



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DETERMINAR LA FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UN
MARKETPLACE DE KINESIÓLOGOS EN LA REGIÓN METROPOLITANA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

ENZO FABÍAN MALDONADO FOSSA

**PROFESOR GUÍA:
RODRIGO JOSÉ BRICEÑO HOLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
SEBASTIÁN MIRANDA AGUILERA**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

DETERMINAR LA FACTIBILIDAD ESTRATÉGICA, TÉCNICA Y ECONÓMICA DE UN MARKETPLACE DE KINESIÓLOGOS EN LA REGIÓN METROPOLITANA

El desarrollo de la siguiente tesis tiene el propósito de estudiar la factibilidad técnica, estratégica y económica de una plataforma online que ofrezca servicios kinésicos en el hogar, siendo el medio de conexión entre los demandantes y oferentes de este servicio.

Para la realización de este análisis se realizaron 2 encuestas, una dirigida a Kinesiólogos de la Región Metropolitana donde se obtuvo una muestra de 246 personas, 110 hombres y 136 mujeres en un rango entre los 18 a 55 años, y otra dirigida a usuarios de servicios de kinesiología, de la misma región, donde se obtuvo una muestra de 98 personas, 40 hombres y 57 mujeres, en un rango entre los 18 a 55 años. De los resultados de la encuesta concluimos que los atributos más valorizados a la hora de contratar servicios kinésicos a domicilio son la capacitación del profesional y la rápida disponibilidad de éste. Por otro lado, dentro de los aspectos que menos gustan a los Kinesiólogos a la hora de hacer servicios domiciliarios es la lejanía del domicilio respecto a su lugar habitual (su hogar o lugar de trabajo). Estos antecedentes transforman a dichos atributos como factores claves del éxito de este proyecto.

Con estadísticas de la Superintendencia de Salud y Fonasa, junto a datos obtenidos en la investigación de mercado, se determinó un mercado potencial con respecto a la demanda de servicios kinésicos de MM\$36.165 en la Región Metropolitana. Se definió un mercado objetivo de MM\$14.100, de los cuales, como objetivo estratégico, en un plazo de 5 años se espera alcanzar un 20% de aquella cifra, lo que corresponde a MM\$2.800 en ventas de servicios kinésicos domiciliarios.

Financiado con capital propio y búsqueda de inversores, la evaluación en un período de 5 años muestra como resultado un VAN de -\$96.520.539 y una TIR de un 3%. Se concluye que si bien existe la factibilidad estratégica y técnica para su implementación, el proyecto no cuenta con la viabilidad económica para ser un negocio rentable. Considerando el análisis de la sensibilidad económica, se recomienda analizar la posibilidad de incluir otros servicios de salud a domicilio, con el fin de generar economías de escala y sacar mayor rentabilidad de los recursos tecnológicos y organizacionales implementados.

DEDICATORIA

***Se lo dedico a Teo, mi perro, por acompañarme
en esas largas noches de estudio
y elaboración de esta tesis...
Y a Eddie, mi cachorro,
por acompañarme desde las alturas...***

***“Vive como si fueras a morir mañana.
Aprende como si fueras
a vivir para siempre”***

Mahatma Gandhi

AGRADECIMIENTOS

*Agradecimientos a mi familia, amigos,
compañeros de trabajo, profesores,
y especialmente a Nicole,
por facilitar y apoyar
este nuevo y desafiante
paso en mi vida...*

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	1
2. DESCRIPCION DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES	2
3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR	3
4. OBJETIVO GENERAL	4
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
6. RESULTADOS ESPERADOS	4
7. MARCO CONCEPTUAL	5
8. METODOLOGÍA	7
8.1. DIAGNÓSTICO	7
8.1.1. <i>ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL</i>	7
8.1.2. <i>ANÁLISIS DE CLIENTES</i>	8
8.1.3. <i>ANÁLISIS DE COMPETIDORES RELEVANTES</i>	13
8.1.4. <i>BENCHMARKING INTERNACIONAL</i>	16
8.1.5. <i>ANÁLISIS DEL MACROENTORNO</i>	17
8.1.6. <i>SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO</i>	20
8.1.6.1. <i>FODA PARA EL MERCADO DE KINESIÓLOGOS</i>	20
8.1.6.2. <i>FODA PARA EL MERCADO DE USUARIOS DE SERVICIOS DE REHABILITACIÓN</i>	21
8.2. ESTRATEGIA	23
8.2.1. <i>OBJETIVO</i>	23
8.2.2. <i>SEGMENTO OBJETIVO</i>	23
8.2.3. <i>MERCADO OBJETIVO</i>	23
8.2.4. <i>POSICIONAMIENTO</i>	23
8.2.6. <i>ESTRATEGIA DEL PRODUCTO</i>	25
8.2.7. <i>ESTRATEGIA PROMOCIONAL</i>	28
8.2.8. <i>ESTRATEGIA DE PRECIOS</i>	29
8.2.9. <i>RECURSOS REQUERIDOS</i>	30
8.3. EVALUACIÓN ECONÓMICA	35
8.3.1. <i>TASA DE DESCUENTO</i>	35
8.3.2. <i>INGRESOS POR VENTAS</i>	35
8.3.3. <i>FLUJO DE CAJA AÑO 0 al 5</i>	36
8.3.4. <i>FLUJO DE CAJA AÑO 1</i>	37
8.3.5. <i>RATIOS FINANCIEROS</i>	38
8.3.6. <i>VALOR RESIDUAL</i>	38
8.3.7. <i>SENSIBILIZACIÓN</i>	39
8.3.8. <i>FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO</i>	39
9. CONCLUSIONES	40

10. BIBLIOGRAFIA	42
11. ANEXOS	44
A. ENCUESTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	44
B. GASTOS EN SERVICIOS DE MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN EN ISAPRES AÑO 2015.....	49
C. GASTOS EN MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN FONASA AÑO 2015.....	50
D. DESCRIPCIÓN CAMPAÑA DE DIFUSIÓN Y POSICIONAMIENTO.....	51
E. DISPOSICIÓN A INSCRIBIRSE EN EL MARKETPLACE.....	52

INDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1: TOP OF MIND.....	8
ILUSTRACIÓN 2: RECORDACIÓN AYUDADA.....	9
ILUSTRACIÓN 3: VALORACIÓN DE ATRIBUTOS PARA UN SERVICIO KINÉSICO.....	10
ILUSTRACIÓN 4: SOLICITUD DE KINESIOLOGÍA A DOMICILIO.....	11
ILUSTRACIÓN 5: VALORACIÓN DE ATRIBUTOS PARA UN SERVICIO DE KINESIOLOGÍA DOMICILIARIA.....	11
ILUSTRACIÓN 6: PERSEPCIÓN DE LOS KINESIOLOGOS RESPECTO A LOS SERVICIOS DOMICILIARIOS.....	12
ILUSTRACIÓN 7: DISPOSICIÓN A PAGAR.....	13
ILUSTRACIÓN 8: DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE COMPETIDORES INDIRECTOS.....	14
ILUSTRACIÓN 9: VALORACIÓN DE ATRIBUTOS DE COMPETIDORES INDIRECTOS.....	14
ILUSTRACIÓN 10: CANAL DE CONTACTO, COMPETENCIA DIRECTA.....	15
ILUSTRACIÓN 11: CANAL DE PROMOCIÓN, COMPETENCIA DIRECTA.....	16
ILUSTRACIÓN 12: USO DE INTERNET EN CHILE.....	18
ILUSTRACIÓN 13: USO DE DISPOSITIVOS PARA CONEXIÓN A INTERNET.....	19
ILUSTRACIÓN 14: CADENA DE VALOR.....	25
ILUSTRACIÓN 15: FLUJOGRAMA DE INSCRIPCIÓN DE KINESIÓLOGOS EN LA PLATAFORMA.....	27
ILUSTRACIÓN 16: FLUJOGRAMA PROCESO DE COMPRA DEL SERVICIO.....	27
ILUSTRACIÓN 17: IMAGEN DE MARCA Y LOGOTIPO.....	28
ILUSTRACIÓN 18: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INICIAL DE LA EMPRESA.....	31
ILUSTRACIÓN 19: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AÑO 2-3.....	31
ILUSTRACIÓN 20: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA AÑO 4-5.....	32

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: GASTOS DE IMPLEMENTACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.....	30
TABLA 2: GASTO ANUAL PLAN DE MARKETING.....	30
TABLA 3: REMUNERACIONES AÑO 1.....	33
TABLA 4: REMUNERACIONES AÑO 2-3.....	34
TABLA 5: REMUNERACIONES AÑO 4-5.....	34
TABLA 6: TASA DE DESCUENTO.....	35
TABLA 7: INGRESOS POR VENTAS.....	35
TABLA 8: FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS, EN PESOS.....	36
TABLA 9: FLUJO DE CAJA MENSUAL, AÑO 1, EN PESOS.....	37
TABLA 10: CÁLCULO DE VAN Y TIR.....	38
TABLA 11: CÁLCULO DEL VALOR RESIDUAL.....	38
TABLA 12: SENSIBILIZACIÓN POR COSTOS Y VENTAS.....	39

1. INTRODUCCIÓN

Una progresiva inversión de la pirámide poblacional en Chile, con el consecuente aumento de la población adulta y adulta mayor¹, sumado al estilo de vida vertiginoso que actualmente vivimos en las grandes ciudades, nos lleva una mayor incidencia de enfermedades degenerativas músculo-esqueléticas, enfermedades laborales, y/o lesiones por “deportistas ocasionales” en la población. Consecuencia del ritmo de vida, cada vez contamos con menos tiempo para cuidarnos, resolver nuestros problemas de salud, y poder acudir a un centro de rehabilitación a recuperarnos de las lesiones.

En este contexto, nace la necesidad de invertir la cadena llevando la rehabilitación hacia el cliente, o sea, llevar el servicio especializado que otorgan los profesionales de rehabilitación, como los Kinesiólogos, hacia el hogar del cliente, en la comodidad de su espacio y la flexibilidad de sus tiempos, con las mismas facilidades de pago y amplia oferta de profesionales.

Para resolver esa necesidad, actualmente existe un modelo comúnmente visto que son los “Homecare”, empresas que entregan servicios de salud a domicilio con profesionales bajo su dependencia, donde el consumidor solicita el servicio, y la empresa determina el profesional y la disponibilidad horaria que tiene para atender al cliente. Los profesionales trabajan bajo un sistema de horarios definido previamente (puede ser semanal o mensual), y con sueldos fijos por horas disponibles de trabajo o sueldos variables dependiente de la cantidad de atenciones dadas.

Otro modelo de atención domiciliaria es la “atención particular”, donde cada profesional ofrece sus servicios en mutuo acuerdo con su cliente. El profesional es contactado por el cliente a través de recomendaciones o redes de contacto, fija el precio de su servicio y el horario de atención es en común acuerdo. En este caso y en el anteriormente expuesto, la dificultad se concentra en que el servicio no siempre puede coincidir exactamente con el momento en que el cliente lo requiere, y por otro lado, podría no entregársele información fidedigna de la formación del profesional.

¹ Fuente: http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/archivo_documentos/enfoques/2005/files/chile2050.pdf

2. DESCRIPCION DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

Según datos de la Subsecretaría de Telecomunicaciones, existe un aumento exponencial en el uso y adquisición de las tecnologías de la información y la comunicación, acrecentándose el acceso a bienes de consumo como los laptops, smartphones y tablet, llegando a un 70% de la población el 2015, y el acceso al uso de la internet en los hogares, aumentando de un 30% a un 69% del año 2009 al 2014, llegando a cifras muy cercanas de lo que se registra en los países desarrollados². Todo esto hace el escenario ideal para la existencia de una plataforma “online” que ponga a disposición una red de profesionales de rehabilitación con toda su formación académica, trayectoria y disponibilidad de atención, además, de un fácil método de pago y facturación. Por otro lado, el explosivo aumento de titulados en Kinesiología³, y la poca demanda de éstos en los centros de salud establecidos, hace que un marketplace sea un excelente oportunidad laboral para aquellos que no tienen un trabajo estable, quieran manejar su propio horario, y también para aquellos que quieren complementar ingresos en sus horarios libres.

Como hipótesis de trabajo, se presume que el auge en el uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), hará que un servicio de estas características genere el fenómeno de la Ley de Metcalfe, que manifiesta que el valor económico de una red aumenta proporcionalmente al cuadrado del número de usuarios del sistema.

Para el desarrollo del tema planteado, se tratará de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la frecuencia de uso de servicios de rehabilitación en la población de la Región Metropolitana?
- ¿Cuáles son los atributos a destacar a la hora de elegir que servicio o profesional contratar?
- ¿Cuáles son los principales factores de incomodidad con los actuales sistemas?
- ¿Qué tipo de servicio de rehabilitación es el utilizado con mayor frecuencia?
- ¿Dónde buscan estos servicios comúnmente?
- ¿Qué beneficios visualizan, tanto usuarios como profesionales, para un modelo marketplace?
- ¿Cómo se valoraría este servicio y cuáles serían los principales atributos (valor diferencial) a destacar?
- ¿Es factible realizar una plataforma online de oferta y demanda de Kinesiólogos?

² Fuente: http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Presentacion_Final_Sexta_Encuesta_vers_16102015.pdf

³ Fuente: <http://www.mifuturo.cl/index.php/bases-de-datos/titulados>

Estas interrogantes permitirán conocer los factores principales de interés por parte del segmento objetivo, de manera de poder identificar qué necesidades no se encuentran satisfechas actualmente en el mercado local, y poder diseñar un servicio que cubra y satisfaga esas necesidades.

Este servicio busca satisfacer la necesidad de los consumidores de servicios de rehabilitación, de tener un profesional confiable y que cumpla con sus necesidades, literalmente al alcance de su mano, como por ejemplo en su Smartphone. Y por otro lado, dar demanda al exponente aumento de titulados de Kinesiología en la Región Metropolitana. Todo esto a través de una plataforma simple, confiable y segura para conectar a consumidores y profesionales de rehabilitación.

3. ALCANCE DEL TEMA A ABORDAR

Mediante esta tesis se quiere evaluar la factibilidad técnico-económica de un Marketplace que va destinado a entregar una plataforma fácil y cómoda para encontrar a un profesional de rehabilitación confiable, apuntando a un mercado bilateral, que se ajuste a las necesidades y exigencias de los clientes, tanto usuarios como Kinesiólogos, ayudando a solucionar los problemas de salud relacionados a la rehabilitación, en la comodidad del hogar.

La cobertura del servicio será para el Región Metropolitana, sin descartar una futura expansión en territorio nacional, según los resultados del estudio de factibilidad técnica y económica.

El tipo de servicio que se brindará será la conexión y comunicación con profesionales Kinesiólogos que realicen la rehabilitación musculoesquelética, respiratoria y neurológica directamente en el hogar, previamente evaluados y certificando sus antecedentes académicos y profesionales.

4. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad estratégica, técnica y económica de un marketplace, que logre conectar a Kinesiólogos y consumidores de servicios de rehabilitación.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el mercado potencial.
- Analizar los consumidores y prestadores de servicios de rehabilitación, identificar sus características y establecer segmentos de usuarios.
- Definir segmento objetivo.
- Determinar los costos de implementación del servicio.
- Caracterizar atributos que crean valor al servicio.
- Establecer estrategia del negocio con respecto a precios, plan comunicacional, diseño del canal, implementación y evaluación económica.

6. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera definir la factibilidad de un plan de negocios para un Marketplace de Kinesiólogos en la Región Metropolitana, donde se identifiquen y cuantifiquen las necesidades de inversión, ingresos que generaría y viabilidad de implementarse en el mercado.

7. MARCO CONCEPTUAL

Se desarrollaran algunos conceptos fundamentales de entender para este proyecto de tesis.

Rehabilitación: En el mundo de la medicina, la rehabilitación es definida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como *“el conjunto de medidas sociales, educativas y profesionales destinadas a restituir al paciente minusválido la mayor capacidad e independencia posibles”*. En ese contexto podríamos decir que cualquier persona que por alguna afección de salud ve comprometido el normal desarrollo de su vida diaria, debería requerir de rehabilitación.

Según estadísticas del Fondo Nacional de Salud (FONASA), el año 2014 se realizaron 6.060.753 prestaciones en los servicios de Medicina Física y Rehabilitación bajo la modalidad de libre elección, lo que corresponde a un 8% más que el año 2013 y a un 12,36% del total de prestaciones otorgadas por el fondo de salud público el 2014. En el caso de la modalidad de seguros de salud privados como las isapres, según estadísticas de la Superintendencia de Salud, el mismo año 2014, las prestaciones otorgadas en los servicios de Medicina Física y Rehabilitación fueron 12.485.442, lo que corresponde a un 16% de las prestaciones totales otorgadas por las isapres y un 9,8% más que el año 2013.

Kinesiología: Conocido en otras latitudes como Fisioterapia o Terapeuta Físico, proviene del griego (kinesis = movimiento y logos = tratado, estudio). Es una disciplina del área de la salud que estudia y restablece patrones normales de movimiento en el ser humano. La OMS define la Fisioterapia en 1958 como "la ciencia del tratamiento a través de: medios físicos, ejercicio terapéutico, masoterapia y electroterapia. Además, la Fisioterapia incluye la ejecución de pruebas eléctricas y manuales para determinar el valor de la afectación y fuerza muscular, pruebas para determinar las capacidades funcionales, la amplitud del movimiento articular y medidas de la capacidad vital, así como ayudas diagnósticas para el control de la evolución".

El Kinesiólogo nace, tras 19 años bajo el alero de la carrera de Educación Física, el 22 de agosto 1958, cuando se promulga el decreto N°1082 donde el Ministerio de Salud Pública y Previsión social aprueba el reglamento sobre el ejercicio de esta profesión.

La Confederación Mundial de Terapeutas Físico (WCPT en inglés) se refiere a la profesión como los que proporcionan los servicios de desarrollar, mantener y restablecer el movimiento a su máximo de capacidad. Pueden ayudar a las personas en cualquier etapa de la vida, cuando el movimiento y la función estén amenazados por el envejecimiento, lesiones, enfermedades, trastornos, condiciones o factores

ambientales. Los fisioterapeutas ayudan a las personas a maximizar su calidad de vida, mirando la integridad física, psicológica, emocional y social⁴.

Los Kinesiólogos están llamados a:

- Realizar un examen / evaluación integral del paciente / cliente.
- Evaluar los resultados del examen / evaluación para tomar decisiones clínicas en relación con los pacientes / clientes.
- Formular un diagnóstico, pronóstico y plan de tratamiento.
- Proporcionar la consulta dentro de su experiencia y determinar cuándo los pacientes / clientes necesitan ser referidos a otro profesional de la salud.
- Implementar un programa de tratamiento.
- Determinar los resultados de los tratamientos.
- Hacer recomendaciones para la autogestión y cuidados en la vida cotidiana.

Marketplace: El sitio web gestion.org describe un marketplace como “sitio que permite que vendedores y compradores se relacionen para llevar a cabo una transacción comercial. Son una especie de plataformas en las que ambos permanecen hasta que la transacción finaliza”⁵. Expresado de otro modo, un marketplace vendría siendo un centro comercial dotado de la flexibilidad que sólo la internet puede otorgar. Son plataformas donde se pueden comercializar todo tipo de productos y servicios, y se encargan del proceso de compra-venta, llevándose una comisión por transacción o un pago por membresía de los participantes.

El sitio marketing4ecommerce.net describe ventajas de estar en un marketplace como por ejemplo, el ahorro de costos al no implementar una infraestructura para vender un producto o servicio, la gestión de los pagos ya que el intermediario de la transacción es la plataforma, y el posicionamiento del producto o servicio ya que generalmente la plataforma les interesa estar bien posicionados y ser atractivos. También se describen algunas desventajas tales como el que exista mayor competencia para el producto o servicio, se obliga a ajustar y revisar precios constantemente para compararlos con sus competidores, y quita libertad al oferente de publicitarse como considere necesario⁶.

⁴ Fuente: <http://www.wcpt.org/what-is-physical-therapy>

⁵ Fuente: <http://www.gestion.org/ecommerce/47849/que-es-un-marketplace/>

⁶ Fuente: <http://marketing4ecommerce.net/marketplace-5-ventajas-5-inconvenientes-para-ecommerce/>

8. METODOLOGÍA

8.1. DIAGNÓSTICO

8.1.1. ANÁLISIS DEL MERCADO POTENCIAL

Se desarrolló la estimación del mercado potencial tanto por el lado de la demanda como de la oferta de servicios de kinesiología en la Región Metropolitana. La información se determinó a través de las estadísticas entregadas por la Superintendencia de Salud, el Fondo Nacional de Salud (Anexo B y C) y dos encuestas realizadas a Kinesiólogos y a usuarios de servicios kinésicos.

El total de atenciones de kinesiología en los servicios de Medicina y Rehabilitación en el país el año 2015, a través de todos los centros de atención establecidos como clínicas, hospitales, centros médicos, consultas particulares, fueron 4.972.265, con un gasto total de MM\$77.954⁷⁸. Con un crecimiento promedio de 13,5% anual en los últimos 3 años, se proyecta que para el 2016 el gasto en prestaciones de kinesiología será de MM\$88.920.

Según el último censo realizado por el INE en el 2012 y sus proyecciones para el 2016, la población que se encuentra en la Región Metropolitana será el 41% de la población total del país, por lo cual, podríamos hablar sobre el supuesto de que en la Región Metropolitana se realizaran 2.190.901 durante el año 2016, obteniendo un gasto supuesto de MM\$36.165.

⁷ Fondo Nacional de Salud. (2014). Retrieved 20 de agosto de 2016 from Fonasa: <https://www.fonasa.cl/sites/fonasa/institucional/archivos>

⁸ Superintendencia de Salud. (2015). *Prestaciones de Salud en Isapres 2015*. Retrieved 20 de agosto de 2016 from www.supersalud.cl: http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/569/w3-propertyvalue-3749.html

8.1.2. ANÁLISIS DE CLIENTES

Para el análisis de potenciales clientes se realizaron dos encuestas, por un lado se obtuvo una muestra de 98 personas usuarios de servicios de salud, hombres y mujeres sobre los 18 años. Por el otro lado, se realizó una encuesta a 246 Kinesiólogos, hombres y mujeres entre los 23 y 55 años. Ambas encuestas fueron realizadas entre el 10 de octubre y el 27 de octubre del 2016. (Anexo A: Encuestas de mercado)

8.1.2.1. HABITOS DE CONSUMO DE LOS USUARIOS DE SERVICIOS DE KINESIOLOGIA

El 68,4% de los entrevistados declara haber tenido la necesidad de un servicio de kinesiólogía durante los últimos 3 años.

A la hora de tener que elegir una opción para atenderse con un Kinesiólogo, se desprende que el Top of Mind es Clínica Meds con un 15% de las menciones, seguido por la opción de un servicio domiciliario con un 12% y en tercer lugar Clínica Santa María con un 6%.

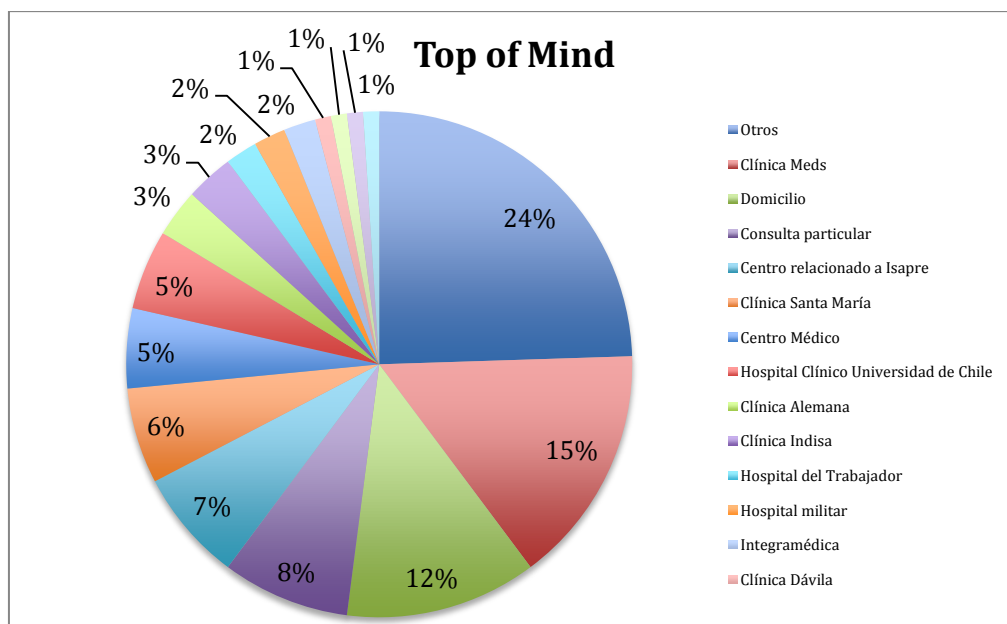


Ilustración 1: Top of Mind

El siguiente gráfico muestra el reconocimiento ayudado con respecto a la opción que tomaría para atenderse con un kinesiólogo. En primera preferencia encontramos a Clínica Meds con un 30 menciones, seguido por el Hospital Clínico de la Universidad de Chile con 20 y luego, optar por un servicio domiciliario con 19 menciones. Se les dio la opción de elegir sus 3 preferidas.

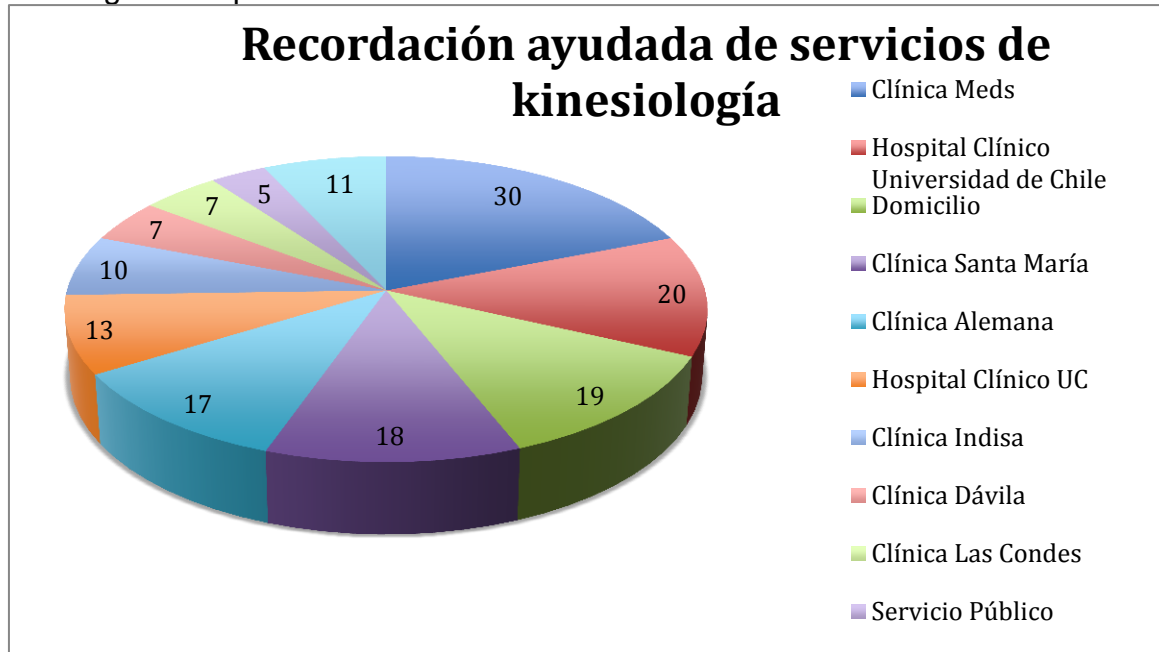


Ilustración 2: Recordación ayudada.

8.1.2.2. ATRIBUTOS MÁS VALORADOS DE LOS USUARIOS EN LOS SERVICIOS KINÉSICOS

El 92,8% de los encuestados considera importante o muy importante realizarse un tratamiento kinésico posterior a una lesión o enfermedad.

El siguiente gráfico muestra los resultados de la encuesta con respecto de los atributos más valorados a la hora de elegir una opción para atenderse con un kinesiólogo. En orden de preferencia, siendo 1 lo más importante y 7 lo menos importante, en primer lugar está la capacitación del profesional, seguido por precio conveniente, prestigio de la institución, infraestructura y equipamiento, amabilidad en la atención, rápida disponibilidad, prestigio de la institución y finalmente, cercanía con el hogar.

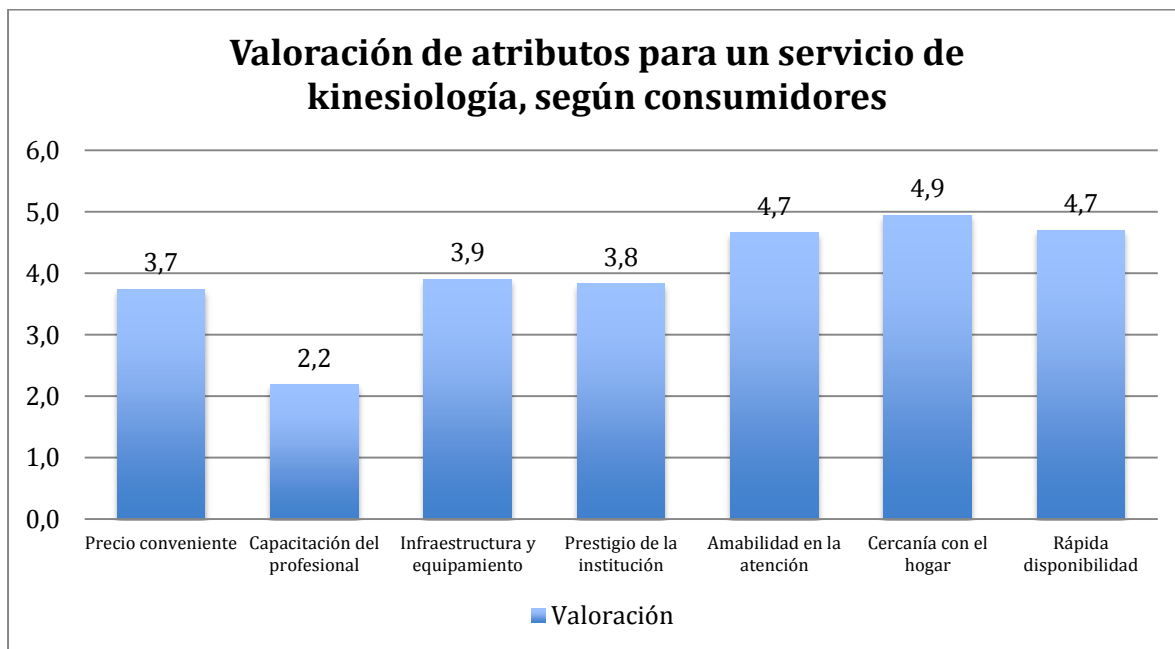


Ilustración 3: Valoración de atributos para un servicio kinésico.

Del total de usuarios encuestados (98), el 38,8% ha requerido al menos una vez un kinesiólogo a domicilio.

¿Alguna vez ha solicitado servicios de Kinesiología a domicilio?

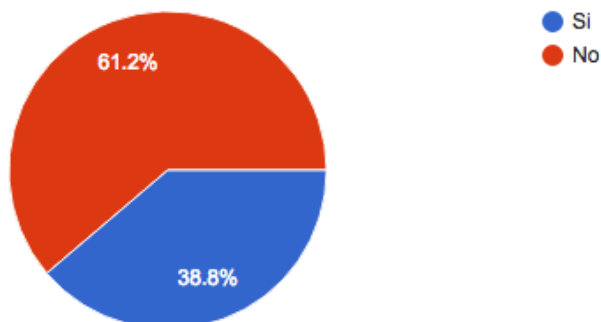


Ilustración 4: Solicitud de Kinesiología a domicilio

Los atributos considerados para elegir un kinesiólogo a domicilio fueron, en orden de importancia, siendo 1 lo más importante y 7 lo menos importante: Capacitación del profesional, Rápida disponibilidad, Amabilidad en la atención, Precio conveniente, Buen equipamiento y por último, Facilidad de pago. Vemos, que para los usuarios es de real importancia saber la capacitación que tiene el profesional y que su tiempo de respuesta sea lo mas corto posible antes de contratarlo.

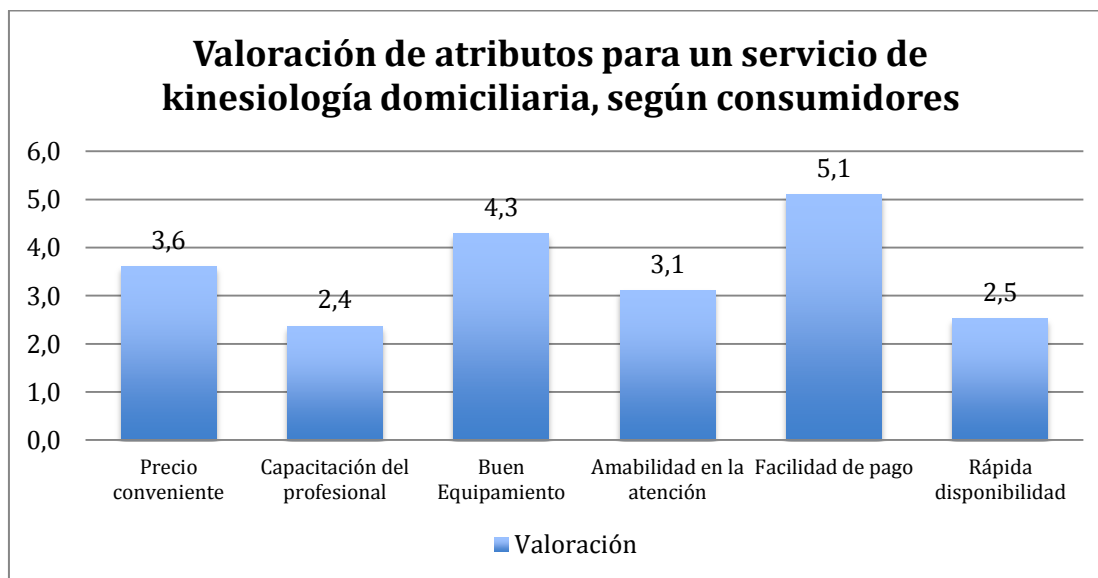


Ilustración 5: Valoración de atributos para un servicio de Kinesiología domiciliaria

8.1.2.3. COMPORTAMIENTO DE LOS KINESIOLOGOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DOMICILIARIOS

El 82,1% de los kinesiólogos encuestados declara realizar servicios domiciliarios actualmente. De ellos, un 11,9% se dedica tiempo completo, un 49% tiempo parcial y un 38,1% lo realiza eventualmente.

La forma que tienen de anunciar sus servicios es principalmente a través de tarjetas de presentación, seguido por hacerlo a través del lugar de trabajo, y en tercer lugar lo hacen a través de redes sociales.

Con respecto al cobro de sus atenciones, en un rango entre los \$10.000 y \$50.000, se determinó una mediana de \$20.000 por cada atención a domicilio.

El siguiente gráfico muestra las principales dificultades que manifiestan los kinesiólogos a la hora de hacer servicios a domicilio. Vemos que el factor que mas les dificulta es el recorrer largas distancias, seguido por coordinar el horario con el paciente, coordinarse con su otro trabajo, realizar el cobro del servicio, obtener los clientes, no tener automóvil y finalmente no poseer todos los implementos.



Ilustración 6: Persepción de los Kinesiologos respecto a los servicios domiciliarios.

8.1.2.4. DISPOSICIÓN A PAGO

En el siguiente gráfico observamos la disposición a pagar por parte de los Kinesiólogos a un servicio de Marketplace. Se les preguntó que porcentaje del cobro de su atención estarían dispuestos a pagar por este servicio. Acá vemos que la mayor disposición a pagar es de un 15% del valor de su atención con un 60,9% que se manifiesta muy dispuesto o dispuesto. Cuando se les pregunta si en su defecto,

pagarían una suscripción mensual, el 51,6% de los kinesiólogos encuestados dice que no, y un 48,4% dice que si.

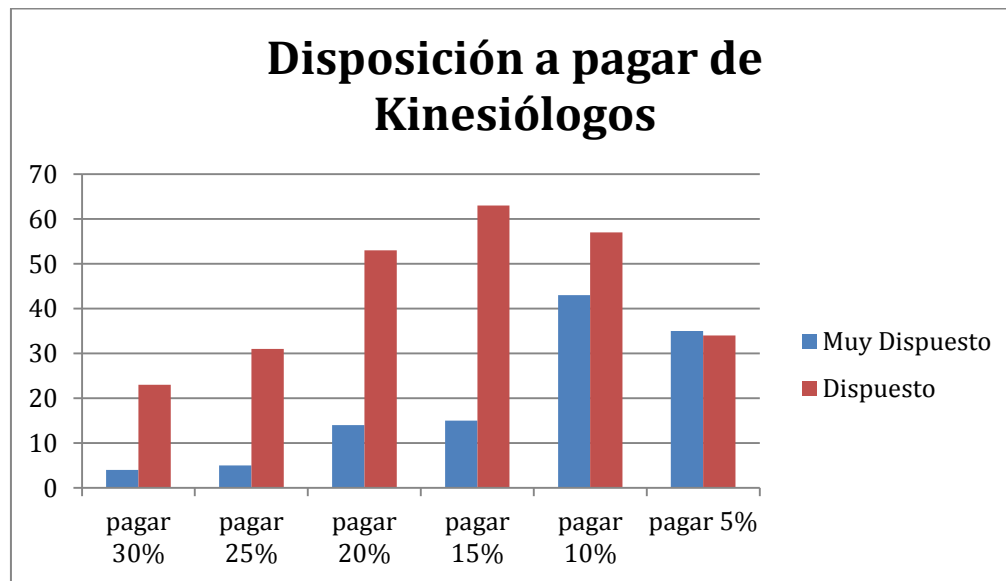


Ilustración 7: Disposición a pagar

8.1.3. ANÁLISIS DE COMPETIDORES RELEVANTES

Con respecto a los competidores indirectos, como son todas las instituciones que prestan servicios de kinesiología, se realizó un análisis de éstos a partir de la percepción de los consumidores indicada en la encuesta realizada. El gráfico a continuación muestra los resultados de la encuesta donde los consumidores indican las opciones que más y menos destacan según los atributos mencionados.

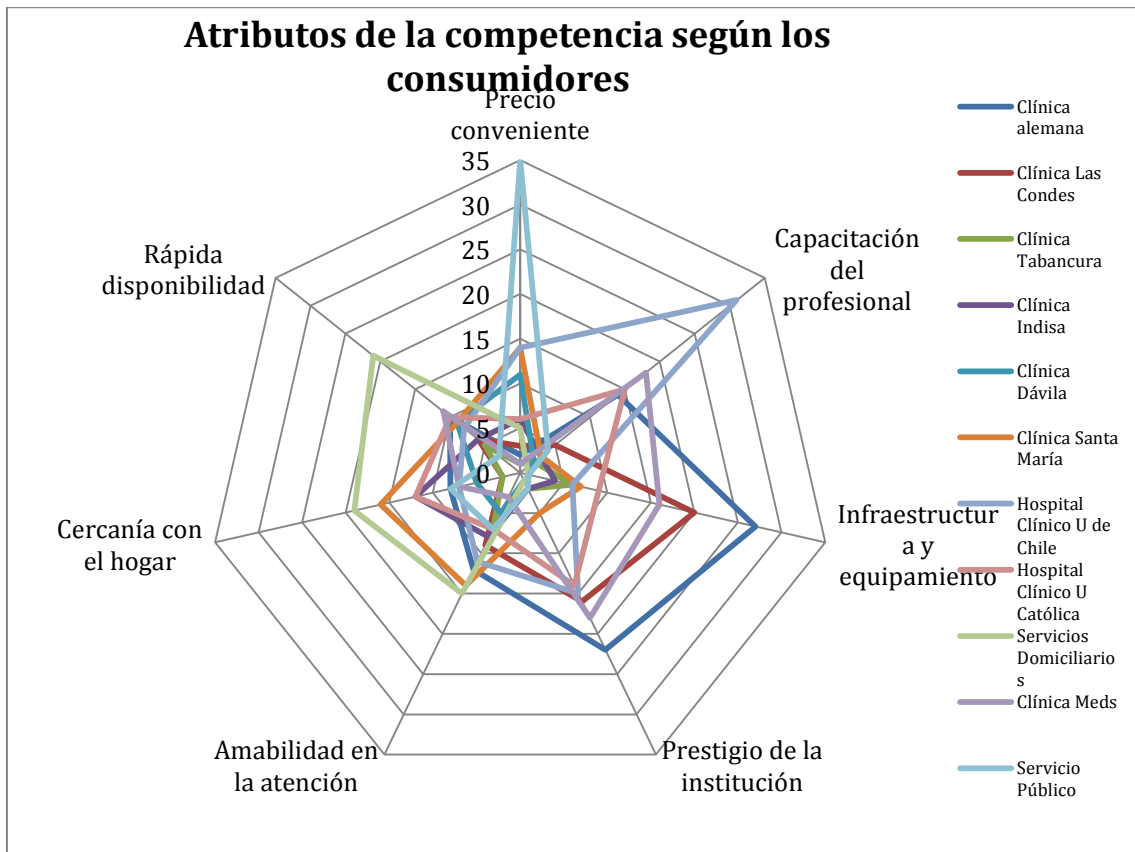


Ilustración 8: Debilidades y fortalezas de competidores indirectos

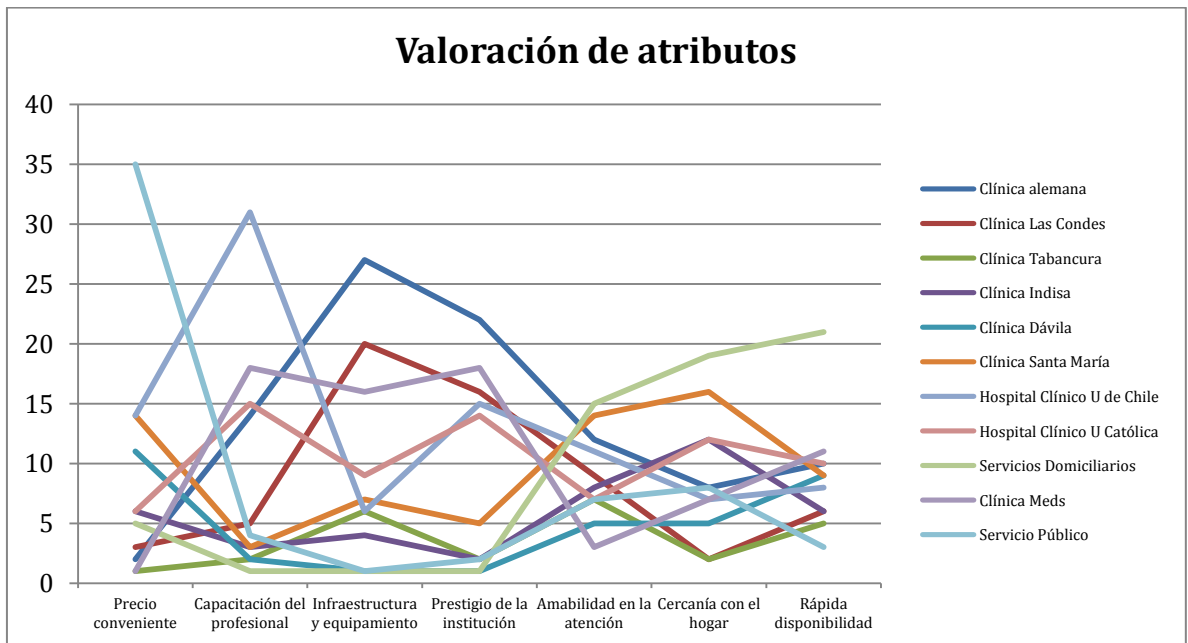


Ilustración 9: Valoración de atributos de competidores indirectos

Con respecto a la competencia directa, que serían todos los medios o canales de comunicación y contacto por los cuales los usuarios y kinesiólogos hacen la unión de prestación del servicio, se analizó a través de la encuesta los medios por los cuales los usuarios contactan a un kinesiólogo para que vaya a su hogar, y por otro lado, se les preguntó a los kinesiólogos a través de que medios ellos publicitan sus servicios.

Cuando se les preguntó a los usuarios por el medio o canal por el cuál consiguieron al kinesiólogo, los resultados arrojaron que en un 78% de los casos fue por recomendación de un cercano, en el ítem Otros, las respuestas fueron principalmente que el kinesiólogo es parte de la familia o un conocido cercano.

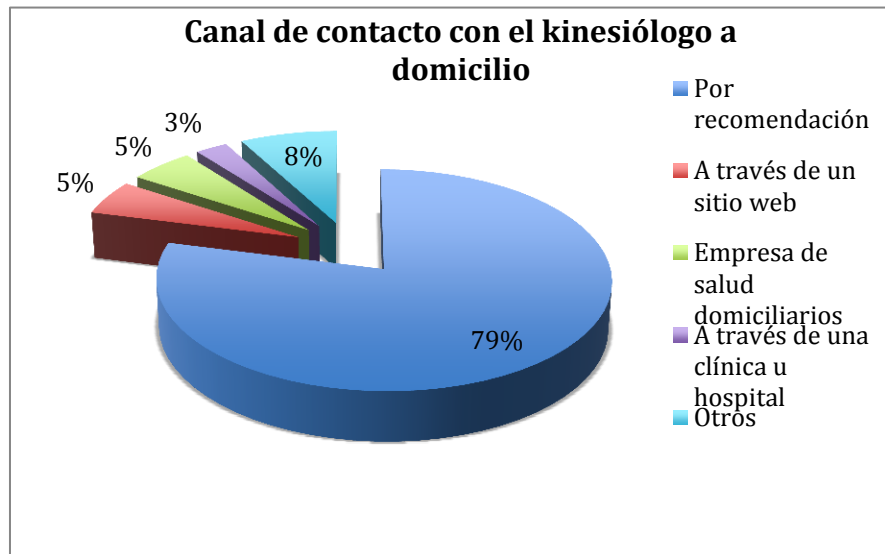


Ilustración 10: Canal de contacto, competencia directa.

Por el otro lado, se les consultó a los kinesiólogos que medio o canal usaban para publicitar sus servicios. Observamos que los 2 principales medios por los cuáles ofrecen sus servicios es a través de tarjetas de presentación con 92 menciones y a través de contactos en su lugar de trabajo estable con 84 menciones.

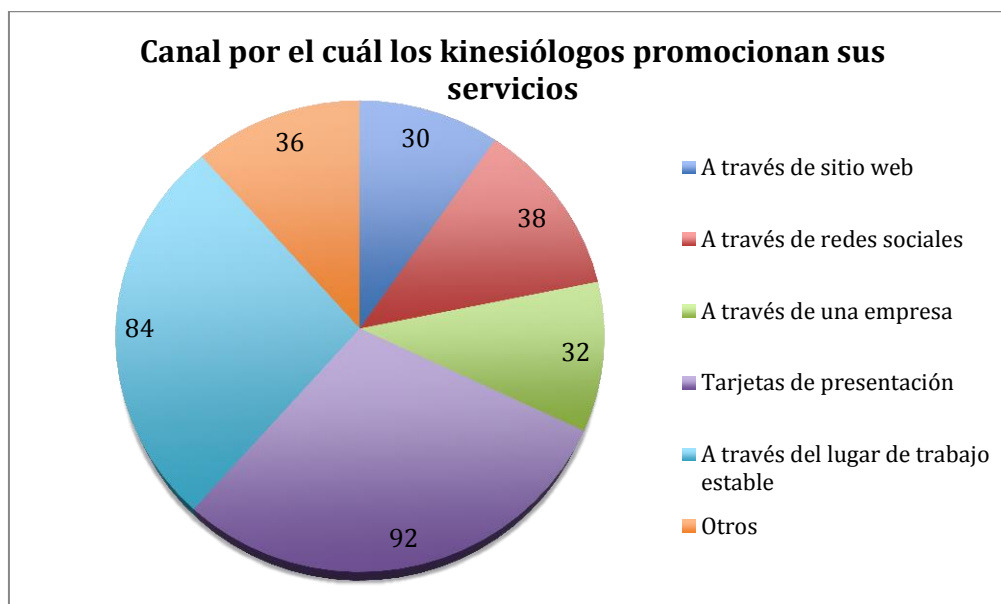


Ilustración 11: Canal de promoción, competencia directa.

El bajo impacto de los otros medios para “conectar “ con un kinesiólogo antes una necesidad de este, podríamos tomarlo como una oportunidad de potenciar el nuevo canal online, que permita mayor rapidez de respuesta, entregar información acerca de la capacitación del profesional y las recomendaciones de otros usuarios.

8.1.4. BENCHMARKING INTERNACIONAL

Tomando como referencia EE.UU. para este benchmark, encontramos dos tipos de plataformas de acceso a distintos profesionales del área de la salud. Si bien, se logró determinar el funcionamiento operacional de estas plataformas, no logramos obtener información sobre la operación financiera de éstos.

Por un lado, tenemos plataformas de telemedicina tal como Dr Now o Doctor On Demand, donde los usuarios pueden ponerse en contacto con un profesional médico a través de web cam, las 24 horas del día y los 7 días de la semana. A través de este medio se realiza la consulta en tiempo real, al igual como si estuviera en un consulta médica.

Por el otro lado, tenemos marketplace que funcionan como medio de contacto y pago entre el usuario y distintos profesionales del área de la salud como son SOS Doctor, MEDinACTION O MobileDoctorVisit. Estas plataformas entregan información actualizadas sobre el profesional, su ubicación al momento de necesitar sus servicios y recomendaciones o experiencias de otros usuario con los profesionales.

Ambos tipos de plataforma funcionan como medio de pago del servicio a través de tarjetas de crédito. Los valores a cobrar varían por el tipo de profesional y la complejidad de la consulta.

8.1.5. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

8.1.5.1. VARIABLES ECONÓMICAS

Según análisis del Banco Mundial, proyectó para este 2016 una desaceleración del crecimiento económico de Chile con un avance del PIB del 1,9% dado el bajo precio del cobre, la débil demanda interna y el clima expectante por la reforma tributaria introducida el 2015, que ha desincentivado la inversión privada. Sin embargo, se prevé una lenta recuperación para el 2017-2018 como resultado de la recuperación de los puntos anteriormente mencionados, pronosticando un crecimiento del 2,1% en el PIB. Lo cual es un panorama alentador de reactivación económica en el país.

Con respecto al gasto asociado a salud, Chile, producto de su desarrollo ha aumentado significativamente en gasto familiar en salud, siendo el 2do país en la OCDE con mayor aumento en estos últimos 10 años.

8.1.5.2. VARIABLES REGULATORIAS

Si bien, en este ámbito, no hay leyes que regulen el funcionamiento de plataformas tecnológicas para ofrecer servicios, si se regula y se condena el ejercicio ilegal de la profesión. El artículo 213 del Código Penal define el ejercicio ilegal de la profesión como *“El que fingiere autoridad, funcionario público o titular de una profesión que, por disposición de la ley, requiera título o el cumplimiento de determinados requisitos, y ejerciere actos propios de dichos cargos, será penado con presidio menor en sus grados mínimo a medio y multa de seis a veinte UTM. El mero fingimiento de estos cargos o profesiones, será sancionado como tentativa de delito que establece el inciso anterior”*.

Por lo tanto, es labor de este tipo de plataformas asegurar que la oferta de servicios realizadas por este medio, sea hecha por profesionales correctamente titulados y capacitados, certificados por los organismos correspondientes.

8.1.5.3. VARIABLES SOCIOCULTURALES

Según resultados de la encuesta nacional de acceso y uso de la internet⁹, hecha por la Subsecretaría de telecomunicaciones (Subtel), el número de personas que nunca ha utilizado la internet viene en franco descenso, llegando a un 17,3% el 2015 lo que representa una baja de 12 puntos porcentuales con respecto al año 2014. Esto nos muestra los efectos de políticas estatales con respecto a la modernización en materia de inclusión digital. Junto a ello, parte importante de las políticas públicas con respecto a este tema, han sido destinadas a instruir, educar e integrar el uso de la internet en las prácticas cotidianas en la población.

En el siguiente gráfico se muestra la penetración de internet en la población chilena, y la comparación con el resto de los países de la OCDE, y el resto del mundo¹⁰.

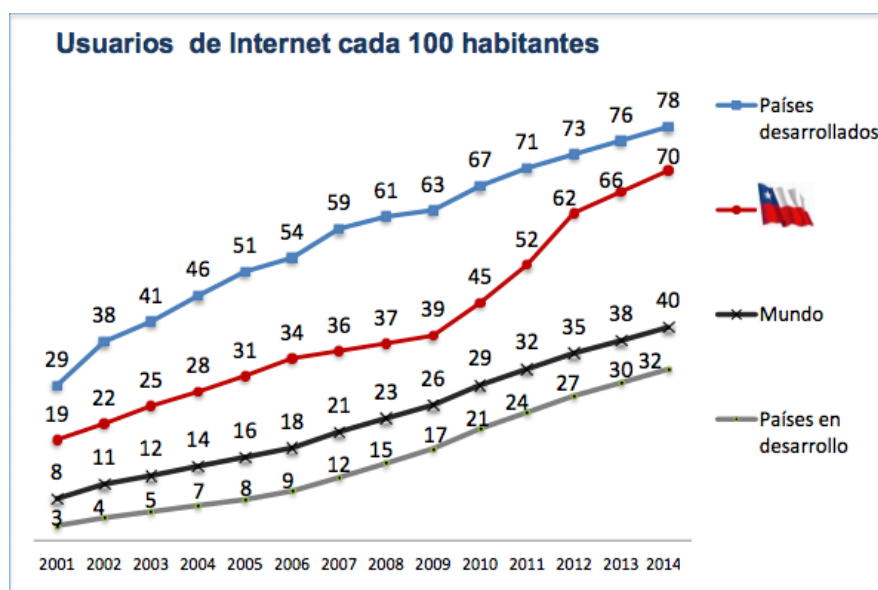


Ilustración 12: Uso de Internet en Chile

En paralelo, el Estado ha facilitado el desarrollo de un mercado de bienes para el uso de estas tecnologías (computadores, teléfonos, Tablet, etc.), lo que ha favorecido el acceso de la población a estos instrumentos. Vemos en la gráfica siguiente, según datos de la Subtel, la alta penetración que tiene el uso de los Smartphone para el acceso a la internet, siendo el más utilizado junto a la ya masificada Banda Ancha Fija.

⁹ Fuente: Encuesta Nacional de Accesos, Usos y Usuarios de Internet, SUBTEL.

¹⁰ Fuente: International Telecommunications Union (ITU)

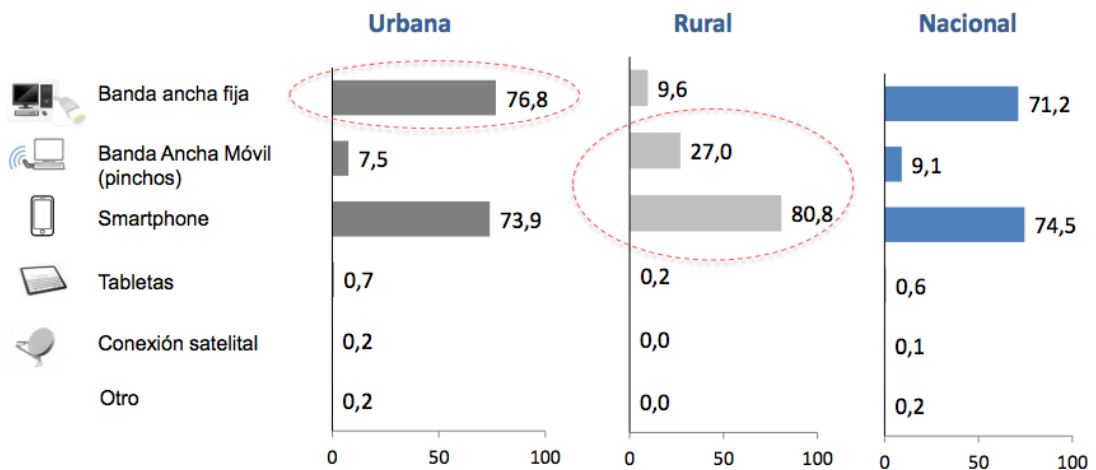


Ilustración 13: Uso de dispositivos para conexión a Internet.

En síntesis, tenemos un contexto sociocultural y político, que favorecen e incentivan el uso de tecnologías de la información y comunicación, sumado a las características de la nueva generación de consumidores, los llamados “Millennials”, personas nacidas entre los años 1981 y 1995, que buscan estar y tomar decisiones de compra totalmente informados, tener un poder de compra activo, y dominar la tecnología como si fuera una extensión de su propio cuerpo. Se estima que actualmente los Millennials representan un 30% de la fuerza laboral en Latinoamérica, y se proyecta que para el 2025 llegarán a representar un 75%.

8.1.6. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

Los principales aspectos identificados en el diagnóstico fueron sintetizados en el siguiente análisis FODA, correspondiente tanto al mercado de kinesiólogos como al de usuarios de servicios de rehabilitación.

8.1.6.1. FODA PARA EL MERCADO DE KINESIÓLOGOS.

FORTALEZAS

- No aplica, por tratarse de un nuevo negocio.

OPORTUNIDADES

- El alto nivel de desocupación de los Kinesiólogos al 1er y 2do año de egresados, llega al 32,1% y 18,1% respectivamente según datos del portal MiFuturo.cl. Esto dado la apertura de nuevas carreras de kinesiología en la Región Metropolitana y el aumento exponencial de la oferta de estos profesionales. Por otro lado, la demanda por kinesiólogos en instituciones establecidas no ha tenido un crecimiento a la par.
- Según datos de la encuesta realizada a Kinesiólogos, vemos una alta disposición a inscribirse para el uso del Marketplace, llegando a un 61% de los encuestados.
- Se desprende de la encuesta que existe disposición a pagar el servicio por parte de Kinesiólogos. Un 15% del valor total de la atención.
- La necesidad de los Kinesiólogos de no desplazarse largas distancias, es el factor más relevante a la hora de tomar la decisión de no realizar un servicio domiciliario (Ilustración 6). Un servicio de geolocalización puede lograr la interacción entre Kinesiólogos y Usuarios que se encuentren geográficamente cerca.

DEBILIDADES

- El desconocimiento de una nueva marca podría jugar en contra de la confianza de los clientes kinesiólogos a la hora de optar por el uso de esta plataforma.

AMENAZAS

- El uso inadecuado de la plataforma y no poder evitar que los Kinesiólogos sólo ocupen la plataforma para hacer el contacto inicial, y que luego sigan atendiendo de forma particular, actuará en desmedro del potencial de ventas del Marketplace.
- Las posibles malas praxis de los profesionales podrían jugar en contra de la imagen y confiabilidad de la plataforma.

8.1.6.2. FODA PARA EL MERCADO DE USUARIOS DE SERVICIOS DE REHABILITACIÓN.

FORTALEZAS

- No aplica, por tratarse de un nuevo negocio.

OPORTUNIDADES

- El escaso uso del canal web para contactar a un kinesiólogo por parte de los usuarios, ya que sólo un 5% de los encuestados refiere haber contactado al profesional a través de un sitio web. Esto hace que sea un nicho a potenciar dado el contexto sociocultural que favorece el uso de estas nuevas tecnologías.
- Desconocimiento de este tipo de servicios. Ningún usuario encuestado hizo referencia a una marca de servicios domiciliarios o medio de contacto a éstos, sólo se mencionan instituciones establecidas (clínicas, hospitales o centros médicos).
- Satisfacer las necesidades de los nuevos consumidores, los “Millenials”, donde lo que más se valora es la entrega de información precisa sobre el servicio (Por ej. capacitación del kinesiólogo) y una rápida disponibilidad, atributos destacados como los más importantes en la encuesta de mercado. Entregar un servicio que cuente con el currículum del Kinesiólogo y el tiempo de respuesta de éste, haría un servicio confiable y atractivo.
- El aumento de las expectativas de vida según proyecciones del INE¹¹, una población más añosa, conlleva un aumento creciente en los gastos asociado a salud.

¹¹ Fuente: http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/archivo_documentos/enfoques/2005/files/chile2050.pdf

- Según datos de la encuesta realizada a Usuarios, vemos que el 75% de los encuestados estaría dispuesto a inscribirse para el uso del Marketplace.

DEBILIDADES

- El desconocimiento de una nueva marca podría jugar en contra de la confianza de los clientes a la hora de optar por el uso de esta plataforma.
- El prestigio de las grandes instituciones de salud establecidas, harán que la toma de decisión de consumo se incline inicialmente hacia estos competidores indirectos.

AMENAZAS

- La aparición de otras nuevas plataformas online de servicios de salud podría hacer que la competencia se incremente y baje la participación en el mercado.

8.2 ESTRATEGIA

8.2.1 OBJETIVO

La estrategia para este proyecto de negocio basado en un Marketplace será de enfoque en diferenciación de mercado. Irá dirigido a un mercado específico, y espera ser percibido como único en su industria.

Como objetivo estratégico nos proponemos alcanzar un 20% del mercado objetivo en un plazo de 5 años, lo que representa MM\$2.850 en ventas de servicios kinésicos a domicilio. Se cree que con este objetivo se logrará la sustentabilidad y rentabilidad del negocio en el largo plazo.

8.2.2 SEGMENTO OBJETIVO

Se apunta a dos segmentos de clientes, por un lado, tenemos a usuarios de servicios kinésicos, hombres y mujeres, con poder de decisión de compra, entre los 25 y 55 años, que vivan en el sector oriente de la Región Metropolitana, y que sientan el uso de la tecnología como la extensión de su propio cuerpo. Usualmente, personas con escaso tiempo y que necesiten el servicio kinésico en la comodidad de su hogar o lugar donde se encuentre, para él o una persona a su cargo.

Por otro lado, tenemos a los profesionales Kinesiólogos, entre 25 y 45 años, con dominio y apego a la tecnología, y que se interesen en realizar servicios kinésicos a domicilio, sea tiempo parcial o completo.

8.2.3 MERCADO OBJETIVO

Teniendo en consideración nuestro mercado potencial visto en el punto 9.1.1, y tomando como supuesto la información extraída de la encuesta de usuarios con respecto a la utilización de servicios kinésicos domiciliarios (punto 8.1.2.2), tenemos que un 38,8% de los encuestados han utilizado este tipo de servicios, por lo cual, podríamos suponer que ese porcentaje del mercado potencial fue realizado en servicios a domicilio, dando un mercado objetivo de MM\$14.100.

8.2.4 POSICIONAMIENTO

Los objetivos iniciales con respecto al posicionamiento del servicio son: Crear conciencia de la existencia de este servicio, y aumentar la conducta de compra a través de la plataforma.

A través de una estrategia de “awareness”, se buscará inicialmente crear recordación y asociación de la marca con respecto a la búsqueda de servicios kinésicos a domicilio, con el fin, que a un plazo de 3 años, la marca esté en el “top of mind” de los usuarios de servicios de salud. A su vez, se trabajará en el reconocimiento de un servicio caracterizado por la credibilidad, confianza y rápida respuesta.

Declaración de posicionamiento

“Para mujeres y hombres, que requieran de servicios kinésicos en su hogar o lugar donde se encuentren, esta es la plataforma que te entregará una amplia red de Kinesiólogos en la Región Metropolitana, para una atención rápida, confiable e informada.”

8.2.5 PROPUESTA DE VALOR

Diferenciación: Se busca ser la primera plataforma que ofrece una red de Kinesiólogos a domicilio en tiempo real, entregando en un solo lugar toda la información necesaria para que el usuario pueda tomar la mejor decisión de compra y el Kinesiólogo pueda ofrecer sus servicios manejando sus tiempos, zonas de cobertura y valor del servicio.

Integración con el cliente: Se entregará toda la información necesaria para que el cliente que necesite un servicio kinésico a domicilio, pueda elegir libremente por los datos personales del Kinesiólogo, su formación académica o capacitación, la cercanía a su hogar, el tiempo de llegada al domicilio y las referencias de otros usuarios con respecto al servicio del profesional de salud.

Por otro lado, el Kinesiólogo podrá manejar libremente sus horarios de disponibilidad, la zona territorial de cobertura de su servicio, y el valor de su prestación.

Mercado dominante: Se busca ser una plataforma referente en el mercado, donde usuarios y prestadores pueda encontrar y ofrecer de forma rápida y confiable servicios de kinesiología a domicilio.

Amplitud horizontal: La plataforma busca poder visualizar y conectar en un solo lugar, con prestadores que se encuentran dispersos en otras plazas.

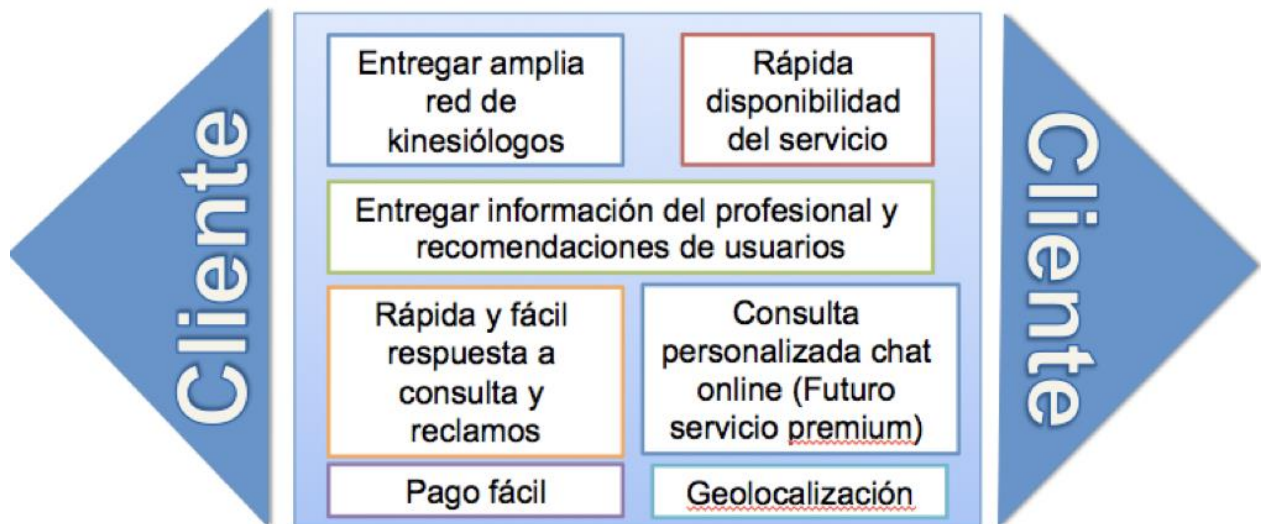


Ilustración 14: Cadena de valor

8.2.6 ESTRATEGIA DEL PRODUCTO

La estrategia del producto radica en la creación de un Marketplace o plataforma electrónica que unifique tanto a demandantes como prestadores de servicios kinésicos a domicilio. Esta plataforma estará disponible tanto en formato de computadores de escritorio y laptops, como en formato de aplicación para dispositivos smartphones y tablets. Tendrá un ingreso diferenciado para usuarios y Kinesiólogos con el fin de poder dar un servicio personalizado de acuerdo a las necesidades de ambos tipos de clientes. Será de inscripción gratuita.

Mix de servicios para usuarios de servicios kinésicos a domicilio:

Red de Kinesiólogos: Se ofrecerá la amplia red de Kinesiólogos inscritos en la plataforma, ofreciendo sus servicios en las distintas áreas de rehabilitación, ya sea, traumatólogica, respiratoria, neurológica y otras.

Información del profesional: Junto a los datos personales del profesional, el usuario podrá encontrar información respecto a su formación y capacitación debidamente certificada.

Referencia de otros usuarios: Cada Kinesiólogo será debidamente calificado por cada servicio que preste, y esta información podrá ser revisada por todos los usuarios para ayudarles en la decisión de compra.

Geolocalización: Se entregará información en línea del lugar donde se encuentra el Kinesiólogo y poder determinar cuánto demorará en dar respuesta a la solicitud de servicio. Así el usuario podrá tomar una decisión informada balanceando la capacitación del profesional y su cercanía al domicilio.

Sistema de pago: La plataforma contará con el sistema de pago y facturación de transbank, el cual permitirá que el valor del servicio sea cargado a su tarjeta bancaria, y así no tener la necesidad de manejar dinero en efectivo y recibirá su factura electrónica a través de su e-mail.

Ayuda al cliente: Habrá un link dentro de la plataforma especialmente destinado a responder dudas o reclamos de los usuarios a través del sistema de “preguntas frecuentes” para una rápida solución o el sistema email para resolver dudas o reclamos ocurridos con el funcionamiento de la plataforma.

Mix de servicios para Kinesiólogos:

Geolocalización: Permitirá a los Kinesiólogos determinar el área geográfica en el cual desean otorgar sus servicios, y saber exactamente la ubicación del usuario que solicita el servicio y cuanto demorará en dar respuesta a la solicitud.

Información profesional: Los profesionales tendrán la opción de ir modificando y actualizando su información profesional y capacitaciones, haciendo llegar a las oficinas los certificados correspondientes para la verificación de la información.

Información de facturación: El Kinesiólogo tendrá la información disponible en línea con respecto a la cantidad de prestaciones entregadas semanalmente y al pago asociado a éstas. Deberá incluir sus datos de cuenta bancaria para el deposito del pago de sus atenciones.

Proceso de inscripción de Kinesiólogos



Ilustración 15: Flujograma de inscripción de Kinesiólogos en la plataforma.

Diagrama de flujo del proceso de compra



Ilustración 16: Flujograma proceso de compra del servicio.

Imagen de marca

Se propone el siguiente nombre, imagen de marca y logotipo para la empresa. Connota una amplia red de Kinesiólogos a disposición de los usuarios de servicios kinésicos, para poder tomar la mejor decisión para una confiable atención en su hogar.



Ilustración 17: Imagen de marca y logotipo.

8.2.7 ESTRATEGIA PROMOCIONAL

Con una estrategia de “awarness” y para lograr la declaración de posicionamiento manifiesta en el punto 9.2.3., la estrategia comunicacional se enfocará inicialmente en el marketing digital, siguiendo los lineamiento de segmentación, a través de una estrategia de inbound marketing o mercadeo por atracción, generando información o palabras de interés para que el cliente llegue y conozca a la empresa. Con esto nos aseguraremos de hacer más eficiente la entrega de la información al cliente correcto e interesado.

Mix de promoción:

Google Adwords: Ayudará a generar tráfico al sitio web, permitirá presentar anuncios de texto, banners tradicionales, con formato estándar y para dispositivos móviles, colocando información relevante para el cliente objetivo.

Facebook Ads: Se emplearán formatos de advertising laterales con imágenes del texto descriptivo y Post patrocinados que derivarán directamente al sitio web. Serán linkeados en los sitios de usuarios que hayan buscado recientemente servicios de salud o servicios kinésicos.

Personal selling: Presencia de promotores en terreno, con volantes y pendones informativos, ubicado cerca de centros de salud, en congresos de Kinesiología, y ceremonias de titulación de nuevos Kinesiólogos. Con esto se busca aumentar la decisión de acción de compra por parte de los usuarios de servicios kinésicos, y la inscripción y participación por parte de los Kinesiólogos. Se comenzará con 100 horas promotor mensual en promedio el primer año. A partir del segundo año se reducirán a la mitad, sólo dejando presencia en congresos y actividades de área de Kinesiología, e intensificando el marketing digital.

8.2.8 ESTRATEGIA DE PRECIOS

El cobro de este servicio será hecho a los clientes Kinesiólogos. La estrategia de precios estará enfocada a incentivar la inscripción de Kinesiólogos, cobrando sólo un “fee” por servicio realizado, y dejando de forma gratuita la inscripción y permanencia en la plataforma.

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercado hecha a Kinesiólogos (Gráfico 6), la máxima disposición a pagar por el servicio es de un 15% del valor del servicio prestado, por lo cual, ese será el “fee” aplicado por concepto de cobro del servicio de marketplace. El valor a cobrar por el servicio kinésico se dejará a libre decisión del profesional Kinesiólogo.

Para incentivar la oferta de Kinesiólogos en horario inhábil (de Lunes a Viernes después de las 20:00 hrs, fines de semana y festivos), se hará un recargo de un 50% adicional al valor fijado por el profesional.

Ejemplo:

Valor horario hábil	Pago MKP	Valor horario Inhábil (+50%)	Pago MKP
20.000 CLP	3.000 CLP	30.000 CLP	4.500 CLP

8.2.9 RECURSOS REQUERIDOS

Gastos de implementación (anual)

Tabla 1: Gastos de implementación y puesta en marcha.

Implementación	Plataforma online	\$12.400.000
	Dominio	\$9.950
	Hosting	\$199.900
	Computadores (2)	\$1.000.000
	Impresora	\$150.000
	Suministros de oficina	\$200.000
	Total	\$13.959.850
Gastos puesta en marcha	Mes de arriendo + mes garantía	\$1.600.000
	Inscripción y registro de sociedad	\$700.000
	Total	\$2.300.000
Total implementación		\$16.259.850

Gastos plan de marketing (anual)

Tabla 2: Gasto anual plan de marketing.

Gastos plan de Marketing	Google ¹²	\$3.600.000
	Facebook	\$1.800.000
	Insumos plan comunicacional	\$2.200.000
	Promotores (1200 hrs)	\$14.400.000
	Total	\$22.000.000

¹² Google Awords, costos. http://google.cl/adwords/costs/?channel=ha&sourceid=awo&subid=cl-es-ha-aw-bhrh&gclid=Cjja_J7bINECFQMikQodnwsO7Q

Recurso humano y estructura organizacional

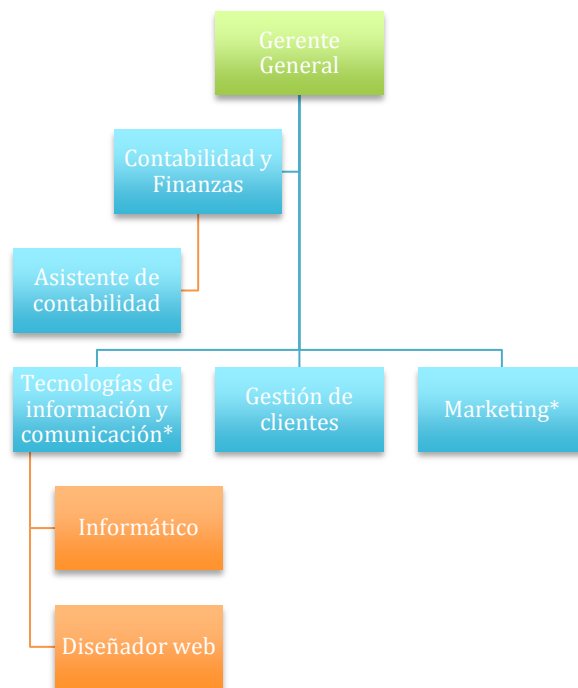


Ilustración 18: Estructura organizacional inicial de la empresa

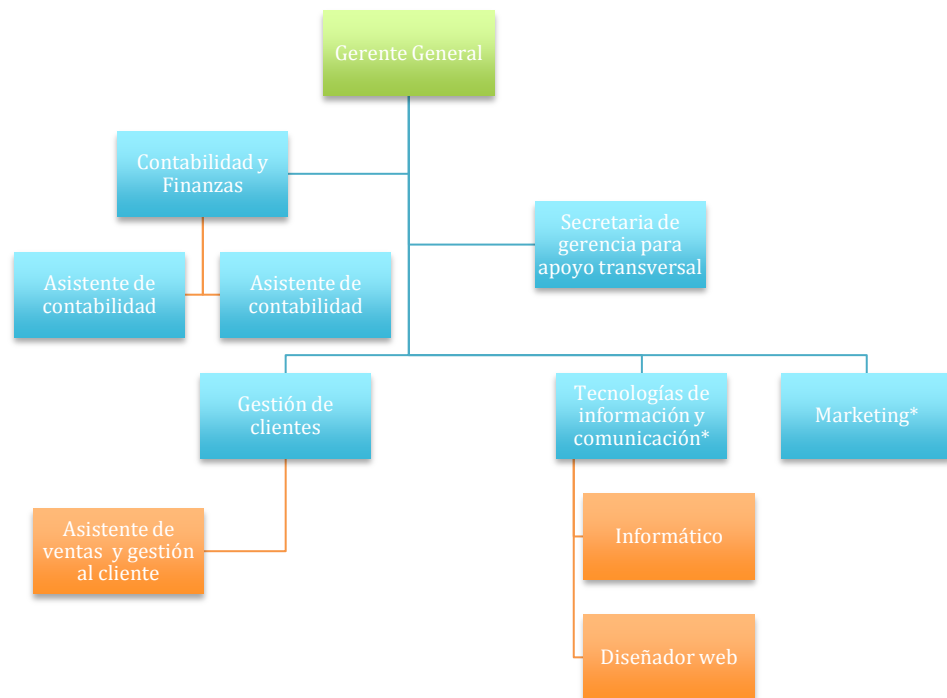


Ilustración 19: Estructura organizacional de la empresa año 2-3

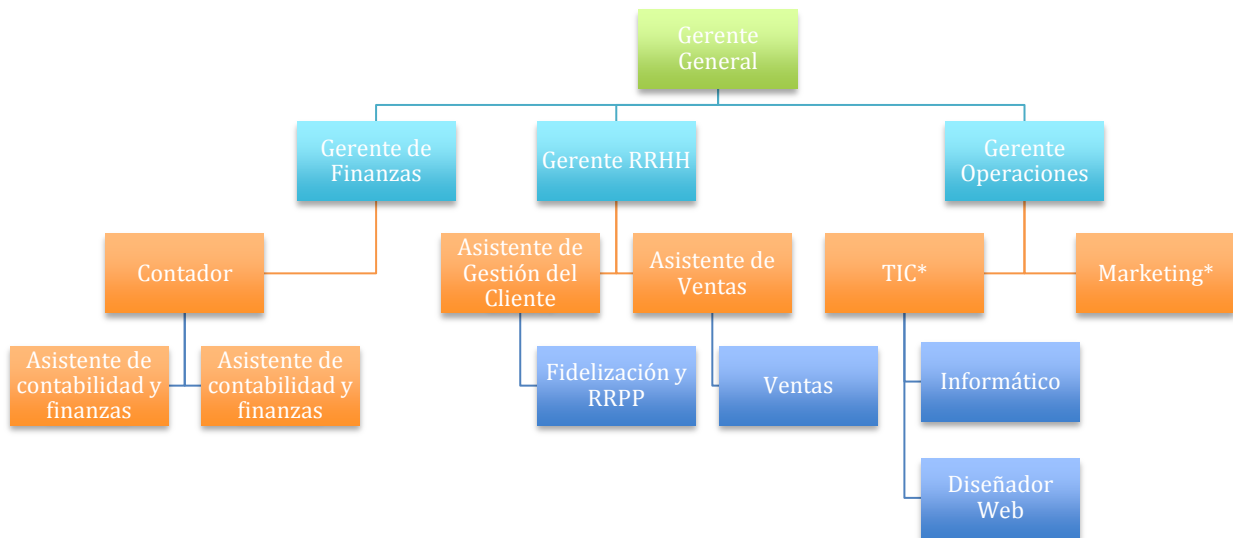


Ilustración 20: Estructura organizacional de la empresa año 4-5

Descripción de tareas

Gerente General: Cargo que asumirá el emprendedor. Será el representante de la empresa, y estará a cargo de liderar los procesos estratégicos, definir, diseñar, evaluar y desarrollar metas a corto y largo plazo. Al corto y mediano plazo, el Gerente General estará a cargo de la mayor parte de las tareas. Se externalizará los procesos de Tecnologías de la Información y Marketing.

Contabilidad y Finanzas: A cargo de la contabilidad anual, estructuración de los estados financieros, análisis y proyecciones financieras, cobros y pagos a clientes, y obligaciones tributarias. Inicialmente responderán directamente al Gerente General, y contarán con un asistente de contabilidad para el apoyo de las funciones asignadas. Al segundo año se aumentarán a 2 cargos de asistente. A partir del cuarto año se asignará una **Gerencia de Finanzas** que tendrá la responsabilidad directa de esta área. Este último responderá a la Gerencia General.

Gestión de Clientes: Inicialmente a cargo del emprendedor en el rol de Gerente General. Será el área a cargo de las actividades de fidelización, relaciones públicas, y ventas. Dará respuesta a las solicitudes y reclamos de clientes, recibirá y filtrará los antecedentes de los Kinesiólogos que se inscribirán en la plataforma, y llevará el monitoreo de ventas y el proceso de éstas. A partir del segundo año habrá un asistente

de apoyo. A partir del cuarto año se asignará una **Gerencia de Recurso Humano** a cargo de esta área, más dos asistentes, uno de ventas y otro de gestión del cliente.

Tecnologías de la Información y Comunicación: Esta área será externalizada, estará encargada del mantenimiento técnico y diseño de la plataforma online. Se contratará con un ingeniero informático que mantendrá el funcionamiento del Marketplace las 24 horas y los 7 días de la semana, y un Diseñador Web que será el encargado de mantener la información y datos actualizados dentro de la plataforma. Inicialmente estará supeditado a las exigencias y supervisión de la Gerencia General. A partir del cuarto año, se asignará una **Gerencia de Operaciones** a cargo de la supervisión y control.

Marketing: Esta área será externalizada para ser realizada por expertos, ya que es una de las áreas fundamentales para lograr el conocimiento, recordación e influir en la decisión de compra de esta plataforma. Las campañas de difusión y posicionamiento serán desarrolladas por los expertos, pero lideradas por el Gerente General. A partir del cuarto año, se asignará una **Gerencia de Operaciones** a cargo de la supervisión y control.

Secretaria de gerencia de apoyo transversal: A partir del segundo año, estará a cargo del apoyo en la gestión y la supervisión de las distintas unidades de trabajo de la empresa.

Gasto en Recursos Humano

Las remuneraciones del recurso humano están mostradas a continuación en tres períodos. Como fue mencionado en el punto anterior, se muestra la incorporación de nuevos agentes a la par con el crecimiento en ventas de la empresa. En el flujo de caja quedarán expresado los valores con un reajuste anual de un 3,5% según IPC.

Tabla 3: Remuneraciones año 1.

Puesto	Remuneración mensual
Gerente general	\$2.000.000
Asistente Gestión Clientes	\$600.000
Contador	\$1.200.000
Asistente de contabilidad	\$600.000
Ing. Informático	\$800.000
Diseñador Web	\$1.000.000
Marketing	\$500.000
Total remuneraciones	\$6.700.000

Tabla 4: Remuneraciones año 2-3.

Puesto	Remuneración mensual
Gerente General	\$2.000.000
Asistente Gestión Clientes	\$600.000
Secretaria de Gerencia	\$800.000
Contador	\$1.200.000
Asistente de contabilidad(2)	\$1.200.000
Ing. Informático	\$800.000
Diseñador Web	\$1.000.000
Marketing	\$500.000
Total remuneraciones	\$8.100.000

Tabla 5: Remuneraciones año 4-5.

Puesto	Remuneración mensual
Gerente General	\$3.000.000
Gerente de RRHH	\$2.000.000
Asistente Gestión Clientes	\$600.000
Asistente Ventas	\$600.000
Gerente de Finanzas	\$2.000.000
Contador	\$1.200.000
Asistente de contabilidad(2)	\$1.200.000
Gerente de Operaciones	\$2.000.000
Ing. Informático	\$800.000
Diseñador Web	\$1.000.000
Marketing	\$500.000
Total remuneraciones	\$14.900.000

8.3 EVALUACIÓN ECONÓMICA

8.3.1 TASA DE DESCUENTO

Para la evaluación económica del proyecto se consideró una tasa de descuento de un 12,1%, calculada bajo el modelo de CAPM.

Tabla 6: Tasa de descuento.

Beta (B)	1,05	Beta de la industria de servicios de salud en EEUU, Aswath Damodaran ¹³
Tasa libre de riesgo (rf)	0,045	Tasa libre de riesgo del Banco Central de Chile ¹⁴
Tasa de crecimiento del mercado (rm)	0,118	Variación IGPA último año ¹⁵
CAPM	0,121	Ke = rf + B (rf - rm)

8.3.2 INGRESOS POR VENTAS

Para calcular el ingreso por venta, se asume que para el año 1 se alcanzará un 4% del mercado objetivo (MM\$550), y un crecimiento similar en los años posteriores, llegando, en el año 5, a alcanzar el objetivo estratégico de un 20% del mercado (MM\$2.830) (punto 9.2.2).

En la siguiente tabla se muestra el comportamiento de las ventas, el ingreso que corresponde a un 15% de las ventas, y se considera un reajuste anual de un 3,5% por el IPC.

Tabla 7: Ingresos por ventas.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nª atenciones horario hábil	9.800	29.400	49.980	69.972	85.365
Nº atenciones horario inhábil	2.940	8.820	14.994	20.992	25.610
Ventas (MM\$)	284	882	1.552	2.249	2.840
Ingresos por ventas (MM\$)	42	132	232	337	426

¹³ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html. Health support services.

¹⁴ Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh a 10 años. www.bcentral.cl (Dic.2016).

¹⁵ <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/indicesbursatiles.aspx>. IGPA.

8.3.3 FLUJO DE CAJA AÑO 0 al 5

La siguiente tabla muestra el flujo de caja del año 0 al año 5, donde podemos apreciar el monto de inversión inicial y el capital de trabajo necesario para hacer funcionar la empresa. La depreciación corresponde a los artículos electrónicos utilizados por el funcionamiento de la empresa (Pcs y laptops). Al final del año 5 observamos el retorno del capital de trabajo y el valor residual del proyecto.

Tabla 8: Flujo de caja a 5 años, en pesos.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	año 5
	0	Total	Total	Total	Total	Total
Ingreso x ventas	\$0	\$42.630.000	\$132.366.150	\$232.898.241	\$337.469.551	\$426.122.802
Costos						
Transbank 2,95%	\$0	\$8.383.900	\$26.032.010	\$45.803.321	\$66.369.012	\$83.804.151
Total Costos	\$0	\$8.383.900	\$26.032.010	\$45.803.321	\$66.369.012	\$83.804.151
Margen contribución	\$0	\$34.246.100	\$106.334.141	\$187.094.920	\$271.100.539	\$342.318.651
Gastos generales						
Arriendo	\$0	\$9.600.000	\$9.936.000	\$10.283.760	\$10.643.692	\$11.016.221
Mantención plataforma	\$0	\$0	\$217.195	\$224.797	\$232.664	\$240.808
Otros gastos generales	\$0	\$2.219.880	\$2.297.576	\$2.377.991	\$2.461.221	\$2.547.363
GAV						
Remuneraciones	\$0	\$73.200.000	\$100.602.000	\$104.123.070	\$182.469.342	\$188.855.769
Gastos marketing	\$0	\$40.800.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000	\$30.000.000
Total gastos	\$0	\$125.819.880	\$143.052.771	\$147.009.618	\$225.806.919	\$232.660.161
Margen operacional	\$0	-\$91.573.780	-\$36.718.630	\$40.085.303	\$45.293.620	\$109.658.490
Imprevistos	\$0	-\$12.581.988	-\$14.305.277	-\$14.700.962	-\$22.580.692	-\$23.266.016
Depreciación	\$0	-\$600.000	-\$600.000	\$0	\$0	\$0
Margen Neto antes de impuesto	\$0	-\$104.755.768	-\$51.623.907	\$25.384.341	\$22.712.928	\$86.392.474
Impuesto primera categoría	\$0	\$0	\$0	-\$6.346.085	-\$5.678.232	-\$21.598.118
Margen Neto después de impuesto	\$0	-\$104.755.768	-\$51.623.907	\$19.038.256	\$17.034.696	\$64.794.355
Depreciación	\$0	\$600.000	\$600.000	\$0	\$0	\$0
Inversión	-\$21.359.850	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de trabajo	-\$154.299.675	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Retorno Capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$154.299.675
Valor residual	-	-	-	-	-	\$114.925.760
Cash Flow	-\$175.659.525	-\$104.155.768	-\$51.023.907	\$19.038.256	\$17.034.696	\$334.019.791
Cash Flow acumulado	-\$175.659.525	-\$103.275.768	-\$154.299.675	-\$135.261.419	-\$118.226.723	\$215.793.068

8.3.4 FLUJO DE CAJA AÑO 1

En la siguiente table se muestra el flujo de caja del año 1, desglosado en los 12 meses. Observamos el efecto de la estacionalidad en los ingresos de los meses Junio, Julio, Agosto, donde por las enfermedades respiratorias se genera un aumento de la demanda normal.

Tabla 9: Flujo de caja mensual, año 1, en pesos.

	Año 0	Año1											
	0	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ingreso x ventas	\$0	\$0	\$0	\$1.740.000	\$2.175.000	\$3.480.000	\$4.785.000	\$6.525.000	\$6.525.000	\$4.350.000	\$4.350.000	\$4.350.000	\$4.350.000
Costos													
Transbank 2,95%	\$0	\$0	\$0	\$342.200	\$427.750	\$684.400	\$941.050	\$1.283.250	\$1.283.250	\$855.500	\$855.500	\$855.500	\$855.500
Total Costos	\$0	\$0	\$0	\$342.200	\$427.750	\$684.400	\$941.050	\$1.283.250	\$1.283.250	\$855.500	\$855.500	\$855.500	\$855.500
Margen contribución	\$0	\$0	\$0	\$1.397.800	\$1.747.250	\$2.795.600	\$3.843.950	\$5.241.750	\$5.241.750	\$3.494.500	\$3.494.500	\$3.494.500	\$3.494.500
Gastos generales													
Arriendo	\$0	\$0	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000	\$800.000
Mantención plataforma	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros gastos generales	\$0	\$184.990	\$184.990	\$184.990	\$184.990	\$184.990	\$184.990	\$184.990	\$184.990	\$184.990	\$184.990	\$184.990	\$184.990
GAV													
Remuneraciones	\$0	\$6.100.000	\$6.100.000	\$6.100.000	\$6.100.000	\$6.100.000	\$6.100.000	\$6.100.000	\$6.100.000	\$6.100.000	\$6.100.000	\$6.100.000	\$6.100.000
Gastos marketing	\$0	\$3.400.000	\$3.400.000	\$3.400.000	\$3.400.000	\$3.400.000	\$3.400.000	\$3.400.000	\$3.400.000	\$3.400.000	\$3.400.000	\$3.400.000	\$3.400.000
Total gastos	\$0	\$9.684.990	\$10.484.990	\$10.484.990	\$10.484.990	\$10.484.990	\$10.484.990	\$10.484.990	\$10.484.990	\$10.484.990	\$10.484.990	\$10.484.990	\$10.484.990
Margen operacional	\$0	-\$9.684.990	-\$10.484.990	-\$9.087.190	-\$8.737.740	-\$7.689.390	-\$6.641.040	-\$5.243.240	-\$5.243.240	-\$6.990.490	-\$6.990.490	-\$6.990.490	-\$6.990.490
Imprevistos	\$0	-\$968.499	-\$1.048.499	-\$1.048.499	-\$1.048.499	-\$1.048.499	-\$1.048.499	-\$1.048.499	-\$1.048.499	-\$1.048.499	-\$1.048.499	-\$1.048.499	-\$1.048.499
Depreciación	\$0	-\$50.000	-\$50.000	-\$50.000	-\$50.000	-\$50.000	-\$50.000	-\$50.000	-\$50.000	-\$50.000	-\$50.000	-\$50.000	-\$50.000
Margen Neto antes de impuesto	\$0	-\$10.703.489	-\$11.583.489	-\$10.185.689	-\$9.836.239	-\$8.787.889	-\$7.739.539	-\$6.341.739	-\$6.341.739	-\$8.088.989	-\$8.088.989	-\$8.088.989	-\$8.088.989
Impuesto primera categoría	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Margen Neto después de impuesto	\$0	-\$10.703.489	-\$11.583.489	-\$10.185.689	-\$9.836.239	-\$8.787.889	-\$7.739.539	-\$6.341.739	-\$6.341.739	-\$8.088.989	-\$8.088.989	-\$8.088.989	-\$8.088.989
Depreciación	\$0	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$50.000
Inversión	-\$21.359.850	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Capital de trabajo	-\$154.299.675	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Retorno Capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor residual	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cash Flow	-\$175.659.525	-\$10.653.489	-\$11.533.489	-\$10.135.689	-\$9.786.239	-\$8.737.889	-\$7.689.539	-\$6.291.739	-\$6.291.739	-\$8.038.989	-\$8.038.989	-\$8.038.989	-\$8.038.989
Cash Flow acumulado	-\$175.659.525	-\$10.653.489	-\$22.186.978	-\$32.322.667	-\$42.108.906	-\$50.846.795	-\$58.536.334	-\$64.828.073	-\$71.119.812	-\$79.158.801	-\$87.197.790	-\$95.236.779	-\$103.275.768

8.3.5 RATIOS FINANCIEROS

Acorde al flujo de caja proyectado a 5 años, el VAN da como resultado -\$96.520.539 pesos y la TIR de 3%, lo que demuestra que no existe la factibilidad económica para realizar el proyecto. El cálculo realizado se muestra a continuación:

Tabla 10: Cálculo de VAN y TIR.

Tasa de descuento	12,1%
Año 0	-\$175.659.527
Año 1	-\$104.1555.768
Año 2	-\$51.023.907
Año 3	\$19.038.256
Año 4	\$17.034.696
Año 5	\$334.019.791
VAN	-\$96.520.539
TIR	3%

8.3.6 VALOR RESIDUAL

Para el cálculo del valor residual, se consideró el Flujo neto del año 5, equivalente a \$123.803.450, dando como resultado \$219.595.524. A continuación se muestra el cálculo realizado:

$$VR = FC * \frac{(1 + k)^n - 1}{(1 + k)^n * k}$$

Tabla 11: Cálculo del Valor Residual.

Indicador	Valor
FC (Flujo neto año 5)	\$64.794.355
k (tasa de descuento)	12,1%
n (período de años)	5
VR (Valor residual)	\$114.925.760

8.3.7 SENSIBILIZACIÓN

Los rangos seleccionados para el análisis de la sensibilidad fueron de +10 a -10, tanto para ventas como para costos. Los resultados muestran con que variaciones de las ventas y costos, el proyecto es o no factible del punto de vista económico. Se presentan los resultados en la siguiente tabla:

Tabla 12: Sensibilización por costos y ventas.

Costos	10%	5%	0%	-5%	-10%	Ventas
VAN	-\$104.458.856	-\$50.519.023	\$3.420.810	\$57.360.644	\$119.783.953	10%
TIR	3%	7%	12%	18%	26%	
Resultado	No Factible	No Factible	Factible	Factible	Factible	
VAN	\$154.621.462	-\$100.681.629	-\$46.741.795	\$7.198.038	\$61.137.871	5%
TIR	-2%	3%	8%	13%	19%	
Resultado	No Factible	No Factible	No Factible	Factible	Factible	
VAN	-\$208.462.469	-\$150.844.235	-\$96.520.539	-\$42.964.568	\$10.975.266	0%
TIR	-7%	-2%	3%	8%	13%	
Resultado	No Factible	No Factible	No Factible	No Factible	Factible	
VAN	-\$256.189.618	-\$201.006.841	-\$147.067.007	-\$93.127.174	-\$39.187.340	-5%
TIR	-12%	-7%	-2%	3%	8%	
Resultado	No Factible	No Factible	No Factible	No Factible	No Factible	
VAN	-\$308.416.406	-\$252.637.372	-\$197.229.613	-\$143.289.780	-\$89.349.946	-10%
TIR	-18%	-13%	-8%	-3%	3%	
Resultado	No Factible	No Factible	No Factible	No Factible	No Factible	

8.3.8 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Para iniciar el proyecto se considera postular a fondos Corfo, capital semilla y fondos propios para cubrir la inversión inicial, y buscar inversores con participación en la sociedad más fondos propios para cubrir el capital de trabajo.

9. CONCLUSIONES

Cumpliendo con la finalidad del presente estudio, podemos observar que Chile presenta un escenario propicio para desarrollar este tipo de proyectos basado en las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Por otro lado, las características epidemiológicas de la población chilena nos muestra una creciente necesidad de servicios de salud, y sobre todo de rehabilitación, para satisfacer la demanda de participación que tiene el ser humano en esta exigente sociedad contemporánea.

Luego de analizar datos obtenidos de la Superintendencia de Salud y Fonasa, más los resultados de la investigación de mercado, obtenemos que existe un mercado cautivo con respecto a la necesidad de atención de salud a domicilio, la cuál, fue caracterizada por aspectos claves en satisfacer, como es la importancia de obtener un profesional capacitado y que pueda responder rápidamente a la solicitud de atención en el hogar o lugar donde se encuentre el demandante. Por otro lado, encontramos que los profesionales Kinesiólogos también pueden ser satisfechos con una plataforma tecnológica como la que se expuso en este trabajo. Aparte de ser una oportunidad de trabajo para la creciente ola de titulados en esta carrera, presenta una opción para que ellos puedan manejar sus tiempos de trabajo, determinar el territorio geográfico a abarcar, y que el cobro del servicio, y las incomodidades que esto pueda ocasionar, no sea un inconveniente.

Toda esta información nos lleva a adoptar una estrategia de nicho, donde el marketing que se pueda desarrollar en torno a la plataforma es fundamental. Una fuerte inversión en publicidad los primeros años, y bien enfocada al clientes objetivo, permitirá el reconocimiento y posicionamiento del Marketplace, aumentando exponencialmente la futura decisión y conducta de compra.

Viendo el análisis económico, tenemos que el proyecto no tiene viabilidad financiera, lo que se ve argumentado con un valor presente neto de la empresa negativo de - \$96.520.539 y una tasa interna de retorno de un 3%.

Si bien argumentamos que la viabilidad del negocio se vería fuertemente influenciada por un buen y exitoso plan de marketing, esto implica un gasto organizacional importante que no puede ser enfrentado con el comportamiento de las ventas en los primeros 5 años. Pensar en lograr un mayor porcentaje del mercado objetivo sería ambicioso, pero a su vez incrédulamente optimista para la realidad de una pyme en Chile.

Es imprescindible una alta rotación de atenciones kinésicas, y monitorear la satisfacción de ambos tipos de clientes para fidelizarlos. Creemos que estas variables son perfectamente manejables por los inversionistas emprendedores, sin embargo, este

proyecto podría dar un vuelco en su factibilidad económica generando más servicios y generando economías de escala sobre la implementación tecnológica hecha.

Si bien existe la factibilidad estratégica y técnica para la implementación del marketplace, y existe una real necesidad a satisfacer, este proyecto no cuenta con factibilidad económica para ser un negocio rentable.

Recomendaciones

Sería importante analizar la factibilidad de incorporar otros servicios de salud que pudieran ser de necesidad en el hogar, tales como medicina, enfermería, fonoaudiología y terapia ocupacional, y evaluar como responden los usuarios a la demanda de éstos. Así se podrían aprovechar mucho mejor los recursos tecnológicos usados, aumentar el número de ventas, generando economías de escala, y así hacer frente al alto costo de implementación que implica este proyecto.

10. BIBLIOGRAFIA

1. Superintendencia de Salud. (2015). *Prestaciones de Salud en Isapres 2015*. Retrieved 20 de agosto de 2016 from www.supersalud.cl: <http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/569/w3-propertyvalue-3749.html>
2. Fondo Nacional de Salud. (2014). Retrieved 20 de agosto de 2016 from Fonasa: <https://www.fonasa.cl/sites/fonasa/institucional/archivos>
3. Emol. (2016 de febrero de 2016). *El éxito del sitio web que ayuda a conseguir un abogado de forma gratuita: ya se expandió a México*. From Emol: <http://www.emol.com/noticias/Economia/2016/02/17/788811/emprendimiento-misabogados.html>
4. Subtel. (2015). *Resultados Sexta Encuesta Nacional de Acceso, Usos y Usuarios de Internet*. From http://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2015/04/Presentacion_Final_Sexta_Encuesta_vers_16102015.pdf
5. *Marketing4ecommerce*. (Septiembre de 2015). From <http://marketing4ecommerce.net/marketplace-5-ventajas-5-inconvenientes-para-ecommerce/>
6. Instituto Nacional de Estadísticas. (2005). *Chile hacia el 2050. Proyecciones de población*. Retrieved 24 de agosto de 2016 from INE: http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/archivo_documentos/enfoques/2005/files/chile2050.pdf
7. Ministerio de Educación. (26 de Agosto de 2015). Retrieved 22 de Agosto de 2016 from Mifuturo.cl: <http://www.mifuturo.cl/index.php/bases-de-datos/titulados>
8. ProPyme. (14 de julio de 2014). *Tips para obtener éxito en el Marketplace de su Pyme*. Retrieved 20 de agosto de 2016 from ProPyme: <http://www.propymechile.com/tips-pyme/7981-pymes-en-chile-pro-pyme-chile-empredimiento-tips-para-obtener-exito-en-el-marketplace-de-su-pyme.html>
9. World Confederation for Physical Therapy. (2013 de Marzo de 2013). *What is physical therapy?* Retrieved 24 de Agosto de 2016 from <http://www.wcpt.org/what-is-physical-therapy>
10. Rabassa, J. M. (2015). *Finanzas. Análisis y estrategia financiera*. Hispano Europea.
11. J. Best, R. (2008). *Marketing estratégico* (4a edición ed.). Pearson. Prentice Hall.
12. Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.

13. OECD. (2010). *Health Accounts Expert, Progress Report. Trade in a Health Care Goods and Services Under the System of Health Accounts*. Paris.
14. Banco Mundial. (Marzo de 2016). *Chile panorama general*. From www.bancomundial.org/es/country/chile/overview
15. Asworth Damodaran. (Diciembre de 2016). *Health support services*. From http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
16. Banco Central de Chile. (Noviembre de 2016). *Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh a 10 años*. From www.bcentral.cl
17. Bolsa de Comercio de Santiago. (Diciembre de 2016). From <http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/indicesbursatiles.aspx>.

11. ANEXOS

A. ENCUESTAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A.1. Encuesta de usuarios de servicios kinésicos

5/10/2016

Servicios de Kinesiología

Servicios de Kinesiología

Esta encuesta busca describir el comportamiento y preferencias de los usuarios de salud, con respecto a la necesidad de servicios de kinesiología.

*Obligatorio

1. ¿Ha tenido necesidad de servicios de un kinesiólogo, Ud o una persona a su cargo, durante estos últimos 3 años? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

2. Si actualmente requiriera servicios de un kinesiólogo, para ud. o para una persona a su cargo, ¿A qué opción acudiría? Indique nombre del lugar o servicio. *

3. Cuando requirió de un Kinesiólogo, ¿A qué lugar acudió? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Clínica privada
 Hospital público
 Centro médico
 Consulta particular
 Solicitó servicios a domicilio
 Nunca he requerido estos servicios
 Otros:

4. De las siguientes opciones, ¿A cuales de ellas acudiría ante la necesidad de servicios kinésicos? Elija 3. *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Clínica Las Condes
 Clínica Dávila
 Hospital Clínico de la Universidad de Chile
 Hospital Clínico de la Universidad Católica
 Servicio de Salud Público
 Clínica Indisa
 Clínica Tabancura
 Clínica Santa María
 Clínica Meds
 Solicitaría un servicio domiciliario
 Clínica Alemana
 Otros:

5. ¿Qué atributo considera más importante a la hora de elegir un lugar para ser atendido por un kinesiólogo? Conteste en orden de importancia. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Precio conveniente	Capacitación del profesional	Infraestructura y equipamiento	Prestigio de la institución	Amabilidad en la atención	Cercanía con el hogar	Rápida disponibilidad
1er lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2do lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3er lugar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Para cada atributo, elija la opción que más lo represente. *

Marca solo un óvalo por fila.

	Clinica Alemana	Clinica Las Condes	Clinica Tabancura	Clinica Indisa	Clinica Dávila	Clinica Santa María	Hospital U. de Chile	Hospital U. Católica	Servicios domiciliarios	Clinica Meds	Servicio de salud público
Precio conveniente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación del profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura y equipamiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio de la institución	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Amabilidad en la atención	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía con el hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rápida disponibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. ¿Qué tan importante considera realizarse un tratamiento kinésico luego de una lesión, enfermedad respiratoria o neurológica? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

8. ¿Alguna vez ha tenido que solicitar un Kinesiólogo a domicilio? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

9. ¿Estaría dispuesto a inscribirse en una plataforma online, que promocióne Kinesiólogos, lo ponga en contacto con él y realice la transacción del pago del servicio? *

Marca solo un óvalo.

Si

No

10. ¿Qué ventajas le ve a este tipo de servicios? *

.....

11. ¿Y qué desventajas? *

12. ¿Cuál es su sexo o género? *

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

13. ¿Cuál es su grupo etario? *

Marca solo un óvalo.

18 - 24 años

25 - 35 años

36 - 45 años

46 - 55 años

más de 55 años

14. ¿En qué comuna vive? *

.....

15. ¿Ud. tiene hijos o una persona adulta mayor a su cargo?*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No

16. ¿Cuál es su nivel educacional?*Marca solo un óvalo.*

- Escolar incompleta
- Escolar completa
- Técnico profesional Incompleto
- Técnico profesional completo
- Universitario incompleto
- Universitario completo
- Postgrado

17. ¿Cuál es su ingreso líquido mensual? **Marca solo un óvalo.*

- Menos de 600.000 pesos
- entre 600.000 y 1.300.000 pesos
- entre 1.300.000 y 2.300.000 pesos
- entre 2.300.000 y 3.500.000 pesos
- entre 3.500.000 y 4.500.000 pesos
- entre 4.500.000 y 5.500.000 pesos
- Sobre 5.500.000 pesos
- No percibe ingresos

A.2. Encuesta para Kinesiólogos

5/10/2016

Kinesiología domiciliaria

Kinesiología domiciliaria

Esta encuesta busca conocer el comportamiento y apreciaciones de los Kinesiólogos con respecto a los servicios domiciliarios.

***Obligatorio**

1. ¿Realiza servicios de kinesiología a domicilio? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 NO

2. En el caso que decidiera no hacer servicios domiciliarios, ¿Cuales son los motivos? *

Puede elegir más de una opción.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Falta de tiempo
 No tiene auto
 Me dificulta cobrar el servicio
 Recorrer largas distancias (Lejanía del paciente)
 No me interesa hacer servicios domiciliarios
 Otros:

3. ¿Cuanto cobra o cobraría por un servicio domiciliario? *

.....

4. ¿Estaría dispuesto a inscribirse en una plataforma online, que lo promocioe como Kinesiólogo, lo ponga en contacto con el paciente y realice la transacción del pago del servicio? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

5. ¿Qué ventajas le ve a este tipo de servicio? *

.....

6. ¿Y que desventajas? *

.....

7. ¿Pagaría un pequeño porcentaje de su atención por este servicio? *

Marca solo un óvalo.

- Si
 No

8. O en su defecto, ¿Pagaría una suscripción mensual por este servicio? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

9. ¿Cuál es su sexo o género? *

Marca solo un óvalo.

- Femenino
- Masculino

10. ¿Cuál es su rango etario? *

Marca solo un óvalo.

- 18 - 24 años
- 25 - 35 años
- 36 - 45 años
- 46 - 55 años
- Sobre 55 años

11. ¿En qué comuna reside actualmente? *

.....

12. ¿Actualmente se encuentra con trabajo estable? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

13. ¿De qué universidad se tituló? *

.....

14. ¿Cuánto es su ingreso líquido mensual? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 1.000.000 pesos
- Entre 1.000.000 y 2.000.000 pesos
- Entre 2.000.000 y 3.000.000 pesos
- Sobre 3.000.000 pesos
- No está percibiendo ingresos

B. GASTOS EN SERVICIOS DE MEDICINA FISICA Y REHABILITACIÓN EN ISAPRES AÑO 2015

CUADRO N° 3.2
PRESTACIONES MEDICAS OTORGADAS POR TIPO
ENERO-DICIEMBRE DE 2015 (1)

Grupo	Sub-grupo	Frecuencia	Monto facturado (mill \$)	Monto bonificado (mill \$)	% de bonificación	Prestaciones promedio por c/1000 beneficiarios	Monto fact. promedio por prestac. (\$)	Monto bonif. promedio por prestac. (\$)
Atenciones Médicas	Consulta médica	13.990.495	351.278	212.490	60,5%	4.160,9	25.108	15.188
	Visita médica domiciliaria	39.782	1.776	1.009	56,8%	11,8	44.642	25.365
	Atención médica hospitalaria	746.415	30.448	19.655	64,6%	222,0	40.792	26.333
	Sub-Total	14.776.692	383.502	233.154	60,8%	4.394,7	25.953	15.779
Exámenes de Diagnóstico	Laboratorio clínico	25.571.960	151.885	97.786	64,4%	7.605,3	5.940	3.824
	Imagenología	4.544.480	233.834	144.652	61,9%	1.351,6	51.455	31.830
	Anatomía patológica	808.972	21.587	14.093	65,3%	240,6	26.684	17.421
	Sub-Total	30.925.412	407.306	256.531	63,0%	9.197,5	13.171	8.295
Procedimientos Apoyo Clínico y/o Terapéuticos	Medicina nuclear	101.149	15.953	8.393	52,6%	30,1	157.715	82.977
	Medicina física y rehabilitación	13.343.447	62.153	31.970	51,4%	3.968,5	4.658	2.396
	Transfusión y banco de sangre	150.597	6.308	4.425	70,2%	44,8	41.889	29.386
	Psiquiatría	492.529	23.176	6.404	27,6%	146,5	47.055	13.002
	Psicología clínica	1.424.586	43.245	14.073	32,5%	423,7	30.356	9.879
	Otros procedimientos psiquiátricos	13.236	511	208	40,6%	3,9	38.626	15.681
	Endocrinología	851	13	4	32,1%	0,3	15.134	4.854
	Neurología y neurocirugía	127.273	8.092	4.800	59,3%	37,9	63.582	37.716
	Oftalmología	529.870	6.004	3.737	62,2%	157,6	11.332	7.052
	Otorrinolaringología	481.214	10.172	3.586	35,3%	143,1	21.137	7.452
	Dermatología	93.290	3.807	1.425	37,4%	27,7	40.811	15.276
	Cardiología y neumología	878.465	32.732	19.700	60,2%	261,3	37.261	22.425
	Gastroenterología	275.177	14.522	8.343	57,5%	81,8	52.773	30.319
	Urología	55.042	7.081	4.990	70,5%	16,4	128.651	90.657
	Obstetricia y ginecología	113.169	10.909	6.520	59,8%	73,5	96.394	57.610
	(*) Parto vaginal	16.468	10.500	7.557	72,0%	18,9	637.575	458.907
	Ortopedia y traumatología	41.364	1.843	793	43,0%	12,3	44.558	19.175
	Sub-Total	18.137.727	257.021	126.928	49,4%	5.394,3	14.170	6.998

C. GASTOS EN MEDICINA FÍSICA Y REHABILITACIÓN FONASA AÑO 2015

MODALIDAD LIBRE ELECCIÓN, GASTO POR GRUPO DE PRESTACIONES DE SALUD, AÑOS 2014 Y 2015 AMBOS SEXOS

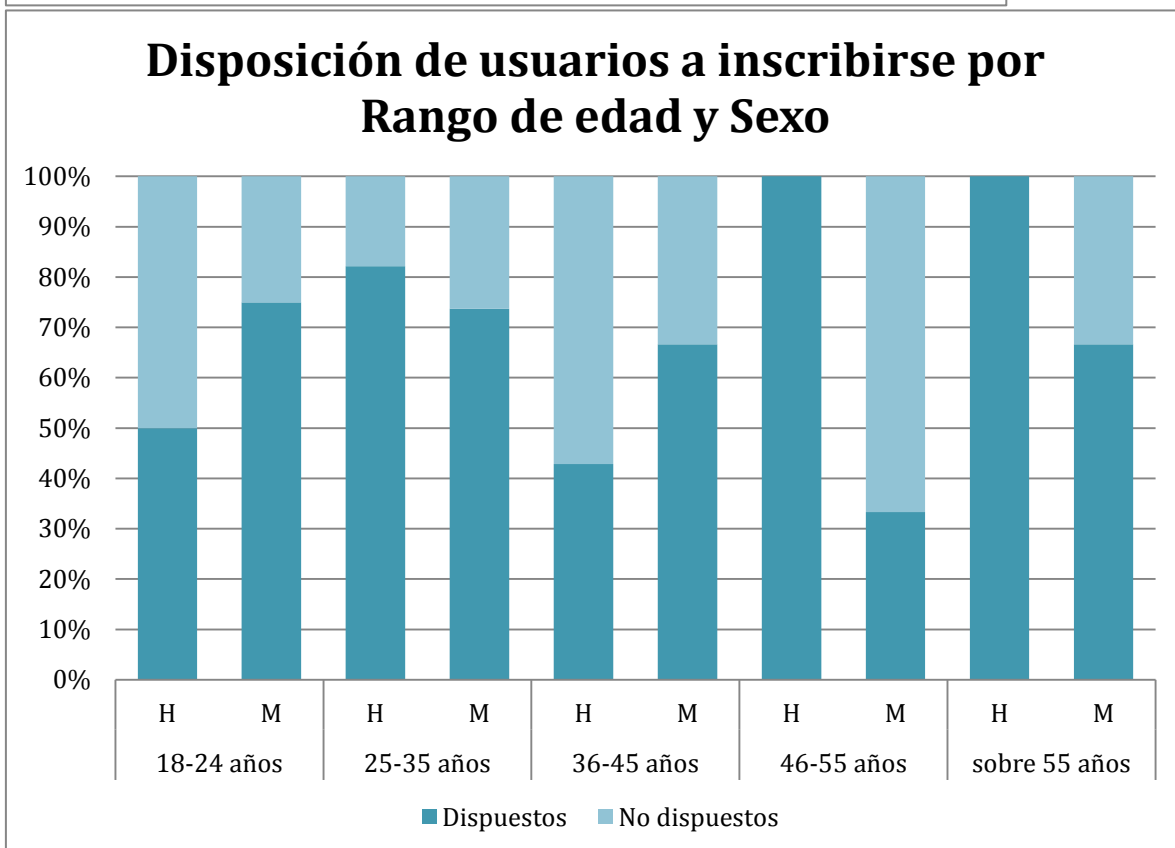
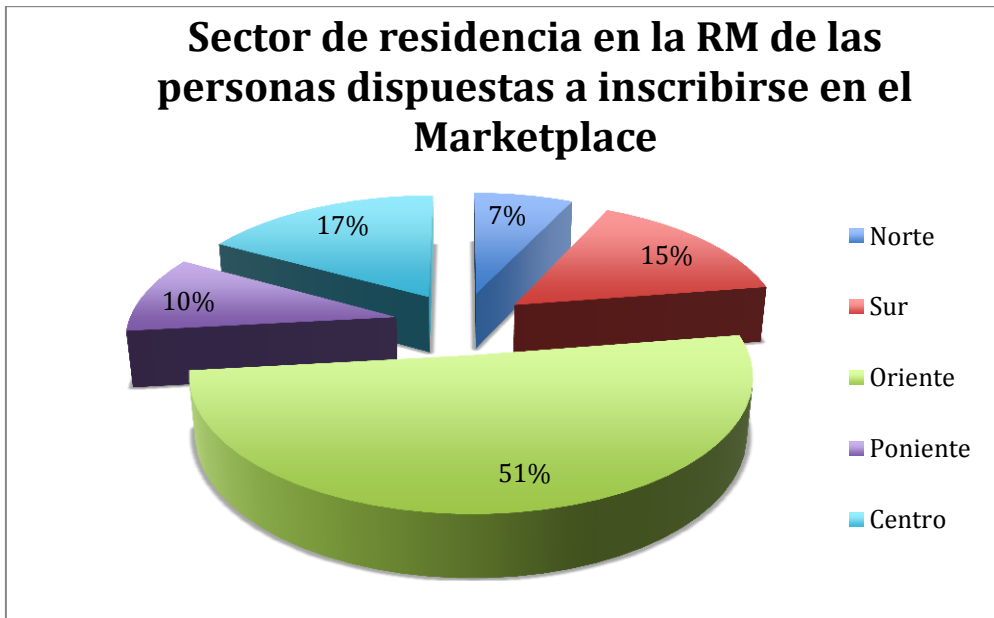
(Valores en miles de pesos de cada año)

RUBROS DE PRESTACIONES DE SALUD	2014 M\$ c/año	2015 M\$ c/año	Var. Anual
ATENCIÓNES MÉDICAS	176.733.819	183.772.941	-4,0
Consulta Médica	174.586.207	181.875.440	4,2
Visita Médica Domiciliaria	437.845	397.388	-9,2
Atención Médica Hospitalaria e Integral	1.709.767	1.500.113	-12,3
EXÁMENES DE DIAGNÓSTICO Y APOYO CLÍNICO	176.756.219	189.548.614	7,2
Exámenes de Laboratorio	67.660.326	72.406.594	7,0
Imagenología	101.662.774	109.524.724	7,7
Anatomía Patológica	7.433.118	7.617.296	2,5
PROCEDIMIENTOS DIAGNÓSTICOS Y TERAPÉUTICOS	67.122.014	71.001.200	5,8
Medicina Nuclear y Radioterapia	4.686.077	5.180.448	10,5
Kinesiología, Medicina Física y Rehabilitación	14.312.253	15.800.727	10,4
Transfusión y Banco de Sangre	398.064	352.064	-11,6
Psiquiatría	2.508.572	2.314.159	-7,7
Sicología Clínica	3.577.390	3.582.370	0,1
Endocrinología	1.567	1.416	-9,6
Neurología	2.497.651	2.539.637	1,7
Oftalmología	11.050.999	11.136.995	0,8
Otorrinolaringología	1.853.685	1.913.900	3,2
Fonoaudiología	254.382	261.417	2,8
Procedimiento Cabeza y Cuello	13.716	13.642	-0,5
Dermatología	825.365	875.794	6,1
Cardiología y Neumología	13.334.412	14.621.293	9,7
Gastroenterología	9.479.875	10.243.421	8,1
Urología y Nefrología (1)	1.346.033	1.181.275	-12,2
Ginecología y Obstetricia	367.193	369.807	0,7
Parto Vaginal	53.538	64.411	20,3
Ortopedia y Traumatología	561.241	548.425	-2,3

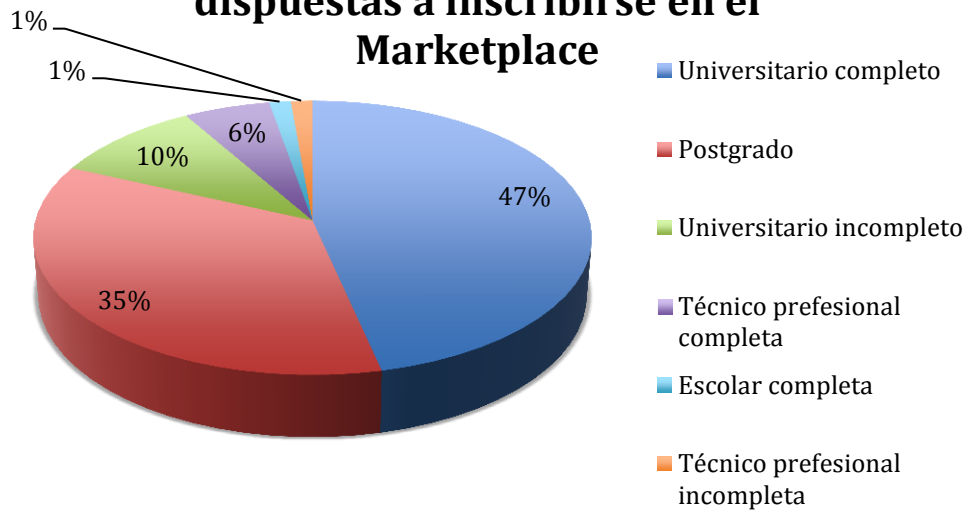
D. DESCRIPCIÓN CAMPAÑA DE DIFUSIÓN Y POSICIONAMIENTO

OBJETIVO GENERAL: Difundir y promocionar la nueva plataforma web en medios digitales y presencial.
AUDIENCIA OBJETIVO: Enfocada a usuarios demandantes de servicios kinésicos y Kinesiólogos oferentes de servicios domiciliarios.
PLAN DE ACTIVIDAD: Anual
PLATAFORMAS: Google Search Google Display Facebook Ads Volanteo en terreno
SEGMENTACIÓN: Geográfica: Región Metropolitana de Chile Etaria: 18 y 55 años
INTERESES: Rehabilitación, Kinesiología, Traumatología, Enfermedades respiratorias, Lesiones deportivas.

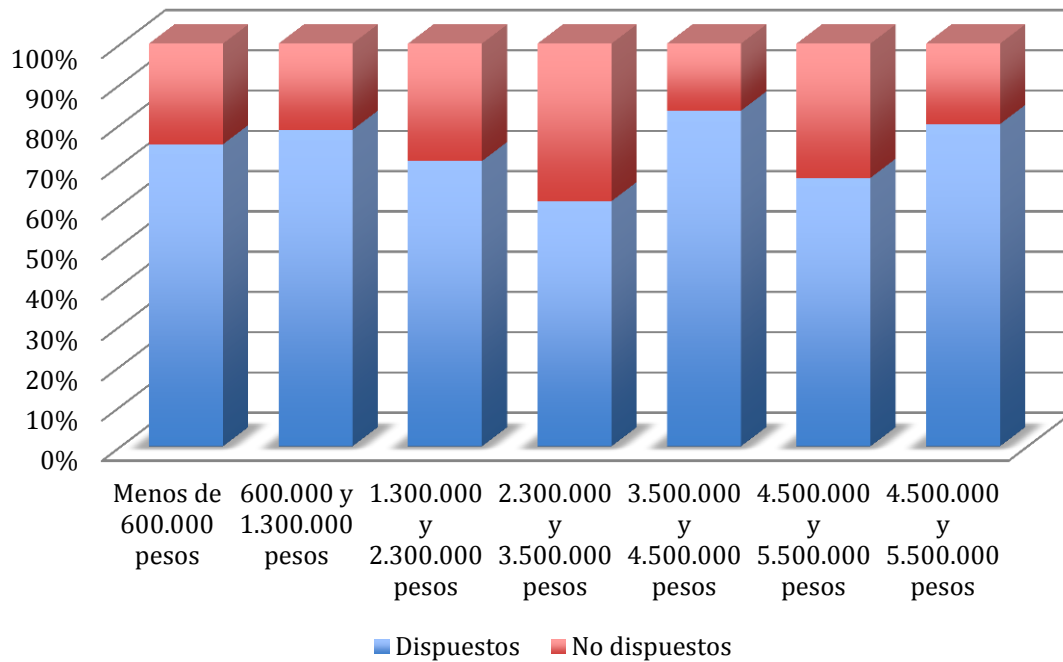
E. DISPOSICIÓN A INSCRIBIRSE EN EL MARKETPLACE



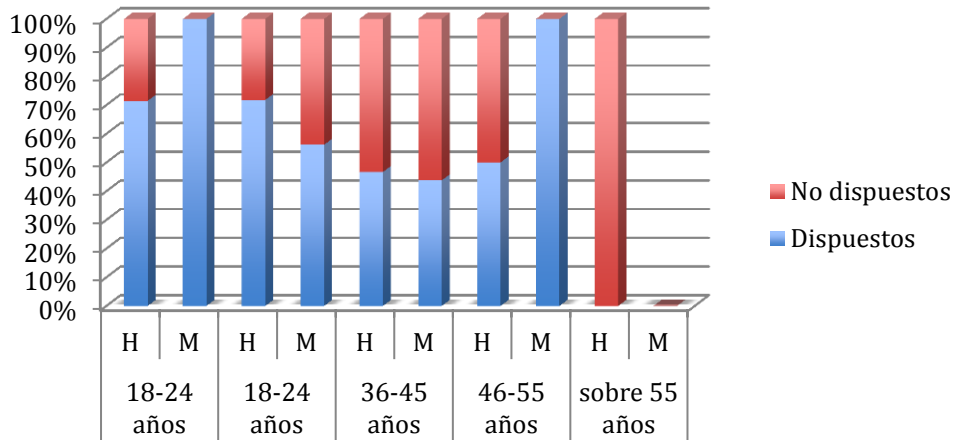
Nivel educacional de las personas dispuestas a inscribirse en el Marketplace



Disposición a inscribirse por ingreso familiar mensual



Disposición de kinesiólogos a inscribirse en el Marketplace por sexo y edad



Disposición de kinesiólogos a inscribirse según ingreso mensual

