamentos son Marketing y ventas, Tecnología, Educación en salud y Administrativo. El equipo de trabajo debe ser altamente cualificado y comprometido con la visión de la empresa.

La estrategia de negocio es la diferenciación en calidad y especialización de productos, por lo que es fundamental generar protocolos de desarrollo que involucren la comunicación entre el equipo y el proveedor, hasta lograr productos de calidad superior.

2. Plan de operaciones y relaciones dentro y fuera de la empresa:



Cargo	Responsabilidades	Sueldo bruto (\$CLP)
Gerente general	Constitución legal de la empresa y Acreditación SENCE Definición de estrategia y control de logística interna. Abastecimiento: oficina, insumos y softwares. Selección e incorporación de personal. Definición de los cursos Evaluación de desempeño y satisfacción del personal.	\$1.875.190
Marketing y ventas	Diseño y construcción de marca, y medios. Contacto remoto con prospectos. Desarrollo de alianzas estratégicas. Lanzamiento, promoción, campañas de marketing Distribución y venta de Cursos CRM y evaluación de satisfacción de cliente.	\$875.790 +3% ventas al profesional \$334.010 a practicante.
TI	Colaborar en el desarrollo de sitio web y video corporativo. Contacto con empresa desarrolladora y revisión de la programación de los mismos. Procesos de mejora continua.	\$999.400
Educación en salud	Revisión del contenido de los cursos elaborados por la empresa programadora. Responderá las solicitudes de contenido de los usuarios.	\$1.499.100
Administrativo	Apoyo a todas las áreas.	\$499.700

3. Plan de desarrollo e implementación.

El plan de desarrollo está considerado en 4 etapas, cada una de las cuales con sus propios objetivos de marketing y, por lo tanto, requerimiento de personal en todas las áreas.

- T0: Es la etapa preoperacional, donde se constituye legalmente la empresa y certificación frente al Sence. Además, se diseñan las estrategias y objetivos, para implementar las actividades preoperativas.
- T1, T2 y T3: Son las etapas operativas propiamente tales. VR.Salud en cada una de las etapas se dirigirá a un segmento objetivo distinto definido en el plan de marketing, realizando lanzamiento, distribución y comercialización de los cursos de capacitación. Para ello, se deberá fortalecer el trabajo conjunto de todas las áreas respectivas, para cumplir con los objetivos establecidos.

A continuación, se pueden observar los objetivos de cada departamento por etapas:

Responsable	T0 (2 meses)	T1 (16 meses)	T2 (18 meses)	T3 (24 meses)
Gerente general y secretaria	Constitución Certificación Sence Estrategia y control Levantamiento de capital Incremento K	Control de gestión	Control de gestión	Control de gestión
Departamento Tecnología e Información	Sitio web Gestión proveedor Protocolo dslo. Mejora continua	Resolución requerimientos Gestión proveedor Mejora continua	Resolución requerimientos Gestión proveedor Protocolo dslo. Mejora continua	Resolución requerimientos Gestión proveedor Mejora continua
Departamento educación en salud	Entrega de contenido Protocolo dslo.	Resolución de dudas	Resolución de dudas Entrega de contenido Protocolo dslo.	Resolución de dudas
Departamento de marketing y ventas	Sitio web, marca, video Campañas de MKT Contacto prospectos Alianzas estratégicas	Campañas de MKT Lanzamiento cursos CRM Venta de licencias Alianzas estratégicas	Campañas de MKT Lanzamiento cursos CRM Venta de licencias Alianzas estratégicas	Campañas de MKT Lanzamiento cursos CRM Venta de licencias Alianzas estratégicas

Para complementar esta información, dirigirse a anexo 6 y anexo 7: Plan de desarrollo e implementación por etapas y Cargos, responsabilidades y metas.

4. Dotación

Para poder cumplir con el plan de operaciones, VR.Salud estará constituido por cuatro departamentos con un equipo multidisciplinario, liderados por el Gerente general. Cada uno de los departamentos tendrá distintos requerimientos de personal a medida que vaya avanzando en las etapas, para satisfacer a los segmentos objetivos.

El equipo multidisciplinario estará constituido por profesionales nativos de la salud, comerciales y programadores. Los profesionales de la salud facilitarán el uso y comprensión de los códigos y necesidades de los actores relevantes de la industria. Los profesionales comerciales, tendrán una alta orientación al mercado. Por último, los programadores virtuales altamente cualificado en tecnología gamificadores, permitirán favorecer el aprendizaje lúdico.

En el siguiente cuadro, se puede observar las necesidades de personal para cada una de las etapas.

Área	Etapa T0	Etapa T1	Etapa T2	Etapa T3
Gerente general	1 profesional tiempo completo	1 profesional tiempo completo	1 profesional tiempo completo	1 profesional tiempo completo
Comercial MKT y ventas	1 profesional tiempo completo	2 profesional tiempo completo	2 profesionales tiempo completo 1 practicante	3 profesionales tiempo completo 2 practicante
TI	1 programador tiempo completo	2 programador tiempo completo	3 programador tiempo completo	4 programador tiempo completo
Educación en salud	1 profesional tiempo completo	1 profesional tiempo completo	1 profesional tiempo completo	1 profesional tiempo completo
Administrativo	1 persona tiempo completo	1 persona tiempo completo	1 persona tiempo completo	1 persona tiempo completo

VI. EQUIPO DEL PROYECTO

1. Equipo gestor

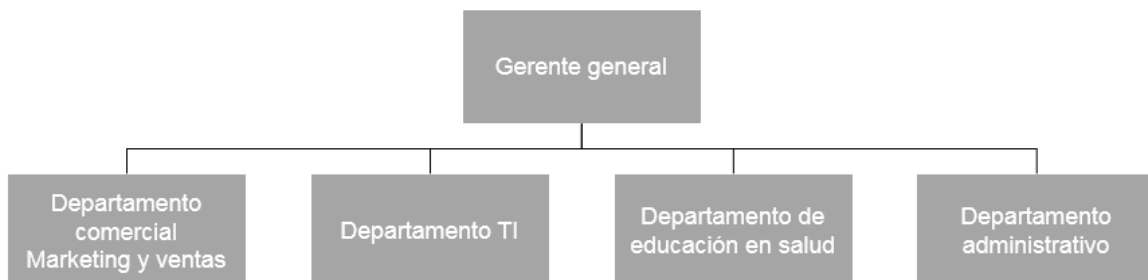
El equipo fundador está constituido por Mario Inostrosa y María José Luco, ambos profesionales de la salud de la Universidad de Chile y candidatos a MBA de la misma institución.

Mario es Cirujano dentista y María José es Kinesióloga y tienen un alto interés en ser un aporte en la solución de los nuevos desafíos del sistema de salud actual chileno, además de proveer mejoras al mismo. Ambos se han formado y desempeñado profesionalmente, por lo que tienen contactos en la industria, en distintos cargos, áreas e instituciones, lo que es una fortaleza para el ingreso al mercado. Además, ambos han tenido trato directo con pacientes y experiencia empírica de las dificultades que deben superar los profesionales de la salud, por lo que creen firmemente que la salud debe ser segura para quien la recibe, como para el que la ejerce.

2. Estructura organizacional

VR.Salud está constituida por un equipo multidisciplinario que se encuentra en cuatro departamentos liderados por el Gerente general, favoreciendo el trabajo en equipo y las operaciones de la empresa. El equipo de trabajo debe ser altamente cualificado y comprometido con la visión de la empresa. Para ello, se fomentará el trabajo en equipo y la satisfacción laboral, previniendo la rotación del personal, realizando reuniones periódicas, en las que el gerente general alineará al equipo, fortaleciendo la cultura de comunicación asertiva, respeto, proactividad, permitiendo compartir ideas e implementar mejoras continuas, para alcanzar los objetivos eficientemente.

En el siguiente diagrama se puede observar la estructura organizacional:



Cada departamento tendrá funciones específicas, por lo que deberán contar características y competencias que se explican a continuación.

Cargo/Departamento	Funciones	Características y competencias
Gerente general	<p>Coordinar y gestionar todas las actividades para hacer operativa la OTEC</p> <p>Implementar la estrategia.</p> <p>Liderar y controlar a los distintos departamentos hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización</p> <p>Rentabilizar la organización</p>	<p>Proactividad, iniciativa, habilidades de negociación, creatividad, dinámico, con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo y con alta vocación de atención al cliente, disciplina, empatía, resistencia a la presión y a la frustración</p>
Departamento administrativo	<p>Trámites administrativos</p> <p>Compra de insumos</p> <p>Apoyo a los departamentos.</p>	<p>Capacidad de trabajo en equipo y organización, uso de computador y office nivel usuario, proactividad</p>
Departamento MKT y ventas	<p>Desarrollar la estrategia comercial</p> <p>Relacionamiento con clientes y potenciales clientes (CRM)</p> <p>Administrar la página web.</p> <p>A los clientes les dará licencias de prueba, descuentos y un excelente servicio.</p>	<p>Capacidad de trabajo en equipo y de trabajar bajo presión, habilidades de negociación, proactivo y alta orientación al cliente, proactividad, creatividad.</p>
Departamento TI	<p>Supervisar el desarrollo de los cursos por el proveedor desde el punto de vista tecnológico.</p> <p>Soporte de los cursos en caso de que algún cliente presente problemas con la plataforma</p> <p>Elevar las solicitudes al proveedor que no sean solucionables en una primera instancia.</p>	<p>Capacidad de trabajo en equipo y de trabajar bajo presión, conocimiento y manejo de la tecnología de realidad virtual y realidad aumentada, detallista y responsable.</p>
Departamento educación en salud	<p>Supervisar el contenido de los cursos</p> <p>Comunicación constantemente con el departamento de TI y retroalimentar al proveedor sobre el entorno clínico del medio virtual de los cursos.</p> <p>Seguir los lineamientos del APHA para mantener los cursos con contenido actualizado.</p> <p>Responder las dudas teóricas y de contenido de los usuarios.</p>	<p>Capacidad de trabajo en equipo, conocimiento en salud y en modelos educativos, profesionalismo, proactividad, iniciativa, creatividad, investigación constante.</p>

3. Incentivos y compensaciones.

Para promover la satisfacción de los trabajadores y evitar la rotación de personal, RV:Salud pagará remuneraciones acordes al mercado e implementará un plan de incentivos,

en la que si el personal cumple con los objetivos respectivos, podrán tener un aumento de sus remuneraciones de hasta un 10% al cambio de etapa, desde T2. Además, anualmente se repartirá el 10% de los ingresos de las ventas al personal, estimulando el logro de objetivos,

Por otro lado, habrá reuniones periódicas donde los trabajadores podrán plantear sus requerimientos al gerente general y se fortalecerá la cultura de comunicación efectiva, compromiso, proactividad y empoderamiento del personal.

VII. PLAN FINANCIERO

1. Supuestos Generales de la evaluación

- Evaluación en pesos chilenos reales a valor de Enero de 2017.
- Horizonte 5 años, con 4 etapas:

T0	Etapa de constitución	Duración 2 meses
T1	Segmento objetivo: PIS-C privados RM	Duración 16 meses
T2	Segmento objetivo: PIS-C privados nacional	Duración 18 meses
T3	Segmento objetivo: PIS-C públicos y privados nacional	Duración 24 meses
- Impuesto 27% y se mantiene constante a lo largo del horizonte de evaluación.
- Tasa de descuento 20,2%, obtenida bajo el método Capital Asset Pricing Model (CAPM).

Kp	=	Rf	+	β	*	PRM	+	PL	+	PS
Kp	=	0,95%	+	1,05	*	6,91%	+	4%	+	8%
Kp	=	20,2%								

- Tasa libre de riesgo (Rf): Bonos en UF a 5 años, Banco Central de Chile (Enero, 2017).
- Beta de la Industria (β): Promedio de los Beta sin deuda de las industrias Healthcare Support Services ($\beta = 1,04$) y Healthcare Information and Technology ($\beta = 1,06$) en mercados emergentes. Damoradan (2017)
- Premio por riesgo de mercado (PRM): Valor calculado por Damodaran (2017).
- Premio por liquidez (PL) de 4% (Damoradan).
- Premio por Start-Up (PS) de 8%.

1.1. Inversiones

Para poder llevar a cabo el plan de la empresa, RV.Salud contratará el desarrollo de los cursos, comprará equipos y softwares necesarios y mobiliario.

- Cursos serán desarrollados por una empresa externa a un valor de \$20.000.000 cada uno, amortizados en 3 años. Esta inversión se realizará al inicio del proyecto, en el tercer año y en el quinto año.
- Equipos y mobiliario serán depreciados aceleradamente, en 2 años (Servicio de Impuestos Internos). RV.Salud tendrá dos tipos de computadores, el que permite

correr el Software de RV (CL\$800.000 cada uno) y computadores para el resto del personal (CL\$350.000 cada uno). Además, se invertirá en equipos audiovisuales y mobiliario en general. A continuación, se pueden observar los requerimientos de cada uno y las necesidades de inversión.

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	

- Softwares serán amortizados cada 3 años. Habrá dos tipos de licencias: las especializadas (\$1.000.000 cada una) y las que utilizarán el resto de los PC (\$50.000 cada una). Por lo tanto, la inversión necesaria en ellos para cada periodo será de:

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

El capital de trabajo necesario para funcionar será considerado como la suma de los costos y gastos del período siguiente (para efectos de esta evaluación).

1.2. Ingresos

RV.Salud recibirá ingresos de la venta de licencias de los cursos, a un precio de \$78.900 cada uno:

- En T1 y T2 se espera alcanzar el 35% de cuota de mercado de cada segmento objetivo (SO), mientras que en T3 el 25%.
- Dado que el total de trabajadores en los PIS-C del año 2016 es de 89.327, se obtuvo un promedio de 687 trabajadores de salud por institución.
- Estos trabajadores deben ser capacitados cada 3 años.
- Dentro de la cuota de mercado, se espera vender ambas licencias a un porcentaje de los trabajadores que deben capacitarse anualmente por institución, que corresponden a 30%, 57% y 60% en T1, T2 y T3, respectivamente.

En el siguiente cuadro se puede observar el ingreso por ventas anuales de cada periodo.

Ingresos por período	T1 (35% M°)	T2 (35% M°)	T3 (25% M°)
Instituciones SO de RV.Salud	8	17	33
\bar{X} trabajadores en SO	5.497	11.681	22.675
\bar{X} anual de trabajadores en SO	1.832	3.894	7.558
% trabajadores capacitados por RV.Salud	30%	57%	60%
N° trabajadores capacitados por RV.Salud	550	2.219	4.535
N° licencias a vender (2 cursos pp)	1.099	4.439	9.070
Ingresos anuales	\$ 86.743.388	\$ 350.226.430	\$ 715.632.954

1.3. Egresos

RV.Salud presenta 4 fuentes de egresos: Costos variables, costos de producción, gastos de administración y gastos de ventas.

- Costos variables: Corresponde a la suma de la comisión de las ventas (3%) y al bono a repartir entre los colaboradores (10% anual). Por lo tanto, es un 13% de las ventas.
- Costos de producción: Corresponde a las remuneraciones, el costo en publicidad y promociones.
 - Remuneraciones: En el Anexo 8, se puede ver los costos brutos por remuneraciones mensuales, considerando los requerimientos de personal de planta y los aumentos de sueldo de 10% al cambio de período.
 - Publicidad y promociones: Primer y segundo año tendrán un costo de CL\$15MM, cada uno. Desde el tercer año corresponde a un 5% de las ventas.
- Gastos de administración: Mensualmente, corresponden al arriendo (\$1.000.000), cuentas (\$250.000) y papelería (\$52.600). Por lo tanto, el gasto en administración será de CL\$1.302.600 mensual.
- Gastos de ventas: Corresponde a un 2% de los ingresos por ventas (viajes, viáticos, reuniones con clientes, etc.).

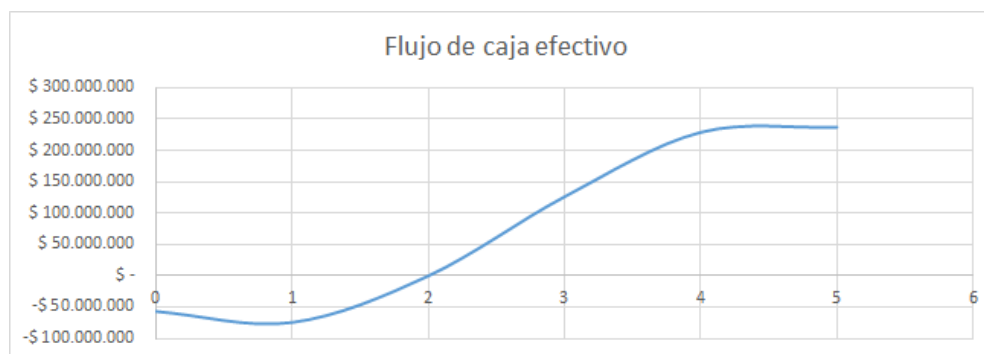
1.4. Valor terminal

El valor terminal se obtiene con la fórmula de perpetuidad, utilizando el flujo de efectivo del último año (dado que se asume que RV.Salud mantendrá constante la cuota de mercado alcanzada) y una tasa de descuento de 12,2% (se excluye el premio start up a la

tasa de descuento utilizada durante la evaluación).

2. Proyecciones Estado de resultados y flujo de caja efectivo anual

	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	-\$	7.517.760	-\$	21.176.591	-\$	54.635.323	-\$	78.147.119	-\$	93.032.284		
Margen de contribución	\$	50.311.165	\$	141.720.264	\$	365.636.393	\$	522.984.562	\$	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	-\$	52.430.895	\$	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	-\$	1.156.579	-\$	3.257.937	-\$	8.405.434	-\$	12.022.634	-\$	14.312.659		
EBITDA	-\$	69.218.673	\$	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	-\$	9.163.572	\$	187.009.736	\$	293.602.581	\$	386.625.377		
TAXES	\$	-	\$	-	-\$	24.397.948	-\$	79.272.697	-\$	104.388.852		
Utilidad neta	-\$	87.483.396	-\$	9.163.572	\$	162.611.788	\$	214.329.884	\$	282.236.525		
Flujo caja												
Utilidad neta	-\$	87.483.396	-\$	9.163.572	\$	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	-\$	48.710.000	-\$	2.250.000	-\$	6.226.000	-\$	45.400.000	-\$	45.400.000		
Capital trabajo	-\$	8.301.780	-\$	3.132.969	-\$	4.631.328	-\$	8.123.421	-\$	15.441.645		
FCE	-\$	57.011.780	-\$	74.601.642	-\$	238.567	\$	126.022.200	\$	228.925.106	\$	237.228.213
Valor terminal										\$	1.945.941.010	
FCE+VR	-\$	57.011.780	-\$	74.601.642	-\$	238.567	\$	126.022.200	\$	228.925.106	\$	2.183.169.223



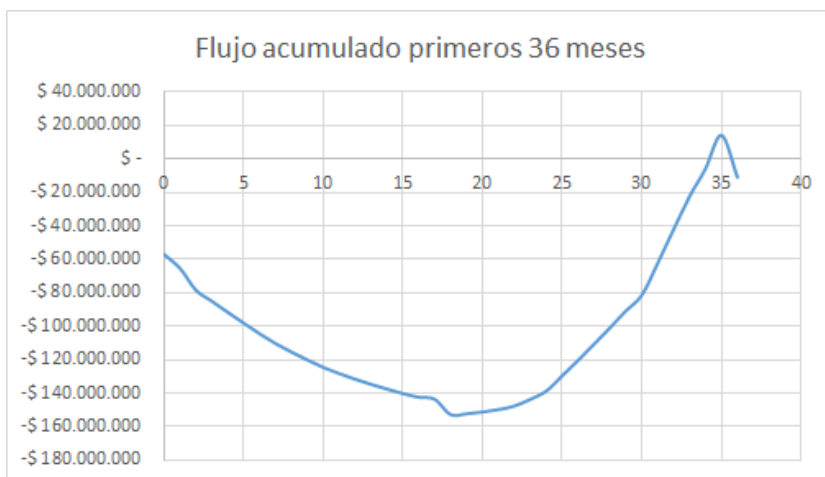
Al proyectar el Estado de Resultados y Flujo de Caja para los próximos 5 años, mediante método indirecto, con una tasa de descuento de 20,2% anual, se obtiene:

- Sin valor residual: VPN de CL\$ 158 MM y una TIR de 52,7%.
- Con valor residual: VPN CL\$ 933 MM y TIR de 102% anual.

En ambos casos, el VPN es mayor a cero y la TIR mayor a la tasa de descuento, por lo tanto, se recomienda llevar a cabo la empresa.

Es importante destacar, que el VPN se mantiene positivo (\$390.369), sin contemplar el valor terminal, en caso de que caiga la cuota de mercado de T3 a un 13%, manteniendo la participación prevista en T1 y T2 (35%). Esto se ha calculado en caso de que ingresen nuevos competidores y sustitutos a la industria.

3. Flujo de caja acumulado primeros 36 meses



Al proyectar el Estado de Resultados y Flujo de Caja mensual de los próximos 36 meses, mediante método indirecto (Ver anexo 9), se destaca:

- Inversión necesaria es de CL\$153 MM.
- Breakeven se alcanza el mes 18.
- Payback se logra el mes 35.
- Mes 36: Vuelve a haber flujo negativo, dada la necesidad de invertir CL\$11 MM para volver a alcanzar flujos acumulados positivos.

4. Fuentes de financiamiento

Se requiere de CL\$153 MM para financiar los primeros 35 meses de funcionamiento de la empresa, y CL\$11 MM para financiar el mes 36. Además, los flujos positivos obtenidos, permitirán continuar la operación.

Para los primeros 35 meses, el financiamiento será combinado, mediante capital de riesgo y capital del equipo gestor (no está dentro de la estrategia de negocio financiarse con deuda):

- Capital de riesgo: se levantará CL\$93 MM.
- Equipo gestor y familiares y amigos: CL\$60MM.

VIII. RIESGOS CRÍTICOS

Existen ciertos factores a considerar que podrían dificultar o impedir el éxito de RV.Salud, los cuales están categorizados en factores internos y externos y definidos según su nivel de criticidad.

1. Factores internos

- Alta criticidad:
 - Levantamiento de capital. Es un punto clave, dado que de esto depende el que se pueda llevar a cabo el proyecto.
 - Capital humano altamente capacitado y el trabajo en equipo, para implementar las operaciones con sinergias. Marketing debe establecer buenas relaciones con los clientes y TI junto a Educación en Salud, respondan a los requerimientos prometidos a los mismos. Es un punto fundamental para lograr las ventajas competitivas y alcanzar la participación de mercado esperada.
- Criticidad media:
 - Invertir tiempo y recursos en investigación y desarrollo, para que RV.Salud se mantenga vigente con respecto a las novedades y tendencias del mercado.
 - Alcanzar bajos ingresos en el mercado objetivo. Es de criticidad media dado que existe un mercado muy amplio de potenciales clientes de los mismos cursos que ofrece RV.Salud,

2. Factores externos

- Alta criticidad:
 - Aumento de sustitutos y competidores en el mediano plazo que disminuyan la participación de mercado de RV.Salud. Sin embargo, RV.Salud, puede mantener una participación de hasta un 13% en T3 y continuar obteniendo ganancias.
 - El avance de la tecnología es rápido y puede generar obsolescencia rápidamente. Es por ello que RV.Salud constantemente estará investigando el cómo avanza la industria y las nuevas tendencias.
- Criticidad media:
 - Modificación de leyes y normativas. Es considerado de criticidad medida, dado que las tendencias del mercado muestran que tenderían a favorecer a RV.Salud.

Sin embargo, para mitigar este riesgo, RV.Salud se mantendrá vigente, incorporando los cambios a tiempo.

- La externalización del desarrollo de los cursos y su soporte, lo que involucra dejar en terceros parte de la propuesta de valor. Sin embargo, existen múltiples proveedores con quienes se harán contratos de confidencialidad con cláusulas de no competencia a modo de resguardo.
- El sistema público involucra procedimientos de relacionamiento y compras complejas, reflejando más dificultad en la captura de clientes y venta de productos, lo que se ve reflejado en la disminución de la participación de mercado en T3.

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 (PCs y mobiliario) e intangibles (los cursos de RCP y PCI). La venta de los cursos se hará diversificando el mercado objetivo hacia otros actores como: prestadores de salud, entidades académicas afines que puedan utilizar los programas como herramientas previas a las prácticas clínicas, logrando que los estudiante lleguen mejor preparados gracias al entrenamiento con tecnologías de gamificación. Además se podrán incluir otros organismos y personas que deseen saber cómo reaccionar ante casos de Paro Cardio respiratorio o manipulación de agentes infecciosos, como: instituciones para adultos mayores y establecimientos educacionales.

IX. PROPUESTA AL INVERSIONISTA

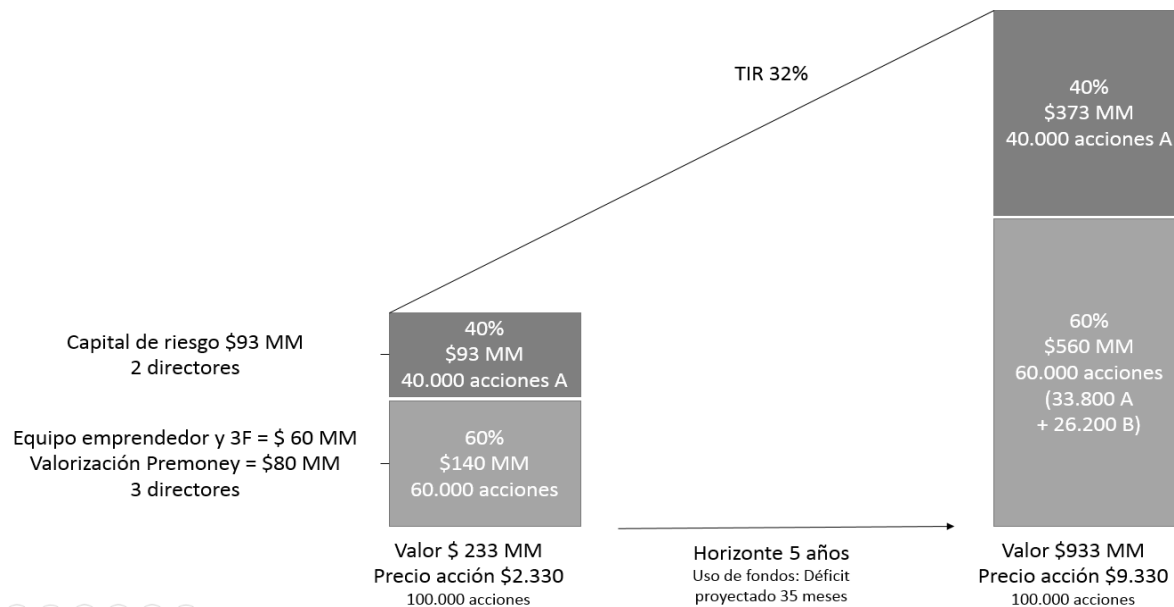
Para poder llevar a cabo el negocio, RV.Salud requiere al inicio del proyecto CL\$153 MM para hacer frente al déficit proyectado de 35 meses. El mes 36 el equipo fundador deberá incorporar \$11 MM, para cumplir con las necesidades de inversión y continuar creciendo.

La oferta para el inversionista, permite alcanzar un TIR para el inversionista de 32%, considerando el escenario base del plan de negocios.

Necesidad de capital: \$153 MM.		
	Inversionistas	Fundadores
Aporte	\$93 MM	\$60 MM
100.000 acciones \$2.330	40% propiedad 40.000 acciones Serie A preferentes Cláusulas preferentes de salida	Valorización Pre-Money \$80 MM 60% propiedad 60.000 acciones: 33.800 Serie A preferentes + 26.200 Serie B comunes
Representación	2 directores	3 directores

Al finalizar los 5 años, la empresa tendrá un valor de CL \$933 MM. Dado los porcentajes de propiedad:

- Al inversionista le corresponden CL \$373 MM.
- Al equipo fundador le corresponde CL \$560 MM.



X. CONCLUSIONES

Luego de una ardua investigación, se puede concluir que RV.Salud es un negocio envuelto en un entorno riesgoso, pero que es atractivo dada su alta rentabilidad.

Para que el proyecto sea exitoso, es sumamente importante el plan de marketing mix, el equipo de colaboradores de RV.Salud y la interacción que establecen entre sí y con los clientes, dado que el conjunto garantizará el éxito operacional y financiero, ya sea para la empresa como para los inversionistas.

Desde el punto de vista operacional y de recursos humanos, es clave el que sean profesionales altamente cualificados y la existencia de trabajo en equipo liderado por el gerente general. Esto, para favorecer el establecimiento de sinergias, motivando un excelente servicio al cliente, para alcanzar la participación de mercado esperada.

Si se alcanzan las ventas proyectadas y mantenemos los costos como se establece en el plan financiero, se puede concluir que el negocio es rentable, evaluado mediante VPN y TIR, ya sea considerando como sin considerar el valor terminal como perpetuidad, dado que en ambos casos el VPN es mayor a 0 y la TIR supera ampliamente la tasa de descuento.

Sin embargo, es altamente crítico para alcanzar estos números el levantamiento de capital, considerando un payback en el mes 35. Para lograr levantar capital, se recurrirá a capital de riesgo ofreciendo el 40% de la empresa a través de acciones preferentes con una tasa interna de retorno para el inversionista de 32% y un horizonte de 5 años.

Es importante considerar que si no se alcanzan las ventas esperadas en este mercado, existe un gran mercado potencial que tienen estos cursos, especialmente el de RCP (todos los prestadores institucionales de salud para acreditarse con la Superintendencia de Salud), además, otros actores que estén interesados en saber reaccionar ante riesgos vitales.

Luego de finalizar la evaluación, se ha llegado a la conclusión de que RV.Salud es un negocio riesgoso, pero sumamente atractivo dada la alta rentabilidad que puede llegar a generar para el negocio, como para los inversionistas.

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

Resumen nacional de PIS 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

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

Fuente: Superintendencia de Salud 2016

Anexo 3: 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	Smarttraining
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

	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 4: 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 5: 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%

Anexo 6: 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.

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.

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.

ETAPA 3 (duración: 24 meses).

- 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.

Anexo 7: Cargo, KPI's y metas.

Cargo	Responsabilidades / KPI's	Metas
Gerente general	Constitución empresa y acreditación SENCE.	Tiempo máximo 2 meses
	Definición Estrategia	Tiempo máximo 1 mes
	Abastecimiento.	Tiempo máximo 2 meses
	Pago mensual de remuneraciones.	100% pago oportuno
	Sistemas de Control de gestión.	Cumplimiento 100% de KPI's
	Confección de evaluación de desempeño y satisfacción laboral.	Cumplimiento 100%
	Implementación de evaluación de desempeño y satisfacción laboral.	Ev. de desempeño > 90% Satisfacción laboral > 80%
Marketing y ventas	Diseño y construcción de marca, sitio web y video promocional VR.Salud.	Cumplimiento 100%
	Contacto prospecto clientes. CRM	Cumplimiento 90%
	Desarrollo de alianzas estratégicas.	Cumplimiento 50%
	Lanzamiento de marca, y campañas de marketing digital	Cumplimiento 90% > 500 visitas sitio web al mes.
	Distribución gratuita de cursos.	Cumplimiento 80%
	Venta de curso por etapa.	Cumplimiento 30%
TI	Creación de protocolo de desarrollo	Cumplimiento 100%
	Resolución de requerimientos.	Cumplimiento 100%
	Implementación de mejoras.	Cumplimiento 80%
	Personalización de los cursos.	Cumplimiento 100%
Educación en salud	Entrega de contenidos a TI, para el desarrollo y/o personalización.	Cumplimiento 100%
	Resolución de solicitud de contenido.	Cumplimiento 90%
Administrativo	Apoyo a todas las áreas.	Cumplimiento del 90%

Anexo 8: Costos brutos mensuales en remuneraciones por etapa.

Costo producción: Remuneraciones	T0	T1	T2	T3
Gerente general	\$ 1.875.190	\$ 1.875.190	\$ 2.062.709	\$ 2.268.980
Profesional TI etapa 0	\$ 999.400	\$ 999.400	\$ 1.099.340	\$ 1.209.274
Profesional TI etapa 1	\$ -	\$ 999.400	\$ 1.099.340	\$ 1.209.274
Profesional TI etapa 2	\$ -	\$ -	\$ 999.400	\$ 1.099.340
Profesional TI etapa 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 999.400
Profesional clínico	\$ 1.499.100	\$ 1.499.100	\$ 1.649.010	\$ 1.813.911
Profesional comercial etapa 0	\$ 875.790	\$ 875.790	\$ 963.369	\$ 1.059.706
Profesional comercial etapa 1	\$ -	\$ 875.790	\$ 963.369	\$ 1.059.706
Profesional comercial etapa 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Profesional comercial etapa 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 875.790
Alumnos	\$ -	\$ -	\$ 334.010	\$ 668.020
Departamento administrativo	\$ 499.700	\$ 499.700	\$ 549.670	\$ 604.637
Total mensual de cada período	\$ 5.749.180	\$ 7.624.370	\$ 9.720.217	\$ 12.868.038

Anexo 9: Flujos mensuales

		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estado de Resultados	Ventas proyectadas				\$ 4.163.683	\$ 4.250.426	\$ 4.423.913	\$ 4.510.656	\$ 5.262.432	\$ 6.072.037	\$ 6.476.840	\$ 6.881.642
	Costo variable				-\$ 541.279	-\$ 552.555	-\$ 575.109	-\$ 586.385	-\$ 684.116	-\$ 789.365	-\$ 841.989	-\$ 894.613
	Margen de contribución	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.622.404	\$ 3.697.871	\$ 3.848.804	\$ 3.924.271	\$ 4.578.316	\$ 5.282.672	\$ 5.634.851	\$ 5.987.029
	Costo producción (Remuneraciones)		-\$ 5.749.180	-\$ 5.749.180	-\$ 7.624.370	-\$ 7.624.370	-\$ 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	-\$ 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	-\$ 4.950.099	-\$ 4.296.054	-\$ 3.591.698	-\$ 3.239.519	-\$ 2.887.341
	Gastos administración		-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600
	Gastos ventas				-\$ 83.274	-\$ 85.009	-\$ 88.478	-\$ 90.213	-\$ 105.249	-\$ 121.441	-\$ 129.537	-\$ 137.633
	EBITDA	\$ -	-\$ 8.301.780	-\$ 8.301.780	-\$ 6.637.840	-\$ 6.564.108	-\$ 6.416.644	-\$ 6.342.912	-\$ 5.703.903	-\$ 5.015.738	-\$ 4.671.656	-\$ 4.327.574
	Amortización		-\$ 1.145.833	-\$ 1.145.833	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389
	Depreciación		-\$ 310.833	-\$ 310.833	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 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	-\$ 7.878.051	-\$ 7.239.041	-\$ 6.550.877	-\$ 6.206.795	-\$ 5.862.713
	TAXES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta	\$ -	-\$ 9.758.447	-\$ 9.758.447	-\$ 8.172.979	-\$ 8.099.247	-\$ 7.951.783	-\$ 7.878.051	-\$ 7.239.041	-\$ 6.550.877	-\$ 6.206.795	-\$ 5.862.713	
Flujo caja	Utilidad neta	\$ -	-\$ 9.758.447	-\$ 9.758.447	-\$ 8.172.979	-\$ 8.099.247	-\$ 7.951.783	-\$ 7.878.051	-\$ 7.239.041	-\$ 6.550.877	-\$ 6.206.795	-\$ 5.862.713
	Amortización	\$ -	\$ 1.145.833	\$ 1.145.833	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389
	Depreciación	\$ -	\$ 310.833	\$ 310.833	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 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	-\$ 112.766	-\$ 121.441	-\$ 60.720	-\$ 60.720	-\$ 121.441
	FCE	-\$ 57.011.780	-\$ 8.301.780	-\$ 13.051.522	-\$ 6.650.851	-\$ 6.590.131	-\$ 6.429.656	-\$ 6.455.679	-\$ 5.825.343	-\$ 5.076.459	-\$ 4.732.377	-\$ 4.449.015
		11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Estado de Resultados	Ventas proyectadas	\$ 7.691.247	\$ 8.096.050	\$ 8.385.194	\$ 8.674.339	\$ 8.963.483	\$ 9.541.773	\$ 10.698.351	\$ 11.565.785	\$ 15.234.850	\$ 15.760.189	\$ 16.285.529
	Costo variable	-\$ 999.862	-\$ 1.052.486	-\$ 1.090.075	-\$ 1.127.664	-\$ 1.165.253	-\$ 1.240.430	-\$ 1.390.786	-\$ 1.503.552	-\$ 1.980.530	-\$ 2.048.825	-\$ 2.117.119
	Margen de contribución	\$ 6.691.385	\$ 7.043.563	\$ 7.295.119	\$ 7.546.675	\$ 7.798.231	\$ 8.301.342	\$ 9.307.566	\$ 10.062.233	\$ 13.254.319	\$ 13.711.365	\$ 14.168.410
	Costo producción (Remuneraciones)	-\$ 7.624.370	-\$ 7.624.370	-\$ 7.624.370	-\$ 7.624.370	-\$ 7.624.370	-\$ 7.624.370	-\$ 7.624.370	-\$ 7.624.370	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217
	Costo producción (Publicidad y promociones)	-\$ 1.250.000	-\$ 1.250.000	-\$ 1.250.000	-\$ 1.250.000	-\$ 1.250.000	-\$ 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	\$ 433.196	\$ 1.187.863	\$ 2.284.102	\$ 2.741.148	\$ 3.198.193
	Gastos administración	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 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	-\$ 213.967	-\$ 231.316	-\$ 304.697	-\$ 315.204	-\$ 325.711
	EBITDA	-\$ 3.639.410	-\$ 3.295.328	-\$ 3.049.555	-\$ 2.803.782	-\$ 2.558.009	-\$ 2.066.463	-\$ 1.083.371	-\$ 346.053	\$ 676.805	\$ 1.123.344	\$ 1.569.883
	Amortización	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.176.389	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667
	Depreciación	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 358.750	-\$ 520.250	-\$ 520.250	-\$ 520.250
	Utilidad antes de impuestos	-\$ 5.174.549	-\$ 4.830.467	-\$ 4.584.694	-\$ 4.338.921	-\$ 4.093.148	-\$ 3.601.602	-\$ 2.618.510	-\$ 1.881.192	-\$ 1.085.111	-\$ 638.573	-\$ 192.034
	TAXES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad neta	-\$ 5.174.549	-\$ 4.830.467	-\$ 4.584.694	-\$ 4.338.921	-\$ 4.093.148	-\$ 3.601.602	-\$ 2.618.510	-\$ 1.881.192	-\$ 1.085.111	-\$ 638.573	-\$ 192.034	
Flujo caja	Utilidad neta	-\$ 5.174.549	-\$ 4.830.467	-\$ 4.584.694	-\$ 4.338.921	-\$ 4.093.148	-\$ 3.601.602	-\$ 2.618.510	-\$ 1.881.192	-\$ 1.085.111	-\$ 638.573	-\$ 192.034
	Amortización	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.176.389	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667
	Depreciación	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 358.750	\$ 520.250	\$ 520.250	\$ 520.250
	Inversión									-\$ 6.226.000		
	Capital trabajo	-\$ 60.720	-\$ 43.372	-\$ 43.372	-\$ 43.372	-\$ 86.743	-\$ 173.487	-\$ 130.115	-\$ 2.646.207	-\$ 78.801	-\$ 78.801	-\$ 157.602
	FCE	-\$ 3.700.130	-\$ 3.338.700	-\$ 3.092.927	-\$ 2.847.154	-\$ 2.644.752	-\$ 2.239.950	-\$ 1.213.487	-\$ 9.218.259	\$ 598.004	\$ 1.044.543	\$ 1.412.281

RV.Salud
OTEC para prestadores institucionales de salud

		22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
Estado de Resultados	Ventas proyectadas	\$ 17.336.208	\$ 19.437.567	\$ 21.013.586	\$ 25.216.303	\$ 25.531.507	\$ 25.846.711	\$ 26.161.914	\$ 26.792.322	\$ 28.053.137	\$ 38.087.124	\$ 39.400.473
	Costo variable	-\$ 2.253.707	-\$ 2.526.884	-\$ 2.731.766	-\$ 3.278.119	-\$ 3.319.096	-\$ 3.360.072	-\$ 3.401.049	-\$ 3.483.002	-\$ 3.646.908	-\$ 4.951.326	-\$ 5.122.062
	Margen de contribución	\$ 15.082.501	\$ 16.910.683	\$ 18.281.820	\$ 21.938.184	\$ 22.212.411	\$ 22.486.638	\$ 22.760.865	\$ 23.309.320	\$ 24.406.229	\$ 33.135.798	\$ 34.278.412
	Costo producción (Remuneraciones)	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217	-\$ 9.720.217
	Costo producción (Publicidad y promociones)	-\$ 1.250.000	-\$ 1.250.000	-\$ 1.250.000	-\$ 1.260.815	-\$ 1.276.575	-\$ 1.292.336	-\$ 1.308.096	-\$ 1.339.616	-\$ 1.402.657	-\$ 1.904.356	-\$ 1.970.024
	Margen operacional	\$ 4.112.284	\$ 5.940.466	\$ 7.311.603	\$ 10.957.151	\$ 11.215.619	\$ 11.474.086	\$ 11.732.553	\$ 12.249.487	\$ 13.283.355	\$ 21.511.225	\$ 22.588.171
	Gastos administración	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600	-\$ 1.302.600
	Gastos ventas	-\$ 346.724	-\$ 388.751	-\$ 420.272	-\$ 504.326	-\$ 510.630	-\$ 516.934	-\$ 523.238	-\$ 535.846	-\$ 561.063	-\$ 761.742	-\$ 788.009
	EBITDA	\$ 2.462.960	\$ 4.249.115	\$ 5.588.731	\$ 9.150.225	\$ 9.402.388	\$ 9.654.551	\$ 9.906.714	\$ 10.411.041	\$ 11.419.693	\$ 19.446.882	\$ 20.497.562
	Amortización	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667	-\$ 1.241.667
	Depreciación	-\$ 520.250	-\$ 520.250	-\$ 520.250	-\$ 209.417	-\$ 209.417	-\$ 161.500	-\$ 161.500	-\$ 161.500	-\$ 161.500	-\$ 161.500	-\$ 161.500
	Utilidad antes de impuestos	\$ 701.043	\$ 2.487.198	\$ 3.826.814	\$ 7.699.142	\$ 7.951.305	\$ 8.251.385	\$ 8.503.548	\$ 9.007.874	\$ 10.016.526	\$ 18.043.716	\$ 19.094.395
	TAXES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Utilidad neta	\$ 701.043	\$ 2.487.198	\$ 3.826.814	\$ 7.699.142	\$ 7.951.305	\$ 8.251.385	\$ 8.503.548	\$ 9.007.874	\$ 10.016.526	\$ 18.043.716	\$ 19.094.395
Flujo caja	Utilidad neta	\$ 701.043	\$ 2.487.198	\$ 3.826.814	\$ 7.699.142	\$ 7.951.305	\$ 8.251.385	\$ 8.503.548	\$ 9.007.874	\$ 10.016.526	\$ 18.043.716	\$ 19.094.395
	Amortización	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667	\$ 1.241.667
	Depreciación	\$ 520.250	\$ 520.250	\$ 520.250	\$ 209.417	\$ 209.417	\$ 161.500	\$ 161.500	\$ 161.500	\$ 161.500	\$ 161.500	\$ 161.500
	Inversión											
	Capital trabajo	-\$ 315.204	-\$ 236.403	-\$ 641.223	-\$ 63.041	-\$ 63.041	-\$ 63.041	-\$ 126.082	-\$ 252.163	-\$ 2.006.797	-\$ 262.670	-\$ 262.670
	FCE	\$ 2.147.756	\$ 4.012.712	\$ 4.947.508	\$ 9.087.185	\$ 9.339.348	\$ 9.591.511	\$ 9.780.633	\$ 10.158.878	\$ 9.412.895	\$ 19.184.213	\$ 20.234.892
		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							

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”.¹⁷
- **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. Se 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 estrategia para influir y motivar a grupos de personas.

¹⁷ Dirección Nacional de Capital Humano y Salud Ocupacional, 2013

- **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

O TEC para prestadores institucionales de salud 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.