



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA INTRODUCIR UNA NUEVA LÍNEA NEGOCIOS EN LA  
EMPRESA “HUM DISEÑO”**

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

**VICTORIA PAZ SOTO RAMÍREZ**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA INTRODUCIR UNA NUEVA LÍNEA NEGOCIOS EN LA EMPRESA “HUM DISEÑO”

HUM Diseño es una empresa que comercializa equipamiento para el Parto Humanizado. Creada en Chile en el año 2010, HUM se ha especializado en el diseño de mobiliario e indumentaria que facilite el proceso del parto vertical humanizado, lo que en los últimos años se ha masificado como modelo de atención solicitado por los pacientes, debido a la gran cantidad de información existente, relacionada las prácticas en la atención y al llamado de las instituciones internacionales renovar los servicios de maternidad.

Hasta ahora ya lo han adquirido más de treinta instituciones en el país, las cuales han adoptado productos para implementar sus salas de parto respetado; entre ellas destacan instituciones privadas como Clínica las Condes, Clínica Alemana y Clínica los Andes, además de instituciones públicas, como Hospital Barros Luco, Hospital San Borja y Hospital de Hanga Roa, todas ellas, instituciones referentes en atención tanto en Chile como en Latinoamérica, lo que demuestra la transversalidad de dicha demanda .

El trabajo que se presenta a continuación corresponde a un plan de negocios para la empresa HUM Diseño, que permita evaluar estratégica y económicamente la ampliación a una nueva línea de negocios, relacionada a la gestión del cambio en los modelos de atención, mediante la prestación de servicios y la venta de productos tanto a instituciones prestadoras de servicios de salud, como a futuras madres, siendo estas últimas un importante factor de cambio. Lo anterior se sustenta en la necesidad de la empresa de ampliar su mercado en Chile, además de la necesidad de las instituciones por ampliar su cartera de prestaciones, debido a la demanda de las usuarias.

La empresa actualmente tiene un VAN negativo de -6.898.286, considerando los últimos 5 años, lo que hace imperativo el nuevo plan de negocios, considerando que la evaluación económica consolidada, incluyendo la nueva línea de negocios, sube a 62.449.046, con una TIR de 106,7% y un payback de 2 años, lo que se realizará con un financiamiento compuesto de fondos públicos y privados, de un total de \$13.824.396, lo que será en un 30% adquirido por venta de acciones de la empresa y lo restante mediante fondos públicos con concursables con foco en la innovación.

## **Agradecimientos**

A mi familia, especialmente a Felipe, que me acompañó, alentó y escuchó en cada momento, a pesar de la adversidad, incluso antes de entrar al programa.

A mis amigos, Denisse, Rodrigo, Juan Francisco, Paulo y Milko, con quienes en más de una ocasión tuvimos que trabajar juntos y otras apoyarnos en momentos difíciles, además de compartir cada uno de los recreos.

A Mi hermana Camila, que me abrió las puertas de HUM y me entregó la información que hizo posible la realización de este trabajo.

A los profesores y la administración del programa, a todos los que alguna vez me escucharon, me aconsejaron y me alentaron a seguir adelante.

A todos mis compañeros de esta y otras generaciones, gracias por todos los buenos momentos.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
I.    CAPITULO 1.....	3
1.1.    Descripción de la Organización.....	3
1.2.    Descripción del producto.....	8
1.3.    Descripción de funciones practicas .....	10
1.4.    Oportunidad de Negocio .....	15
1.5.    Objetivos.....	16
1.6.    Metodología y resultados esperados .....	16
II.   CAPITULO 2.....	18
1.7.    Evidencia Clínica.....	18
1.8.    Entorno demográfico.....	20
1.9.    Entorno político social .....	23
1.10.   Análisis de la industria .....	31
1.11.   FODA .....	33
III.  CAPITULO 3.....	36
1.12.   Oportunidad de Mercado .....	36
1.13.   Descripción del negocio.....	42
1.14.   Definición de visión y misión .....	43
1.15.   Análisis de la industria .....	43
I.    CAPITULO 4.....	49
1.16.   Plan de Marketing.....	49
1.17.   Plan de operaciones y administración.....	55
1.18.   Plan financiero .....	56
1.19.   Conclusiones .....	72
1.20.   Recomendaciones.....	73
1.21.   Bibliografía.....	74
1.1  Anexos .....	75

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1 - Comparativo ventas 2015/2018.....</b>	<b>5</b>
<b>Gráfico 2 - Ventas por la línea de producto .....</b>	<b>6</b>
<b>Gráfico 3 - Participación por la línea de producto 2016.....</b>	<b>7</b>
<b>Gráfico 4 - Participación por línea de producto 2018.....</b>	<b>7</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1 – Condiciones básicas que facilitan el parto .....</b>	<b>10</b>
<b>Ilustración 2 – Utilización mobiliario .....</b>	<b>11</b>
<b>Ilustración 3 – Utilización mobiliario .....</b>	<b>11</b>
<b>Ilustración 4 – Utilización mobiliario .....</b>	<b>11</b>
<b>Ilustración 5 – Utilización mobiliario .....</b>	<b>11</b>
<b>Ilustración 6 - Métodos no farmacológicos.....</b>	<b>13</b>
<b>Ilustración 7 – Foto real producto.....</b>	<b>13</b>
<b>Ilustración 8 – Segmentación de mercado.....</b>	<b>49</b>
<b>Ilustración 9 - Organigrama.....</b>	<b>56</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1 - Líneas de negocio 2018.....</b>	<b>9</b>
<b>Tabla 2 - Atenciones por previsión 2016.....</b>	<b>21</b>
<b>Tabla 3 - Natalidad/fecundidad 2008/2016.....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 4 - Porcentaje nacimientos por rango etario .....</b>	<b>22</b>
<b>Tabla 5 - Nacimientos según nivel de estudio de la madre .....</b>	<b>23</b>
<b>Tabla 6 - Contacto piel con piel al menos 30 minutos por tipo de parto .....</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 7 - Disponibilidad SAIP maternidades.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 8 - Cotización/compra mobiliario HUM.....</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 9 - SAIP por tipo de establecimiento .....</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 10 - Tipo de parto por tipo de establecimiento.....</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 11 - Maternidades por región .....</b>	<b>41</b>
<b>Tabla 12 - Detalle regiones con salas SAIP.....</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 13 - Detalle nuevas líneas de negocio.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 14 - Proyección de ventas servicios.....</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 15 - Proyección de ventas productos de educación.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabla 16 - Escenario alternativo productos de educación .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 17 - Inversión inicial negocio actual.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 18 - Inversión inicial nuevas líneas de negocio .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 19 - Costos fijos negocio actual .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabla 20 - Costos fijos nuevas líneas de negocio .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 21 - Márgenes líneas de productos .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 22 - Flujo servicios.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 23 - Flujo productos educacionales .....</b>	<b>66</b>
<b>Tabla 24 - Flujo escenario alternativo .....</b>	<b>67</b>
<b>Tabla 25 - Flujo consolidado .....</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 26 - Análisis de sensibilidad servicios.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 27 - Análisis de sensibilidad productos de educación .....</b>	<b>70</b>

## INTRODUCCIÓN

Actualmente existe un cambio cultural en la sociedad, respecto a la manera en la cual las mujeres enfrentan su embarazo y en cómo toman sus decisiones con relación al parto, debido a un cambio en la posición de la mujer tanto en el ámbito profesional como familiar; lo que ha derivado en una demanda del género por un servicio de maternidad más personalizado, que tenga la capacidad de acomodarse a sus necesidades.

Lo anterior se debe a dos importantes cambios en la sociedad; el primero de ellos es la introducción de la anticoncepción hormonal segura y efectiva y por otro lado a un cambio estructural en la sociedad, donde la mujer se abre paso a la educación universitaria<sup>1</sup>, lo que la hace ganar un rol económicamente activo en el núcleo familiar, que conlleva a una planificación familiar basada en que la mujer quiere educarse, mejorar su situación económica y una vez que estos puntos se encuentren resueltos, optar por la maternidad.

Por otro lado, la mujer hoy se encuentra mucho más informadas y empoderada respecto a sus procesos fisiológico durante el embarazo y su culminación, debido al amplio acceso a la información; lo que deriva en mayores exigencias a la hora de demandar servicios de asistencia pre y post natal.

Es por esto por lo que las entidades prestadoras han trabajado durante este último periodo en el desarrollo servicios, que incluyan opciones que estén acorde a las demandas de las futuras madres, lo que está en directa relación con la personalización del parto, ya que de acuerdo a estudios realizados por la OMS (Organización Mundial de la Salud), “El concepto de “Normalidad” en el parto y nacimiento no está estandarizado ni universalizado. Por lo cual, se deben adaptar tanto los equipamientos, como los procesos y métodos, complementado con la necesaria capacitación a sus profesionales, de tal forma que les permita entregar un servicio integral a la mujer”.

---

<sup>1</sup> Un 48% de las mujeres que se hicieron madres entre los años 70 y 2017 son universitarias, Estudio de opinión: Clínica las Condes y Adimark Gfk “Las mujeres y la Natalidad”.



Es en el surgimiento de este mercado donde nace la empresa HUM, una empresa creada el año 2010, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los prestadores de salud, de indumentaria y mobiliario necesario para entregar este servicio a sus pacientes.

Dada esta nueva tendencia y las exigencias de las usuarias de los servicios de maternidad, es que HUM Diseño sigue desarrollando líneas de negocio que faciliten y mejoren la calidad de las prestaciones, con el propósito de apoyar más integralmente a las entidades de salud en el desarrollo de servicios, que permitan satisfacer la demanda de sus pacientes.

## I. CAPITULO 1

### 1.1. Descripción de la Organización

HUM Diseño es una empresa creada el año 2010 por Camila Soto, especialista en Diseño para el parto y Diplomada en Gestión de Calidad en Salud; con el propósito de diseñar equipamiento que favoreciese la atención humanizada del nacimiento.

El origen de la compañía comienza en el año 2009 y se centra en el interés de su dueña por tener un parto natural/vertical, para lo que creó una silla de parto, la cual diseñó y fabricó durante la gestación de su hijo y utilizó en su nacimiento.

Al comenzar a compartir su experiencia, visualizó una oportunidad en el desarrollo de este mercado, ya que, existiendo una demanda incipiente por alternativas de parto natural, las instituciones no contaban con la infraestructura adecuada, ni los protocolos desarrollados para este efecto.

En el año 2011 la empresa contaba con sus primeros dos diseños de soporte de parto vertical: La poltrona de parto de fibra de vidrio y el piso de parto desarmable, construido con madera nativa reforestada. Durante este año, la empresa ganó dos fondos de inversión; Capital Semilla y Capital Abeja, con los cuales se comenzó a desarrollar la nueva línea de productos. Además, se inició la internacionalización de la marca, mediante la primera exportación a Venezuela y la participación como auspiciador en Argentina del curso anual de Parto seguro sin intervención (Hospital Austral de Pilar).

En el año 2012 se construyó el prototipo para puesta en uso, lo que complementaba los dos diseños anteriores, con un sistema integral para la asistencia del parto. Es este mismo año, donde se comienza a gestar un ecosistema para Parto Humanizado más robusto, mediante la inclusión del concepto en el programa de gobierno Chile Crece Contigo, además de la presencia en el país de importantes referentes del parto humanizado a nivel internacional, como Michel Odent, que participa junto a Camila en conferencias de parto humanizado de la Universidad de Santiago de Chile, convirtiendo

a HUM Diseño y a su dueña en un referente en el desarrollo de competencias específicas para la humanización y adecuación de infraestructura del Parto humanizado.

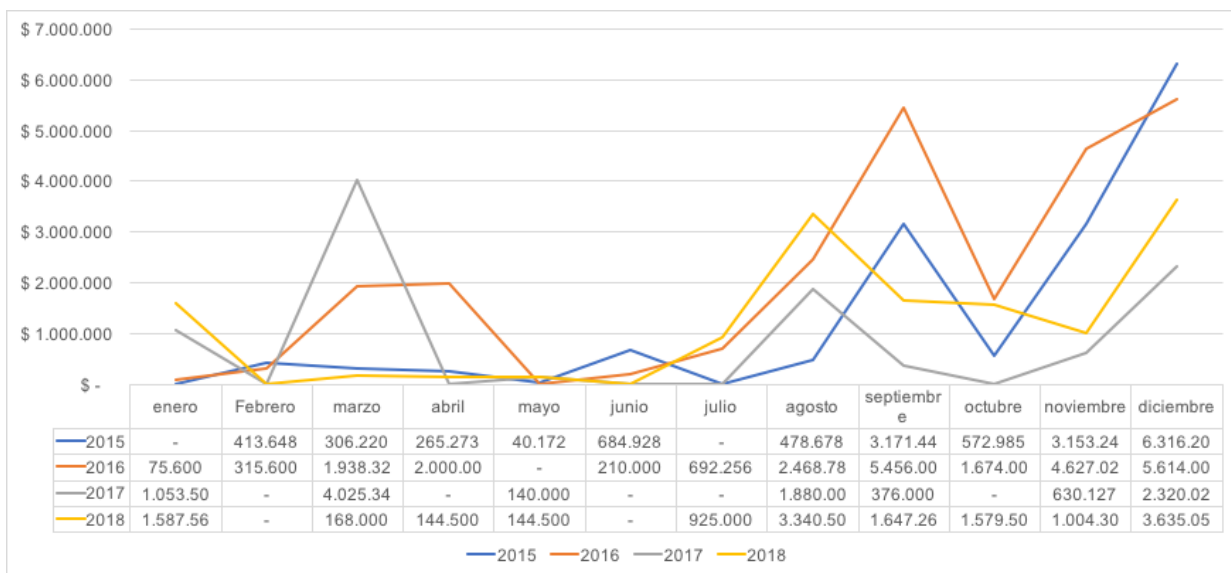
Durante este tiempo y hasta el año 2014 HUM construyó una cartera importante de contactos nacionales e internacionales (especialmente médicos, matronas y otros profesionales afines), muchos de los cuales se transformaron en clientes a través de la adquisición y/o recomendación de productos o servicios al año siguiente.

En diciembre del año 2015, HUM comienza a explorar en la capacitación a solicitud de uno de sus clientes, ya que luego de comprar el equipamiento surgió la necesidad de capacitar al equipo para su uso.

En el año 2016 las Clínicas Las Condes y Cumbres adquieren el sistema integral de asistencia de parto para la implementación de su sala SAIP, donde nuevamente son solicitados los servicios de capacitación para el equipo, además de una asesoría para la implementación del sistema. Al año siguiente Camila participa en la formación de emprendimiento femenino de alto impacto de Her Global Impact y HUM es apoyado por ProChile en la promoción internacional de sus productos, además comienza a desarrollarse la línea de capacitación y consultoría de manera más formal en la venta, aunque solo se realiza uno de estos servicios en el año a la Clínica Alemana, que adquiere el sistema de parto HUM Clinic completo.

En el gráfico 1 se visualiza la evolución de ventas de enero a diciembre del año 2015 al año 2018, siendo el año 2016 el de mayor nivel de ingresos, producto de la venta del sistema completo a la Clínica Alemana y los ingresos por concepto de servicios, que, aunque no eran formalmente parte de las líneas de negocio de HUM, fueron solicitados por los clientes.

**Gráfico 1 - Comparativo ventas 2015/2018**

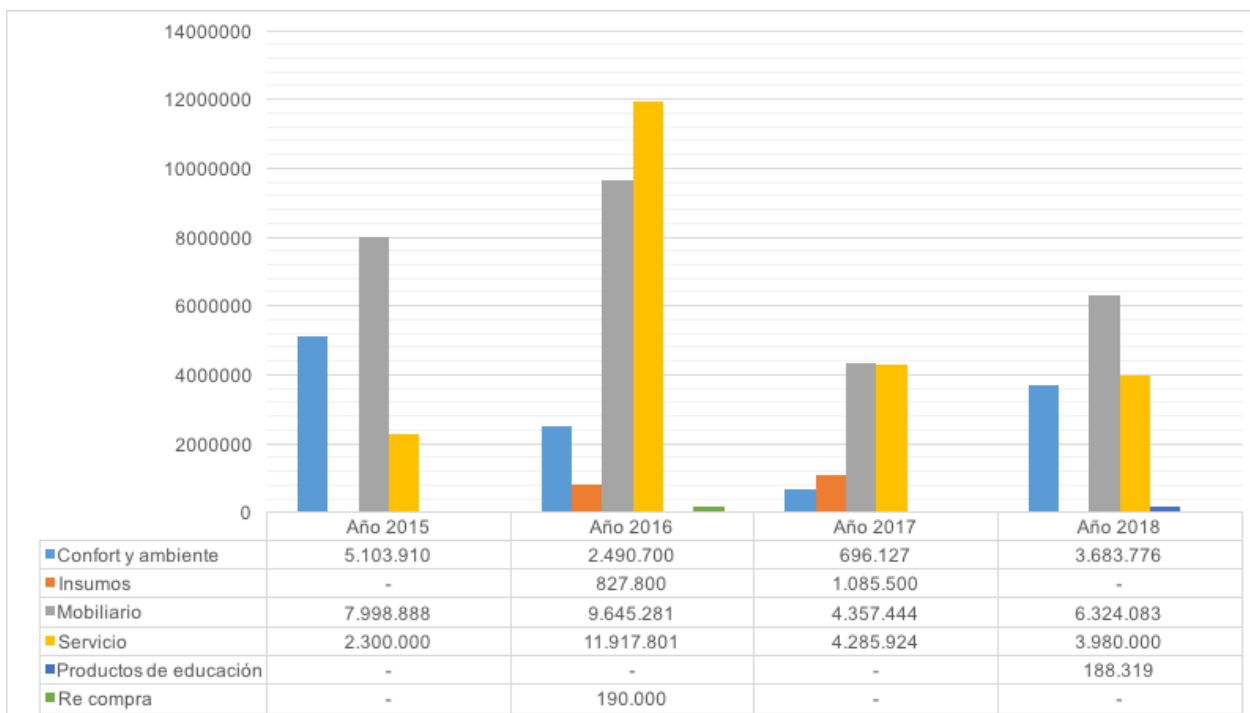


Fuente: elaboración propia

En el año 2018 vemos que las ventas se encuentran sobre el 2017, pero bajo los años 2015 y 2016, lo que se generó principalmente por una falta de gestión comercial, a consecuencia de una menor difusión de sus servicios a nivel nacional. Además, observamos que existe una importante estacionalidad en la venta, con un aumento considerable en el último semestre del año y ventas casi nulas en los meses de mayo, junio y julio, lo que se debe, de acuerdo con lo indicado por Camila, a que parte importante de las ventas de HUM son a instituciones públicas, las cuales se encuentran trabajando en sus presupuestos para el año siguiente.

En el gráfico 2 se puede observar cómo han ido evolucionando las distintas líneas de negocio de HUM, siendo la línea de mobiliario la que mantienen el mayor valor en ventas.

**Gráfico 2 - Ventas por la línea de producto**

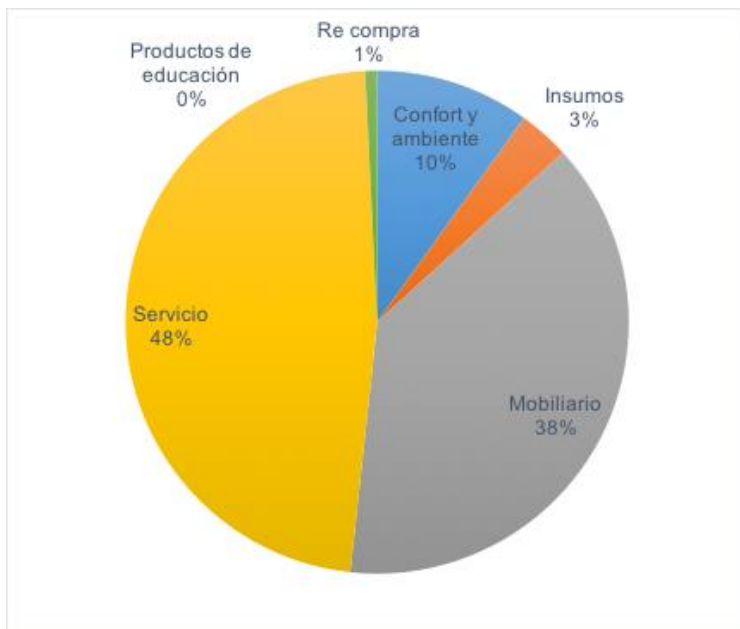


Fuente: elaboración propia

Por otro lado, vemos como la línea de servicios es una de las que genera mayores ingresos en conjunto con la línea de mobiliario, existiendo una relación entre ambas. En el año 2016 hay un importante incremento en los ingresos, debido a que es en este año donde se hace la venta del mobiliario completo a la Clínica Cumbres y Clínica las Condes.

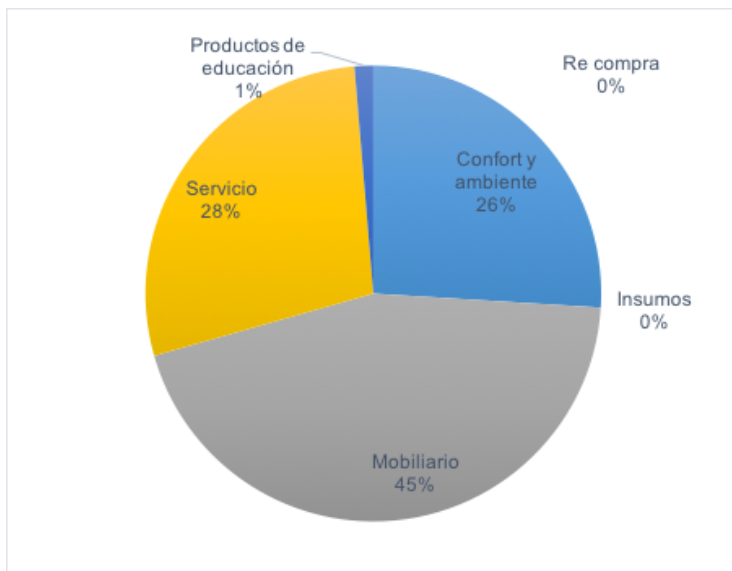
En los gráficos 3 y 4 podemos observar, como ha ido evolucionando la línea de confort y ambiente en los últimos años y como en el año 2018, comienza a ingresar la línea de educación, aportando hasta el mes de noviembre con un 1% de las ventas.

**Gráfico 3 - Participación por la línea de producto 2016**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 4 - Participación por línea de producto 2018**



Fuente: elaboración propia

HUM hoy en día auspicia 4 reconocidos programas especializados de formación profesional (2 en Argentina y 2 en Chile) en Parto Humanizado y en 2 de ellos, su directora dicta el módulo de “Ambientación y uso de equipamiento para el parto humanizado”.

Además, forma parte de la RED latinoamericana y del Caribe por la Humanización del Parto y nacimiento y la Coordinadora Nacional por los derechos del nacimiento.

## **1.2. Descripción del producto**

La Empresa HUM Diseño cuenta con una amplia gama de productos que tienen como objetivo “El aportar al diseño de espacios amables, sanitariamente adecuados y favorables para la atención y acompañamiento del parto humanizado”.

Su oferta se divide en cuatro segmentos: Mobiliario, Insumos, confort y ambiente y servicio, este último compuesto por el servicio de capacitación y asesoría general. El mobiliario diseñado y fabricado 100% en Chile.

Dentro de sus productos se encuentran: Equipamiento para el parto vertical / humanizado (Silla/ soporte de parto vertical trípode para suspensión en el parto y otros), Insumos (Funda de balón desechable, bolsa recolectora para parto vertical), Complementos para atención humanizada del parto (Cinturón de semillas, bata clínica para maternidad) complementado con capacitación para equipos de salud (Atención humanizada del nacimiento, métodos no farmacológicos para el manejo del dolor, atención en posiciones verticales) acompañado de una consultoría para implementación del Parto Humanizado en Clínicas y Hospitales.

Tabla 1 - Líneas de negocio 2018

Línea	LÍNEA ACTUAL DE NEGOCIO - Atención y acompañamiento del parto																
	Mobiliario							Insumos		Confort y Ambiente					Servicios		
Producto	Silla de parto madera	Sop. Clínico completo	Sop. Clínico compacto	Tripode suspensión	Esquinero	Piscina de parto	Colchonetas	Caja de Parto	Estetoscopio de Pinard	Set de Aromaterapia	Lenteja de Parto	Balón Kinésico	Compresa semillas CLINICO	Bata Clínica	Rebozo Clínico	Servicio Capacitación	Asesoría general
Cliente Hospital/Clinica	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X
Cliente Universidad	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X		
Cliente Estudiante								X	X	X	X	X		X			
Cliente Partera(o)					X			X	X	X	X	X		X			
Embarazada	X											X	X		X		

Fuente: Datos entregados por directora HUM Diseño Camila Soto

En la tabla N°1 se pueden visualizar las 4 líneas de productos actuales, cada una con sus productos y demanda respectiva. Podemos ver que existe una importante concentración de la demanda en hospitales y clínicas y universidades. Además, se observa que la línea de mayor transversalidad es la de confort y ambiente, además de ser una de las líneas de mayor crecimiento, es una de las líneas que tiene mayor continuidad en la venta, lo que permite un constante contacto con el cliente.

Los servicios de capacitación y asesoría general fueron incorporados a contra del año 2017 en la oferta formal, pero se comercializan de forma individual, no en con el resto de las líneas.

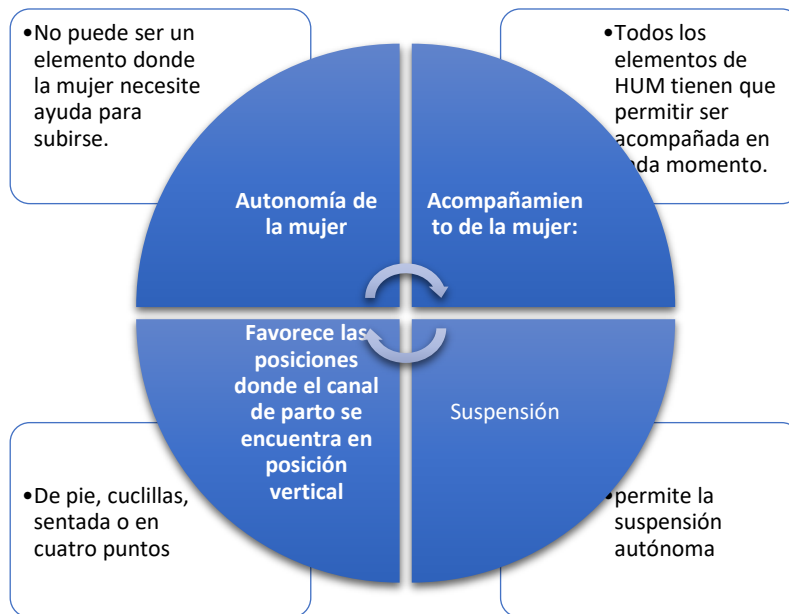


### 1.3. Descripción de funciones prácticas

- **Mobiliario:**

El diseño del mobiliario HUM está fundamentado sobre la necesidad de dar lugar a cuatro condiciones básicas que facilitan el parto, detalladas en la ilustración 1:

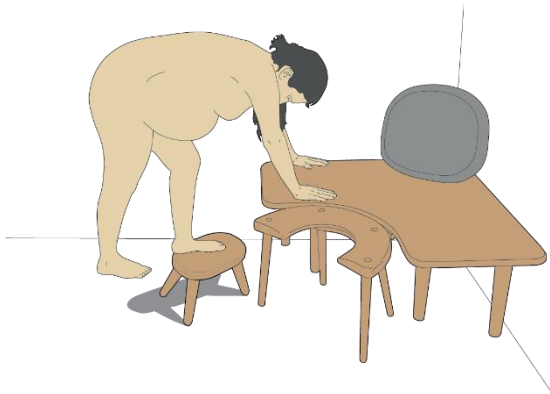
*Ilustración 1 – Condiciones básicas que facilitan el parto*



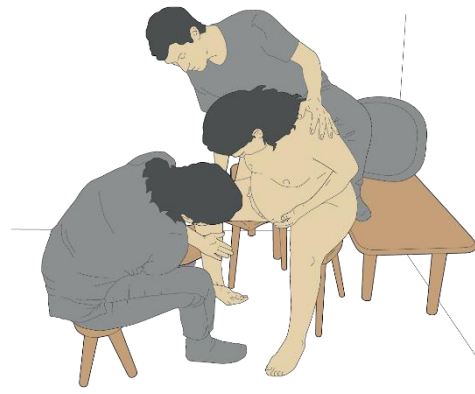
Toda la línea soluciona una o más de estas cuatro condiciones, además de otras necesidades de la mujer y el equipo médico.

1. Conjunto piso parto desarmable/ esquinero desarmable / Respaldo acolchado

*Ilustración 3 – Utilización mobiliario*



*Ilustración 2 – Utilización mobiliario*



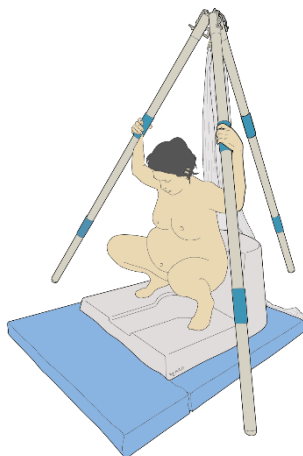
Fuente: Imágenes desarrolladas por Camila Soto para Hum Diseño

**Características:**

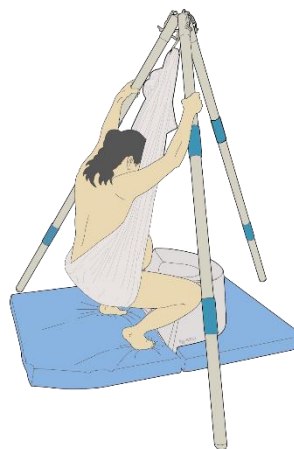
- ✓ Facilita la Autonomía
- ✓ Permite el acompañamiento
- ✓ Favorece la visual del personal que atiende el parto

2. Conjunto Poltrona de parto/ soporte de suspensión / PadFloor

*Ilustración 5 – Utilización mobiliario*



*Ilustración 4 – Utilización mobiliario*



Fuente Imágenes: Imágenes desarrolladas por Camila Soto para Hum Diseño

### **Características:**

- ✓ Facilita la autonomía
- ✓ Favorece la posición vertical
- ✓ Permite el acompañamiento
- ✓ Permite la suspensión autónoma
- ✓ Facilita la limpieza del lugar

### • **Confort y ambiente (Métodos no farmacológicos):**

Los productos de la línea de confort y ambiente son una puerta de entrada a la utilización del mobiliario y pueden ser adquiridas por el personal del hospital directamente, lo que inicia el acercamiento de la marca a la institución.

Esta línea de productos está orientada a cubrir otras necesidades que facilitan el trabajo de parto, mediante técnicas que reducen el dolor de manera no farmacológica, lo de acuerdo con lo señalado por OMS reduce la necesidad de utilizar analgésicos, mejorando la experiencia del parto. (Organización Mundial de la salud, 1996). Dentro de las técnicas utilizadas se encuentra:

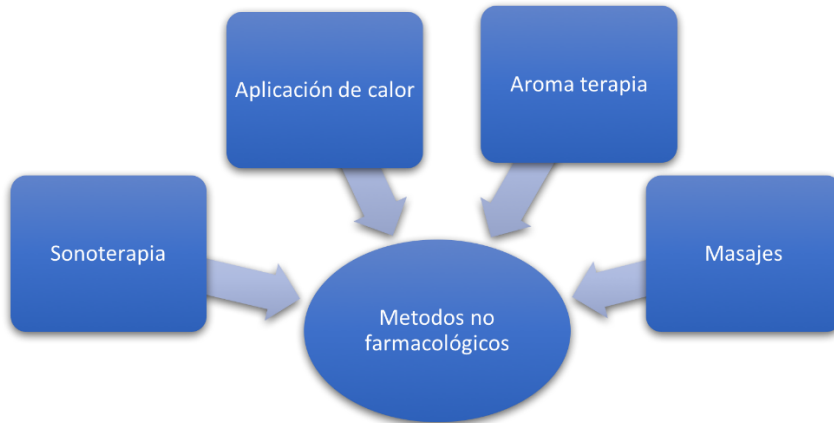
**Técnicas que reducen el estímulo doloroso:** movimientos maternos y cambios de posición, contrapresión durante contracción uterina, descompresión abdominal.

**Técnicas que activan los receptores sensitivos periféricos:** calor y frío superficial, inmersión en agua tibia durante el trabajo de parto, tacto, masajes, acupresión sin agujas, aromaterapia.

**Técnicas que aumentan las vías inhibitorias descendentes:** orientación de foco de atención y distracción, hipnosis, música y audio-analgesia, bio-retroalimentación durante clases prenatales. (MINISTERIO DE SALUD, 2007)

En la ilustración 6 se detallan los métodos que se pueden aplicar utilizando productos de la línea de confort y ambiente HUM

### **Ilustración 6 - Métodos no farmacológicos**



Fuente: Elaboración propia

Estas técnicas también son enseñadas en talleres de parto, en centros de yoga, de meditación, terapias alternativas, entre otros, donde se podría desarrollar un trabajo de promoción para acercar el producto a las futuras madres. De esta forma dar mayor difusión a la marca.

### **1. Compresa de semillas Clínico**

#### **Ilustración 7 – Foto real producto**



Fuente: [www.partovertical.cl](http://www.partovertical.cl)

#### **Características**

- ✓ Cinturón ajustable de semillas,
- ✓ Doble funda que permite el lavado

- ✓ 100%algodón
- ✓ Contiene semillas naturales que al ser calentadas expelen aroma a hierbas que relajan a la paciente.

- **Insumos**

Los Insumos son productos complementarios tanto del mobiliario como de la línea de confort y ambiente, ya que su función es favorecer a la higiene, la mantención y el uso de los productos HUM. Al ser un complemento, en su mayoría desechable, permite mantener un contacto periódico con el cliente para evaluar nivel de satisfacción, necesidades y nuevas oportunidades. Dentro de los insumos se encuentran:

**Cubre balón kinésico:** Su función es mantener la higiene del balón kinésico, lo que permite que no sea desechado solo con un uso.

**Estetoscopio Pinard:** Es un artefacto ideado bajo el principio de la bocina exponencial, de tal manera de amplificar los sonidos mediante la concentración de todas las ondas acústicas recibidas en la boca para transmitir las a un área mucho más pequeña como es la garganta. En la actualidad ha sido reemplazado por equipamiento electrónico de mayor resolución, sin embargo, sin embargo, este equipamiento no siempre está disponible para su utilización.

- **Servicios**

Los servicios de HUM hoy están compuestos por servicio de capacitación y asesoría general. La capacitación se realiza en un taller dirigido al personal clínico, técnico y administrativo del servicio y el contenido se orienta a la atención del parto, sensibilización y formación para un nuevo modelo de atención de gestación, parto y puerperio. La asesoría por su parte es un servicio que busca diseñar nuevos procesos para el funcionamiento, que faciliten la incorporación del modelo al establecimiento.

Estos servicios, son presentados como una opción al momento de adquirir los productos de mobiliario HUM y hoy no tienen una gestión individual en la comercialización.

## 1.4. Oportunidad de Negocio

El plan de negocio que se desarrollará en este documento tiene como finalidad ser un instrumento para la evaluación de la estrategia de crecimiento de la empresa, mediante la búsqueda de una Propuesta de Valor para una nueva línea de productos y servicios.

Se evaluarán componentes internos y externos que puedan afectar el desarrollo del negocio, además de una revisión al mercado, para identificar nuevas oportunidades que permitan preparar un plan de acción para esta nueva oferta.

El proyecto busca mejorar significativamente la oferta de HUM Diseño (Producto + Servicio) con el objetivo de potenciar las ventas y competitividad en nuevos mercados dado el potencial de la marca HUM Diseño y su dueña.

Para lo anterior, se pretende realizar una mejora en la estructura del servicio, incorporando metodología de consultoría y gestión del cambio, que permita entregar una preevaluación a las entidades respecto a sus necesidades, además de ampliar la gama de productos.

Una vez determinada la nueva propuesta de valor como elemento central del modelo, se definirá una estrategia comercial adecuada a la nueva línea de negocios, la cual se pretende ajustar con orientación al escalamiento de rentabilidad a 3 y 5 años, para de esta forma asegurar el cumplimiento de objetivos.

Con la nueva línea de negocio, se pretende por el lado del producto, mejorar el desempeño de la línea de atención y acompañamiento, mediante material educativo que facilite el proceso, tanto para el profesional como para la madre. Por otro lado, con los servicios de evaluación y capacitación se busca validar el modelo y ser un apoyo en la gestión del cambio de la organización, donde se implementará la línea actual de negocio, para de esta forma asegurar un buen desempeño y con esto el cumplimiento los resultados esperados por la institución prestadora del servicio de salud.

## 1.5. Objetivos

- **Objetivo general**

Elaborar un plan de negocios para el desarrollo de la línea de negocio de Gestión del Cambio, para la empresa HUM Diseño.

- **Objetivos específicos**

- ✓ Desarrollar un análisis de las tendencias de mercado en relación con los servicios de maternidad en Chile.
- ✓ Diagnosticar la situación actual de la compañía y sus líneas de negocio.
- ✓ Proponer modelo de negocios para la nueva área de gestión del cambio la empresa.
- ✓ Definir plan de marketing para nueva línea de negocios.
- ✓ Diseñar plan operacional, de recursos humanos y administrativo para el proyecto.
- ✓ Elaborar plan financiero con foco en encontrar financiación de la empresa de reciente creación.

## 1.6. Metodología y resultados esperados

Para la elaboración del plan de negocios se desarrollará un marco metodológico que sirva como guía para estructurar de manera clara y explicativa el proyecto. La investigación será de tipo descriptivo, puesto que se buscará especificar las propiedades y características tanto de la empresa, como de su entorno; recolectando datos sobre diversos aspectos y dimensiones del mercado.

En este trabajo, se utilizará un diseño no experimental, puesto que no se manipulará ninguna variable, sino por el contrario, se estudiará la realidad y se medirán las variables en su estado natural de comportamiento.

Para la evaluación estratégica de la empresa se efectuará en primer lugar una evaluación de la situación actual de la compañía, tanto interna como externa, mediante un análisis FODA, lo que permitirá establecer las bases de acción para la estrategia de marketing,

además de un análisis de las 5 fuerzas, para de esta forma establecer ventajas competitivas que nos permitan predeterminar oportunidades y amenazas.

Se realizará una evaluación de mercado, para lo cual se utilizarán fuentes de información tanto primarias como secundarias, de esta forma se pretende obtener información respecto a la industria, oportunidades, competencia y tamaño de mercado.

Las fuentes de información que se utilizarán son personas con poder de toma de decisión en centros prestadores de salud, además de autores de documentos atinentes al tema de estudio. Para lo anterior utilizarán técnicas de información cualitativas y cuantitativas como: entrevistas y grupos focales, además del análisis de documentos y archivos; para lo cual previamente se definirán los objetivos de la investigación, se seleccionará la muestra o población de estudio para luego diseñar los instrumentos.

Se definirán modelo de negocio a través de modelo Canvas, para de esa forma definir la propuesta de valor de la nueva línea de productos y servicios y presupuestar costo, ingresos y utilidades.

Finalmente se formulará un plan de marketing para las nuevas líneas de negocios, plan operacional y de cadena de suministro, Administración y RRHH mediante la definición de un organigrama acorde con las necesidades de la compañía y finalmente el desarrollo del plan Financiero donde se realizarán los flujos de caja y evaluación de parámetros VAN y TIR.

Se pretende realizar una evaluación completa respecto a la viabilidad de la nueva línea de negocios y su real potencial de crecimiento. A partir de esta evaluación se espera que su directora, pueda tomar una decisión fundada respecto a las estrategias de crecimiento para la compañía.



## II. CAPITULO 2

Para definir el proyecto es necesario entender el contexto en el que se está desarrollando la empresa, para lo cual expondrán evidencia clínica atinentes a la atención de parto humanizado, además de realizar un análisis del entorno, con el objetivo de entender cuáles son los factores que podrían afectar el desarrollo del negocio, mediante la descripción del entorno demográfico, económico y político social, para de esta forma determinar deseos y necesidades del consumidor, además de las Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas.

### 1.7. Evidencia Clínica

En el año 1985, y en base a la consistente evidencia sobre los efectos negativos del exceso de cesáreas, la OMS (Organización Mundial de la Salud) declaró la importancia de bajar la tasa de cesáreas a nivel mundial. La organización establece que la tasa ideal de cesáreas es entre un 10% y un 15%, aunque en América Latina 4 de cada 10 partos son mediante esta cirugía, siendo esta una de las intervenciones más frecuentes a nivel mundial. Este mismo año Chile firma el compromiso de generar planes de salud en pro de esta orientación.

Ya en el año 1996 la organización publica el informe Cuidados en el parto Normal: Una guía práctica (Organización Mundial de la salud, 1996) donde se señala: “A pesar del considerable debate y estudios realizados a lo largo de muchos años, el concepto de “normalidad” en el parto y en el nacimiento no está estandarizado ni universalizado. En las últimas décadas se ha observado una rápida expansión en el desarrollo y uso de un abanico de prácticas diseñadas para iniciar, aumentar, acelerar, regular o monitorizar el proceso fisiológico del parto, con el propósito de mejorar el desenlace para las madres y sus hijos, y en ocasiones para racionalizar los protocolos de trabajo en el parto institucionalizado. En los países desarrollados, en donde estas prácticas se han generalizado, se está empezando a cuestionar el valor de estos grados tan altos de intervencionismo”.

En Chile, en el año 2002 se establecía que la operación cesárea tiene indicaciones muy precisas y un rol indiscutible en el término del embarazo cuando las condiciones así lo requieren. Pero las altas tasas de cesárea en el país y en el mundo, no guardan ninguna relación con lo anteriormente enunciado, y son crecientes las voces de alerta respecto a esta indeseada situación. (Salinas P)

En el estudio desarrollado por OVO Chile (Observatorio de Violencia Obstétrica Chile, 2018) se evidencio que entre los años 1970 y 2008 la intervención cesárea aumento de un 26,5% a un 39,7% en hospitales, manteniéndose en un 39,8% en el periodo del año 2014 al año 2017. Por otro lado, el número es mayor al analizar las Clínicas privadas, donde en el primer periodo aumenta de un 53,5% a un 56,7% y del año 2014 al año 2017 disminuye a 50,8%.

De acuerdo a lo que indica el ginecólogo del Hospital Base de Valdivia, Dr. Humberto Hott en el año 2014 al diario La Tercera: “El parto normal es lo más fisiológico, posee menos complicaciones, y la madre queda más capacitada para atender a su hijo recién nacido y hacer sus cosas”, además señala “El parto vertical reduce las episiotomías (incisión quirúrgica para ampliar la apertura vaginal) y lo hace menos instrumentado, por lo tanto, las espátulas y fórceps sólo se emplean cuando hay sufrimiento fetal y la situación lo amerita”

Lo anterior deja en evidencia, la clara preocupación de las instituciones y profesionales por la proliferación de esta práctica y sus razones, además de demostrar que esta no es una preocupación reciente, sino más bien una discusión que se lleva más de 30 años. Aunque se hace 10 años donde ha tomado más fuerza, debido a la gran cantidad de información al respecto que se puso a disposición de las mujeres gestantes con la masificación del internet.

## 1.8. Entorno demográfico

En el último CENSO desarrollado en el año 2017 se pudo determinar que la población total del país corresponde a 17.574.006 habitantes, de los cuales 8.980.316 (51,5%) son mujeres y 8.593.690 (48,9%) son hombres.

En la región Metropolitana, vive el 40,5% de la población total, lo que equivale a 7.112.808 personas y la sigue la región del Biobío con un 11,6% y posteriormente la región de Valparaíso con el 10,3%, lo que da cuenta de la importante centralización en Chile concentrando en 3 de 13 regiones el 62,4% de la población.

La industria de la salud en Chile es muy variada ya que se constituye sobre un sistema de salud Mixto a nivel de financiamiento, aseguramiento y provisión de atenciones de salud, con una tasa de aseguramiento nacional del 97% según la última encuesta CASEN publicada (2015), donde un 74,8% de los usuarios, corresponden al sistema de salud público FONASA (Fondo Nacional de Salud), un 18,9% al sistema de ISAPRES y un 6,3% otros sistemas.

En Chile existe una demanda anual de prestaciones de salud, excluyendo atenciones primarias de 264.233.981, que se subdividen en un 52% atendidas por el sistema Público y un 48% por el sistema privado.

Al año 2018, existen 276 establecimientos de atención terciaria a lo largo de todo el país, de los cuales un 48,2% se encuentra en la RM.

El sistema FONASA, donde pertenece gran parte de la población, se divide en cuatro grupos de acuerdo a su nivel de ingreso, siendo el grupo A el de menor ingreso, donde pertenece el 23,9% de los afiliados al sistema (3.253.015), luego se encuentra el Grupo B con un 33,4% (4.546.228), 15,3% el Grupo C (2.090.189) y finalmente el grupo D, de mayor ingreso, con un 27,2% (3.709.207).

De acuerdo con estudios realizados<sup>2</sup>, se produjeron 232.616 nacimientos en Chile en el año 2016, -5,2% menos que el año anterior, de los cuales un 52% fueron atendidos mediante la previsión de FONASA y un 48% por ISAPRE (Tabla 2). Lo que se diferencia de otras prestaciones, donde a pesar de ser mayor el número de afiliados al sistema de salud público, la distribución de las prestaciones es mayor en ISAPRES (58%), lo que habla de una proporción menor en el uso de sistema público al momento de precisar la prestación de salud a nivel general.

**Tabla 2 - Atenciones por previsión 2016**

	FONASA	ISAPRES	TOTAL
Consultas	51%	49%	100%
Día cama (*)	17%	83%	100%
Exámenes Diagnóstico	45%	55%	100%
Intervenciones quirúrgicas, Incluye PAD (**)	38%	62%	100%
Partos y cesáreas, incluye PAD	52%	48%	100%
Proceso. Apoyo Clínico y Terapéutico	36%	64%	100%
GES ISAPRES (sin farmacias)	0%	100%	100%
Total	42%	58%	100%

Fuente: Clínicas de Chile, elaborado con base FONASA y datos Superintendencia de Salud 2016.

\* No incluye camas de recuperación \*\* Intervenciones quirúrgicas no incluye partos ni cesáreas

En relación con la atención de partos según el tipo de establecimiento, un 34% de estos se produjo en el sector privado, de acuerdo al último informe de dimensionamiento de la industria, elaborado por Clínicas Chile S.A. Lo que deja en evidencia una subutilización del sistema privado, debido a que solo un 32% de los establecimientos corresponden al sector público.

La tasa de natalidad en Chile ha ido decreciendo los últimos años, debido a la incorporación de métodos anticonceptivos, además del mayor desarrollo económico, social, educacional y sanitario, especialmente entre los años 1990 y 2004 (Donoso, 2007) pasando en el año 2008 a 1,93 hijo por mujer a 1,77 en el año 2016 (Tabla 3).

<sup>2</sup> Estadísticas entregadas por Departamento de Estadísticas e Información de la salud (Ministerio de Salud Chile)

**Tabla 3 - Natalidad/fecundidad 2008/2016**

<b>Año</b>	<b>Tasa Natalidad</b>	<b>Índice de Fecundidad</b>
2016	13,28 %	1,77
2015	13,44%	1,79
2014	13,61%	1,8
2013	13,80%	1,82
2012	14,01%	1,83
2011	14,23%	1,86
2010	14,47%	1,88
2009	14,70%	1,9
2008	14,92%	1,93

Fuente: elaboración propia. Datos INE: Tasa de natalidad en Chile (número de nacimientos por cada mil habitantes en un año) / índice de Fecundidad (número medio de hijos por mujer)

En la Tabla 4 podemos ver como durante los últimos 10 años se ha visto un aumento en el porcentaje de nacimientos en mujeres que tienen entre 20 y 34 años, pasando de un 67,6% en el año 2008 a un 72% en el año 2016 del total de nacimientos y una disminución en mujeres menores de 19 años (adolescentes, de acuerdo con la definición de la OMS) (figura 8). Lo que nos habla de generaciones mucho más informadas respecto a las anteriores en etapa escolar, en relación con la sexualidad, ya que la mayoría de los embarazos en esta etapa son embarazos no deseados.

**Tabla 4 - Porcentaje nacimientos por rango etario**

<b>Año</b>	<b>&lt; 15 años</b>	<b>15-19</b>	<b>20-34</b>	<b>35 y más</b>
2008	0,4%	16,2%	67,6%	15,8%
2009	0,4%	15,7%	67,8%	16,0%
2010	0,4%	15,2%	68,0%	16,5%
2011	0,4%	14,6%	68,3%	16,7%
2012	0,4%	14,1%	69,0%	16,6%
2013	0,4%	13,0%	69,7%	16,9%
2014	0,3%	11,7%	70,9%	17,0%
2015	0,3%	10,4%	71,4%	17,8%
2016	0,3%	8,9%	72,0%	18,8%

Fuente: Departamento de estadísticas e información de salud (DEIS) Ministerio de salud, Serie Nacimientos, Nacimientos según edad de la Madre.

En la Tabla 5 se puede observar que un 72% de los nacimientos se concentran en el rango etario de 20 a 34 años, lo que ha ido en aumento los últimos años. Por otro lado, también se puede establecer que la mayor cantidad de embarazos que se producirán de acá a 5 años, serán las mujeres que hoy tienen entre 20 y 29 años, las cuales se encuentran cursando sus estudios secundarios.

Además, podemos ver cómo ha evolucionado el nivel educacional de las madres con cifras que en el año 2008 alcanzaban a un 25,1% de mujeres gestantes con estudios superiores a un 39,5% en el año 2016 (Tabla 5). Este dato es relevante, ya que deja en evidencia que las mujeres están evolucionando en su nivel educativo y que, al momento de tomar de decisión de tener un hijo, lo hacen desde una perspectiva mucho más informada y por ende son mucho más exigentes para el momento del Parto.

**Tabla 5 - Nacimientos según nivel de estudio de la madre**

	Básico o Primario	Medio o Secundario	Superior	Ninguno
2008	15,1%	59,5%	25,1%	0,1%
2009	14,3%	59,5%	25,8%	0,1%
2010	12,7%	59,4%	27,7%	0,1%
2011	12,4%	58,2%	29,0%	0,1%
2012	11,2%	57,3%	31,2%	0,1%
2013	10,7%	55,4%	33,6%	0,1%
2014	9,9%	54,3%	35,5%	0,1%
2015	9,3%	53,2%	37,3%	0,1%
2016	8,7%	51,4%	39,5%	0,1%

Fuente: Departamento de estadísticas e información de salud (DEIS) Ministerio de salud, Serie Nacimientos.

Se proyecta que para el año 2024, habrá 1.041.717 mujeres entre 20 y 34 años aproximadamente (hoy hay 1.059.677) lo que es significativo considerando que en ese rango se concentra el 72% de las mujeres que dan a luz.

### 1.9. Entorno político social

Las demandas de las mujeres, hacia sus derechos básicos es algo que se viene gestando hace varios años. A fines del año 1990, con el retorno a la democracia, en el primer año del gobierno del Presidente Patricio Aylwin, se generó un importante cambio para la

sociedad chilena, con la modificación de la Secretaría Nacional de la Mujer al rango de Ministerio, bajo el nombre de SERNAM (Servicio Nacional de la Mujer), con la finalidad de soslayar a nivel gubernamental la violencia intrafamiliar y dar un empuje a la representación femenina en el país. En este contexto se generaron los primeros cuestionamientos respecto al rol que jugaba la mujer en la sociedad y su posicionamiento. El mismo año comienza a gestarse la Red Chilena Contra la violencia hacia la mujer; organización que agrupa colectivos, organizaciones sociales, no gubernamentales y mujeres, en pro de erradicar la violencia hacia la mujer y las niñas.

Todo lo anterior es el inicio de un movimiento social que lucha por resolver problemas que, hasta ese entonces, no eran relevantes para la sociedad o simplemente se naturalizaban. Fue el originador para un movimiento que seguiría gestándose 10 años después, cuando comienza la proliferación de distintas agrupaciones dedicadas a resolver las múltiples problemáticas que afectan al género, como por ejemplo integración laboral, derechos de convivencia y participación gubernamental. Contexto en el cual nacen agrupaciones preocupadas por los derechos de la mujer en el proceso del embarazo: gestación, parto y nacimiento. Con estas agrupaciones comienza un proceso en el cual se empieza a masificar gran cantidad de información respecto a la humanización del parto y comienza este concepto a llegar a los prestadores de salud a solicitud de sus pacientes. Dentro de las agrupaciones podemos encontrar:

- **Relacahupan**

Chile: Organización comunitaria con personalidad jurídica propia desde agosto 2007, sin fines de lucro, perteneciente desde sus inicios el año 2000 a la Red Latinoamericana y del Caribe para la Humanización del Parto y Nacimiento (RELACAHUPAN) presente en todo el continente. Formada en su mayoría por mujeres, sus parejas, grupo familiar, matronas(es) y otros profesionales de las áreas de salud y sociales, los cuales unen sus esfuerzos para que el modelo de atención de la gestación, parto y nacimiento en Chile se base en el protagonismo y respeto de la mujer y su familia. Camila Soto fue presidenta de la organización durante los años 2013 y 2014. Cuenta con más de 5.953 seguidores en Facebook (noviembre 2018).

- **Observatorio de violencia Obstetricia (OVO):**

Organismo multidisciplinar, no gubernamental y sin fines de lucro. Nace con la necesidad de visibilizar, denunciar y acompañar a las mujeres y sus recién nacidos; parejas, familias y profesionales de la salud que han sido víctimas de violencia obstétrica en las instituciones de salud pública y privada chilenas y tiene como objetivo:

- ✓ Fomentar el conocimiento social respecto de la Violencia Obstétrica como una forma de violencia de género, y difundir a la opinión pública los testimonios, datos, y estudios obtenidos a través de las distintas plataformas que posee.
- ✓ Generar una biblioteca virtual que recoja información relacionada con el tema: publicaciones académicas, informes, noticias, y artículos de opinión.
- ✓ Recopilar y sistematizar testimonios de víctimas de violencia obstétrica.
- ✓ Elaborar un informe anual acerca de la incidencia de la violencia obstétrica en Chile, y sus prácticas más frecuentes, que será publicado en el sitio web.
- ✓ Generar actividades que busquen prevenir y erradicar la violencia obstétrica.
- ✓ Cuenta con más de 12.726 seguidores en Facebook

- **Tribu del parto:**

Comunidad con 7.282 seguidores en Facebook (noviembre 2018). Es un círculo de acompañamiento para gestantes interesadas en tener un parto natural y respetado. Su objetivo es poner a disposición de sus seguidores la información necesaria para poder decidir y exigir al momento del parto.

- **Nacer en libertad:**

Comunidad con de 5.517 seguidores en Facebook que se define como: " Un grupo de mujeres que celebra y defiende un triple nacimiento: nace nuestro bebé y, al mismo tiempo, nace una madre y un padre. Estamos convencidas que el nacimiento debe ser libre: somos capaces de decidir dónde lo queremos, con quién lo queremos y cómo lo queremos".

Por otro lado, para el gobierno también ha sido un tema de preocupación el nacimiento, lo que ha demostrado con el Sub sistema de Protección integral a la infancia Chile Crece Contigo, creado en el año 2006 con la misión de "Acompañar, Proteger y apoyar integralmente a todos los niños, niñas y sus familias, a través de acciones y servicios de carácter universal, así como focalizando apoyos especiales a aquellos que presentan



alguna vulnerabilidad mayor: “a cada quien según sus necesidades””. Lo anterior lo podemos corroborar con su publicación del año 2010 “Memoria de la Instalación del sistema de protección Integral de la infancia Chile Crece Contigo” donde señala los siguientes puntos en relación con las prestaciones que ofrece el programa:

“El nacimiento es un momento determinante para la vida de todo ser humano y por lo tanto es esencial que se genere un espacio de intimidad, seguridad, autonomía y acogida al interior de las maternidades, donde la mujer y su familia sean reconocidas y tratadas como protagonistas, respetando sus diferencias culturales. Por ello algunas de las prestaciones son:

- ✓ Acompañamiento por la pareja u otra persona significativa durante el trabajo de parto y parto

El trabajo de parto y parto es un período de vulnerabilidad biológica y psicológica para la madre, la presencia de la pareja u otra persona cercana afectivamente en ese momento contribuye de forma significativa a disminuir el estrés y la ansiedad. Así mismo, la compañía de una persona que la apoye emocionalmente y facilite la relación con el equipo de salud que la atiende, también puede mejorar el progreso del trabajo de parto, aumentando la sensación de bienestar. Al mismo tiempo, involucrar al padre en el proceso y hacerlo partícipe contribuye al desarrollo de la relación de él con su hijo o hija.

El aumento sustantivo de partos acompañados (por parte del padre u otra persona significativa) a partir de la implementación de ChCC, mientras en el año 2006 la tasa de parto acompañado en el sistema público de salud era de 56% en el año 2008 esta aumentó a 71.3%.

- ✓ **Manejo del dolor del trabajo de parto y parto**

El manejo del dolor es un aspecto fundamental de la actividad del equipo de salud encargado de apoyar y asistir profesionalmente a una madre en trabajo de parto y

parto; fue incluido en el Tercer Régimen del AUGE (Julio 2007) y propone alternativas farmacológicas y no farmacológicas.

En la fisiología del trabajo de parto y parto existen varias causas que explican el dolor, pero es importante destacar que éste tiene un componente subjetivo (asociado a factores emocional, entre otros) que está influenciado por experiencias personales, sociales y culturales. Es responsabilidad del equipo profesional informar a la madre sobre las alternativas para ayudarla a aliviar el dolor. Estas dependerán de los recursos locales humanos y físicos, de los problemas médicos u obstétricos, y de las preferencias de la madre.

Actualmente la analgesia regional (peridural o epidural) es la alternativa más utilizada para el alivio del dolor en el trabajo de parto y parto, sin embargo, existen otras alternativas no farmacológicas como: técnicas de relajación y de respiración, masaje dorsal, cambios de posición, ducha o baño de tina tibio al comienzo del trabajo de parto, hielo lumbo dorsal, masaje y ejercicio sobre pelotas de masajes. Estas alternativas son seguras tanto para la madre como para el recién nacido(a), por lo que se estimula su desarrollo y utilización.

✓ **Contacto físico piel a piel entre la madre, el padre y el recién nacido(a)**

El contacto piel a piel fomenta el reconocimiento mutuo entre el recién nacido(a) y su madre a través de los sentidos y establece interacciones vinculares sensibles que promueven un apego seguro (si la madre no está en condiciones de realizar este contacto, lo puede realizar el padre). Ayuda a la regulación de la temperatura del recién nacido(a) y es un tranquilizante natural.

Numerosos estudios han documentado efectos significativos del contacto piel a piel con la calidad de la relación entre la madre y su hijo(a) y con la duración de la lactancia (aumenta la probabilidad de mantener la lactancia los tres primeros meses después del nacimiento).

Durante el período enero-noviembre de 2009, 31.644 madres tuvieron la posibilidad de tener contacto piel a piel con su hijo(a) al momento del parto a lo menos por 30 minutos, lo que equivale a un 31,5% de las madres que atendió su parto en el sistema público de salud.

✓ **Atención por profesionales psicosociales en Puerperio**

Si bien la mayoría de los partos concluye con la díada madre y recién nacido(a) sanos, existen casos en que esto no ocurre (partos difíciles, recién nacidos(as) hospitalizados, casos de muerte perinatal, familias con alta vulnerabilidad psicosocial, rechazo hacia el recién nacido(a), etc.) y es un desafío del equipo de salud iniciar un manejo adecuado lo antes posible, contactando de forma expedita a servicios sociales, profesionales de salud mental o ambos.

Por ello ChCC ha promovido la inclusión de estos profesionales para que puedan brindar atenciones psicosociales integrales, de contención y de conexión con redes de apoyo tanto familiares, sociales y comunitarias, como parte habitual de las acciones que realizan los equipos en las maternidades.

✓ **Educación individual o grupal en el Puerperio**

Los equipos de la unidad de puerperio realizan educación a las madres y padres dentro de la habitación fomentando el desarrollo de destrezas y habilidades a través de la entrega de conocimientos que les permitan adquirir confianza y tranquilidad. Se pone énfasis en el rol trascendente de ellos en el desarrollo de su recién nacido(a) durante los primeros meses de vida. Se entrega información sobre el llanto del recién nacido(a), sus funciones, sus distinciones y las técnicas de consuelo afectivas. En el año 2008 se comienzan a agregar contenidos educativos en relación con el uso de los sets del Programa de Apoyo al Recién Nacido(a) y a la crianza temprana”. (Comité de Ministros y Ministras por la Infancia, 2010)

En relación con lo señalado anteriormente, se puede observar en la tabla N° 6 que muestra el porcentaje de mujeres que tuvieron la posibilidad en el sistema público de estar con sus hijos piel con piel por más de 30 minutos según tipo de parto, la importancia del tipo de parto en el apego con la madre, donde en un parto vaginal, la madre tiene esta opción en un 39,9% a diferencia de una cesárea que alcanza solo el 18%.

**Tabla 6 - Contacto piel con piel al menos 30 minutos por tipo de parto**

	Parto Normal	Parto Distócico Vaginal	Parto por Cesárea	Total de partos
Total partos con contacto Piel a Piel	<b>38.245</b>	<b>706</b>	<b>10.683</b>	<b>49.634</b>
Total de Partos	<b>95.886</b>	<b>4.273</b>	<b>57.210</b>	<b>157.369</b>
Porcentaje de Partos contacto piel a Piel	<b>39,89%</b>	<b>16,52%</b>	<b>18,67%</b>	<b>31,54%</b>

Fuente: DEIS (enero-noviembre 2009)

El aumento de la demanda por parte de las futuras madres por servicios más personalizados, ha derivado en un cambio en el mercado de la prestación de servicios de maternidad, obligando a las instituciones a ampliar su oferta y mejorar sus instalaciones para contar los ambiente necesarios, además de capacitar a sus equipos en este cambio, lo que se puede observar en el gran interés que ha despertado esta tendencia en el último tiempo, situación que confirma la doctora María Teresa Hayes, Ginecóloga de Clínica Alemana, la cual indica que desde el año 2003 aproximadamente, ve un cambio en las demandas de sus pacientes, por un modelo más respetuoso de los tiempos y necesitadas fisiológicas al momento del parto.

Lo anterior, sumado a la modificación en la forma en la que las personas toman sus decisiones de consumo, Tanto de productos tangibles como servicios, ha generado cambios en todas las industrias, incluida la industria de la salud.

De acuerdo con los últimos estudios sobre las marcas desarrollado por GfK Adimark, la valoración de marca cambió drásticamente en los últimos 10 años, donde las marcas eran altamente valoradas por el consumidor, a diferencia de lo que sucede hoy, donde solo un 32% de las marcas generan cariño a sus consumidores y la disposición a alternar aumenta de un 51% en el año 2008 a 66% en el año 2018, lo que hace más exigente el mercado para los ofertantes de productos y servicios. Aunque la calidad sigue siendo uno de los factores de decisión más importante, existe una fuerte correlación entre calidad e innovación, los que nos habla de un mercado al cual se le exige un movimiento constante.

Es bajo este contexto que los mercados se han modificado, tomando al consumidor como referente de desarrollo por sobre la competencia. Las empresas están en la búsqueda de

un propósito de marca, ya no solo como medio de diferenciación, sino que, además haciéndose cargo con una propuesta de valor que sea relevante para la sociedad.

Lo anterior conlleva a que hace ya algún tiempo los prestadores de servicio de salud se encuentren en la búsqueda de un servicio, que no solo cumpla con los estándares de calidad, cada vez más altos, sino que además se encuentran en la búsqueda de la personalización del servicio, que permita la elección inicial y posteriormente la renovación y fidelización de sus pacientes. Así lo señala el estudio realizado por el Hospital Clínico de la Universidad de Chile publicado en el año 2002 (Salinas P), para el Programa de intervención clínica y económica de la operación cesárea en la misma institución, donde indica “En el último tiempo hemos sido testigos de esfuerzos crecientes de intervención con el fin de evitar cesáreas, incorrectamente indicadas e incluso estas estrategias de intervención son expuestas como estrategias expuestas de marketing , con el objeto de captar pacientes embarazadas para la atención de su parto”

Lo anterior toma fuerza especialmente para una familia con padres primerizos, dado que, al elegir un prestador para el parto, no solo demandan dicho servicio, sino que además buscan una relación de largo plazo, la cual se fortalecerá al satisfacer las expectativas; de esta manera la familia tendrá la confianza suficiente para continuar con el mismo prestador.

Es por esto por lo que las instituciones prestadoras se encuentran en la búsqueda de renovar sus servicios, para cumplir con los requerimientos de personalización demandados, que cumplan con las expectativas, para de esta forma fidelizar a sus clientes.

## 1.10. Análisis de la industria

- **Análisis 5 fuerzas**

Para comprender el entorno de HUM dentro de la industria, se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter, herramienta de gestión utilizada para determinar el grado de competencia existente.

Para el desarrollo del análisis se determinó una escala de 1,0 a 10, siendo 1,0 el nivel más bajo y 10 el más alto para de esta forma identificar la relevancia de cada una de las fuerzas.

- ✓ **Rivalidad entre competidores**

Hoy en día en el contexto del parto humanizado, existen empresas, instituciones y organizaciones que trabajan en la misma línea que HUM, dando soporte a algunas de las necesidades que se presentan al implementar el modelo.

Si se analizan las líneas de negocio actuales, se observa que, para la línea de mobiliario, solo existe competencia con las piscinas de parto, la cual se dedica exclusivamente a la distribución de este producto, siendo quien provee a HUM del mismo. Lo anterior, debido a que el proveedor no cuenta con un contacto directo con las instituciones, lo que permite HUM trabajar como un canal de distribución más directo, facilitador y validador para la entrada del producto a las instituciones, transformándolo en un socio estratégico. Para el resto de los productos de mobiliario no existe ninguna empresa dedicada exclusivamente al diseño especializado para el parto vertical o humanizado.

Por otro lado, para las líneas de insumos y confort y ambiente, existe competencia en todas ellas, a excepción de los productos diseñados y fabricados por HUM, como compresas de semilla, bata clínica y rebozo clínico, lo que los transforma en términos estratégicos, en los productos de destino para HUM.

En relación a las nuevas líneas de negocio, existe competencia para los servicios de capacitación y evaluación, aunque todas las empresas que compiten tienen menos años de experiencia que HUM. Por otro lado, no se especializan directamente en gestión, lo que es una ventaja competitiva de HUM ya que el servicio se basa no solo en la experiencia, sino además en la gestión de calidad en el servicio. Por otro lado, HUM

entrega un servicio integral, ya que incluye el diagnóstico, el cual asegura que cada cliente recibe en los pasos siguientes, exactamente lo que el servicio requiere, además de contar con los productos de solución. Finalmente, para los productos de educación, no existe competencia directa, ya que todos son diseñados y fabricados por HUM.

Dado lo anterior se califica la rivalidad entre competidores con un valor de 6

✓ **Amenazas de entrada de nuevos competidores:**

Si en el corto plazo ingresaran nuevos competidores al mercado, HUM tiene la ventaja que es la única empresa que se ha dedicado por más de 10 años a la materia del parto personalizado en el país, lo que le ha permitido ganarse la confianza, tanto de las entidades gubernamentales, como gremios y asociaciones no gubernamentales dedicadas al rubro de la salud. Son estas mismas instituciones las que le han solicitado asesoría en la materia, ya que no existe el conocimiento específico dentro de las áreas y confían en la empresa.

Dado lo anterior se establece que la amenaza de nuevos competidores es media con un valor en la escala de 7.

✓ **Amenaza de productos sustitutos**

Para las actuales líneas de negocio, existen sustitutos en mobiliario, donde se encuentran las empresas de equipos médicos, como Equimed, Gemco, Electromed y Arquimed, quienes hoy en día no cuentan con mobiliario especializado para verticales. En las líneas de insumos tenemos sustitutos para el estetoscopio, ya que existen opciones de metal. Por otro lado, en la línea de confort y ambiente existen sustitutos solo para las compresas de semillas y batas clínicas semillas, con producto que cubren la misma necesidad, pero que no son diseñados especialmente para este efecto, por lo que no cumplen con todo el requerimiento para la atención.

En relación con las nuevas líneas de negocio, existen sustitutos para los productos de educación, ya que se comercializan pelvis, pero que no se articulan. Además de láminas ilustrativas, pero sin una clara orientación al parto humanizado respetado.

Dado lo anterior se califica con nota 7

✓ **Poder de negociación de los proveedores:**

HUM tiene un bajo poder de negociación con sus proveedores debido a que no tiene el volumen para generar economías de escala. Como la fabricación es en un 80% a través de terceros, esto se transforma en una debilidad importante, ya que no permite hacer más eficientes los costos. Por lo anterior se evalúa con nota 3, tomando en consideración que hay productos que no son fabricados por HUM.

✓ **Poder de negociación de los clientes:**

En relación al poder de negociación con los clientes se puede determinar que HUM tiene un poder medio de negociación, ya que, al ser la única empresa especializada en parto vertical y humanizado, es la única que puede entregar un servicio integral y medible para la implementación del modelo.

Lo que aún le resta poder, es que el parto respetado o humanizado no es una ley y la implementación será determinada por la demanda, lo que conlleva un proceso más lento. Dado lo anterior se clasifica con nota 6.

### **1.11. FODA**

Se realizará un análisis FODA para determinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas. Las fortalezas corresponden a las capacidades, recursos y situaciones que permiten a la compañía entregar el servicio a sus clientes y a alcanzar sus objetivos. Las debilidades corresponden a limitaciones internas y factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la misma. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la compañía podría ser capaz de explotar para obtener una ventaja. Y las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que podrían plantear desafíos al desempeño.



✓ **Fortalezas:**

- Hum es la primera empresa en el mercado dedicada exclusivamente al Parto Humanizado.
- Su directora es un referente a nivel nacional y Latinoamericano en materia de Parto Humanizado.
- Su directora cuenta con una amplia formación y experiencia en gestión y específicamente en gestión de la salud.
- Extensa red de contactos vinculadas al área de salud y grupos activistas en relación al parto humanizado y respetado en Chile y Latinoamérica.

✓ **Debilidades:**

- Falta de financiamiento para la nueva línea de negocio.
- Escasa delegación de responsabilidades por parte de su directora debido a una falta de equipo.
- Bajo poder de negociación con sus proveedores.

✓ **Oportunidades**

- Estudios que demuestran los beneficios del parto humanizado.
- Reconocimiento por parte del estado de la importancia del cambio en las instituciones, en relación al servicio de maternidad con el Sub sistema de Protección integral a la infancia Chile Crece Contigo.
- Mayor conocimiento y empoderamiento de las mujeres, tanto de la generación actual en edad de reproductiva, como las que serán madres en 5 años más.
- Instituciones que están integrando el modelo a su servicio.
- Programa de modernización en instituciones de salud pública.

✓ **Amenazas**

- Entrada de nuevos competidores.

- Rechazo por parte de un grupo de integrantes de la comunicad médica.
- Falta de legislación, ya que el gobierno y congreso no ha mostrado suficiente interés por regular esta práctica.
- Pago a más 30 días por parte de sus clientes.

### III. CAPITULO 3

#### 1.12. Oportunidad de Mercado

- **Identificación de Necesidades**

Actualmente vemos como gran cantidad de centros de salud se están adecuando a los nuevos estándares para la atención del parto. Instituciones tanto públicas como privadas han comenzado un proceso de ajuste de sus servicios al nuevo modelo de parto, como por ejemplo Clínica las Condes que en su página web declara “Nos estamos adaptando a los nuevos tiempos de la obstetricia, donde la familia vive una experiencia de parto, incluyendo salas especializadas en parto natural, donde el medico tiene una actitud de apoyo y protección”. Por su parte Clínica Alemana incluye dentro de su servicio salas SAIP (Salas integrales de atención de parto) que cuentan con implementos de apoyo para el parto natural, como por ejemplo la silla de parto HUM, balones Kinésicos, difusores de aroma terapia, entre otros artefactos. Al igual que Clínica Universidad de los Andes, donde además se les entrega a las mujeres seis talleres prenatales, donde abarcan temas como los beneficios de un parto, fisiología y etapas del trabajo de parto y parto y la importancia de la pelvis libre y en movimiento. En el sector público también se puede observar como se ha ido integrando el modelo, como por ejemplo en el Hospital de la Florida, donde en el año 2016 iniciaron el funcionamiento de tres salas SAIP, siendo uno de los primeros en integrar este tipo de salas al sistema público, logrando estar muy por debajo de la tasa de cesáreas del sistema público (40%) con un 25%.

Es primordial que el nuevo sistema de atención se incorpore, no solo en términos de infraestructura e implementos, sino de forma integral a las instituciones, de manera de asegurar el éxito y sustentabilidad en el servicio, lo que se logra mediante una base conceptual y ética solida sobre la cual sustentar la motivación individual y grupal.

En este contexto es que es necesario capacitar a los equipos multidiciplinarios que acompañan el parto, de manera que se sientan seguros y confiados en el momento de la atención y entreguen esta confianza a la paciente. Por otro lado, todas las

instituciones tendrán distintos requerimientos dependiendo de varios factores, como por ejemplo características del servicio, procesos establecidos, infraestructura actual, entre otros, por lo que es fundamental que se realice una pre evaluación de los servicios, de manera que el nuevo modelo se adapte adecuadamente a sus necesidades y problemáticas particulares y así rentabilizará de mejor forma el nuevo modelo.

- **Determinación del mercado**

Existen dos mercados en los cuales HUM abocará sus esfuerzos:

- ✓ **Clínicas y hospitales**

El cálculo del mercado potencial se realizará sobre los 276 establecimientos de alta complejidad que conforman la red de salud en Chile, considerando entidades tanto públicas como privadas de las cuales 181 corresponden a Clínicas privadas, 64 establecimientos de alta complejidad pertenecientes al Servicio Nacional de Salud y 31 Hospitales no pertenecientes al Servicio Nacional de Salud.

Del total de establecimientos que conforman la red de salud chilena, existen 105 establecimientos que disponen de maternidad dentro de sus servicios, de los cuales 49 corresponden a Clínicas privadas, 45 a establecimientos de alta complejidad pertenecientes al servicio nacional de salud (Públicos) y 11 pertenecientes a hospitales que no son parte de SNSS<sup>3</sup>.

En la tabla 7 se detalla la cantidad de establecimientos que cuentan con Maternidad estándar y cuántos de ellos disponen además de salas SAIP (Salas de atención integral de parto), donde podemos observar que al año 2018 solo un 18,1% de los establecimientos cuentan con sala SAIP, por lo que queda un 81,9% de la red disponible para la implementación que corresponden a 87 establecimientos.

---

<sup>3</sup> Servicio Nacional de Salud

En la tabla 8 podemos ver que del total de establecimientos que cuentan con maternidad, pero no disponen de salas SAIP, un 29% han cotizado con HUM, de los cuales un 20% ya ha realizado alguna compra de equipamiento. Además, podemos observar que del total de maternidades con SAIP un 68% compraron equipamiento HUM para su implementación.

**Tabla 7 - Disponibilidad SAIP maternidades**

Tipo de establecimiento	Nº Tipo de establecimiento	% tipo establecimiento
Dispone de Maternidad	87	81,9%
Maternidad con sala SAIP	18	18,1%
<b>Total general</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Base de establecimientos desarrollado por DEIS 2018 y catastro de maternidades mediante consulta vía telefónica a instituciones.

**Tabla 8 - Cotización/compra mobiliario HUM**

Tipos de establecimiento	Nº de establecimientos	Cotizaron Con HUM	Compraron equipamiento HUM
<b>Total establecimientos dispone de Maternidad</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
no	61	71%	94%
si	25	29%	6%
<b>Total maternidad con sala SAIP</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
no	6	32%	68%
si	13	68%	32%
<b>Total general</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Base de establecimientos desarrollado por DEIS 2018 y catastro de maternidades mediante consulta vía telefónica a instituciones.

Podemos ver en la tabla 9 que existe un mayor porcentaje de establecimientos con sala SAIP es en el sector privado, situándose sobre el promedio total con un 22% de la red con maternidades que incluyen sala SAIP en sus servicios.

**Tabla 9 - SAIP por tipo de establecimiento**

Tipo de establecimiento	Nº Tipo de establecimiento	% tipo establecimiento
<b>Clínica</b>	<b>49</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	38	78%
Maternidad con sala SAIP	11	22%
<b>Establecimiento Alta Complejidad</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	39	87%
Maternidad con sala SAIP	6	13%
<b>Hospital (No perteneciente al SNSS)</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	10	91%
Maternidad con sala SAIP	1	9%
<b>Total general</b>	<b>105</b>	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Base de establecimientos desarrollado por DEIS 2018 y catastro de maternidades mediante consulta vía telefónica a instituciones.

En relación a lo anterior podemos determinar que los índices de desarrollo de mercado<sup>4</sup>, se encuentran bajo el 33 en todos los tipos de establecimiento, lo que nos sugiere que existe un considerable potencial de crecimiento en el mercado

#### ✓ **Mujeres embarazadas**

En relación a los datos expuestos en el Capítulo 2, el último registro de natalidad realizado en Chile en el año 2016 fue de 232.616, de los cuales un 34% se produjo en Clínicas y un 66% en hospitales. De los 79.089 partos atendidos en clínicas privadas, un 50,8% se realizó por cesárea y un 49,2% por parto normal. Por otro lado, en el sector público el total de nacimientos fue de 153.527, de los cuales un 39,8% fueron cesáreas y un 60,2% fue parto natural.

Para determinar el mercado de mujeres embarazadas se tomará el total de partos naturales, tanto de clínicas como hospitales y se les aplicará la tasa de penetración de salas SAIP según tipo de establecimiento detallada en la tabla 10 que corresponde en el caso de clínicas privadas a un 22% de la red y en el caso de hospitales (incluye hospitales que no son de la SNSS), a un 13% de la red de atención

<sup>4</sup> Índice de desarrollo de mercado (IDM) cociente entre la demanda actual del mercado y su potencial máximo (Best, Marketing estratégico, 2007)

**Tabla 10 - Tipo de parto por tipo de establecimiento**

Tipo de establecimiento	% Total Partos	Total Partos	% Cesárea	% Parto natural	Total parto natural	Tasa de penetración salas SAIP	Mercado potencial
Clínicas privadas	34%	79.089	50,80%	49,20%	38.912	22%	8.561
Hospitales	66%	153.527	39,80%	60,20%	92.423	13%	11.553
TOTAL	100%	232.616			131.335		20.114

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Base de establecimientos desarrollado por DEIS 2018 y catastro de maternidades mediante consulta vía telefónica a instituciones.

Se puede determinar entonces que el mercado potencial es de 20.114 mujeres embarazadas que corresponden a un 10,8% del total de partos en la red de clínicas privadas y un 7,5% de la red de hospitales.

- **Localización del mercado**

- ✓ **Clínicas y hospitales:**

En relación a los datos de la tabla 9, podemos decir que existe un total de 87 establecimientos donde se podría implementar las salas SAIP completa, si sumamos todas aquellas que disponen de maternidad, pero no disponen de SAIP. Además de la evaluación y capacitación requerida y 18 establecimientos donde se podría desarrollar la evaluación de lo implementado y capacitación al personal con el fin de rentabilizar de mejor forma lo ya invertido.

Por otro lado, se puede observar en la tabla 11 que existe una mayor concentración de salas SAIP en la Región Metropolitana, además de una mayor concentración de maternidades, por lo que es recomendable concentrar los primeros esfuerzos comerciales en este sector, para luego expandir a las regiones en consideración a la cantidad de establecimientos por región.

**Tabla 11 - Maternidades por región**

<b>Tipo de establecimiento</b>	<b>Nº Tipo de establecimiento</b>	<b>% tipo establecimiento</b>
<b>Metropolitana de Santiago</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	20	63%
Maternidad con sala SAIP	12	38%
<b>De Valparaíso</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	14	88%
Maternidad con sala SAIP	2	13%
<b>Del Biobío</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	12	86%
Maternidad con sala SAIP	2	14%
<b>De Antofagasta</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	7	100%
<b>De Los Lagos</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	5	83%
Maternidad con sala SAIP	1	17%
<b>De La Araucanía</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	5	100%
<b>Del Maule</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	4	80%
Maternidad con sala SAIP	1	20%
<b>Del Libertador Gral. B. O'Higgins</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	4	100%
<b>De Coquimbo</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	4	100%
<b>De Arica Parinacota</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	3	100%
<b>De Atacama</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	2	100%
<b>De Magallanes y de la Antártica Chilena</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	2	100%
<b>De Tarapacá</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	2	100%
<b>De Los Ríos</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	2	100%
<b>De Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo</b>	<b>1</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	1	100%
<b>Total general</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Base de establecimientos desarrollado por DEIS 2018 y catastro de maternidades mediante consulta vía telefónica a instituciones.



- **Mujeres embarazadas**

En el mercado de las mujeres embarazadas se abarcará en primera instancia las 5 regiones que disponen salas SAIP, que equivale a 73 entidades, ya que son sectores donde se pueden establecer más rápidamente las redes de información a través de los mismos establecimientos.

**Tabla 12 - Detalle regiones con salas SAIP**

<b>Tipo de establecimiento</b>	<b>Nº Tipo de establecimiento</b>	<b>% tipo establecimiento</b>
<b>Metropolitana de Santiago</b>	<b>32</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	20	63%
Maternidad con sala SAIP	12	38%
<b>De Valparaíso</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	14	88%
Maternidad con sala SAIP	2	13%
<b>Del Biobío</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	12	86%
Maternidad con sala SAIP	2	14%
<b>De Los Lagos</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	5	83%
Maternidad con sala SAIP	1	17%
<b>Del Maule</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>
Dispone de Maternidad	4	80%
Maternidad con sala SAIP	1	20%
<b>Total</b>	<b>73</b>	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a Base de establecimientos desarrollado por DEIS 2018 y catastro de maternidades mediante consulta vía telefónica a instituciones.

### **1.13. Descripción del negocio**

Ofrecer a hospitales, clínicas y pacientes, asesoría e indumentaria que complemente la implementación del modelo de atención personalizada o humanizada del parto, de manera de unificar los conceptos de maternidad humanizada con maternidad eficiente, dejando de separar el modelo tecnocrático de la medicina y el modelo humanizado, generando una sinergia entre ambos. Lo que permitirá rentabilizar la atención, con una gestión adecuada de los recursos, mediante la correcta administración de estos y la utilización de métodos no farmacológicos, con el objetivo de utilizarlos como un recurso

a favor de la institución, integrando todos los elementos, para generar eficiencias en el servicio, que sean beneficiosas tanto para las instituciones como para la paciente.

#### **1.14. Definición de visión y misión**

Misión: Acompañar integralmente a las instituciones que implementan modelos de atención de parto humanizado.

Visión: Liderar el proceso de mejora continua en la migración del modelo actual al modelo de atención personalizada, mediante un benchmarking interno y externo de los procesos de cambio.

#### **1.15. Análisis de la industria**

- **Aplicación de modelo Canvas**

El modelo de negocios utilizado para la descripción del negocio fue el modelo Canvas, el cual fundamenta como una organización crea, entrega y captura valor, describiendo lo que la empresa hace y como lo hace para entregar dicho valor a sus clientes.

- ✓ **Segmento de Clientes**

Existen dos segmentos de clientes en los cuales se enfocará HUM en la primera etapa del proyecto:

- **Clínicas y hospitales**
- **Mujeres embarazadas**

Como segmento adicional, tenemos las Universidades que imparten las carreras relacionadas con la obstetricia, las cuales no serán evaluadas en este trabajo, pero se presentan como oportunidad para una segunda etapa del análisis.

- ✓ **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor de la nueva línea de negocios se basa en complementar el diseño de espacios amables, sanitariamente adecuados y favorables para la atención y acompañamiento del parto humanizado, con una consultoría integral, que comprenda,

diagnóstico, diseño del modelo de atención, capacitación y evaluación, además de material educativo para el personal y la paciente, con el objetivo de que el modelo se integre adecuadamente.

**Consultoría Integral: la consultoría integral comprende 4 etapas:**

**Diagnóstico:** Se integrará el servicio de diagnóstico para evaluar la compatibilidad de la estructura organizacional con la atención integral/humanizada. Detectando necesidades particulares de cada institución que quiera implementar el modelo de parto humanizado, tanto en el personal, metodologías de atención e información del paciente, asistencia y cuidados del parto integral, además de visualizar brechas de infraestructura y equipamiento para la asistencia y los cuidados del parto.

**Diseño de modelo de atención:** Una vez realizado el diagnóstico se realiza un rediseño de los procesos de atención y sus protocolos, además de asesorar en la estrategia de difusión y entrenamiento del personal.

**Capacitación:** Para que el cambio en el modelo de atención sea exitoso, es necesario que las personas se integren al proceso de cambio y disminuir las preocupaciones que este pueda traer. Es por esto que la capacitación es fundamental para asegurar el éxito, ya que esto permitirá que quienes componen el equipo se sientan seguros de lo que hacen, especialmente en este caso donde se trabaja con mujeres que están pariendo. Además, es fundamental fidelizar a las personas mediante la entrega de información de lo que se está realizando, de esta forma el sistema será adoptado más fácilmente.

**Evaluación:** Entendiendo que lo que se propone es un cambio en los procesos y protocolos de atención, es necesario hacer seguimiento al cambio. De esta forma se asegurará una mejor ejecución y se podrá detectar fallas en el sistema, para resolverlos y continuar en el proceso de mejora continua.

**Material Educativo:** El material educativo tiene como objetivo ser un aliado en la educación, tanto del personal de la institución como para las madres que van a dar a luz. Es un material didáctico diseñado para la mujer actual, con un alto grado de profundidad,

que entrega información correcta y actualizada, que ayudará entender de forma fácil y a la vez real los procesos del parto y de la gestante.

### ✓ **Canales de distribución**

Los canales de distribución se definieron en base a mantener una eficiencia en los costos para obtener una mayor rentabilidad del negocio, mantener el valor de la marca y su reputación con el objetivo de mantener el manejo de acciones que agreguen valor a los productos y servicios. Para lo anterior se utilizarán mayoritariamente canales directos que estén asociados a la difusión, como cursos de capacitación y congresos, además de venta directa a clientes, asociada a la fidelización y pagina web de HUM. además, se utilizarán algunos canales indirectos como Distribuidores minoristas, de acuerdo a una evaluación previa que asegure un correcto manejo de la marca.

#### **Sistemas Directos:**

Sitio Web Hum

Venta directa a clientes

#### **Sistemas indirectos**

Distribuidores

### ✓ **Relación con el cliente**

Es necesario hacer la distinción de los tipos de clientes para definir la relación con cada uno de ellos:

#### **Clínicas y hospitales:**

**Servicios de consultoría integral y material educativo:** La relación con los clientes será de forma directa y personal, dado que es un servicio integral de asesoría. Por lo que es necesario que exista un responsable de atención para cada cliente, con el objetivo de mantener el contacto después de la entrega del servicio. El objetivo será generar

relaciones de largo plazo, lo que nos permitirá fidelizar y detectar futuras necesidades mediante ventas cruzadas y evitar la entrada de posibles competidores al mercado.

### **Mujeres embarazadas:**

**Material educativo:** El tipo de relación será indirecta ya que se comercializará mediante terceros (distribuidores) o vía web y transaccional, ya que no es necesario establecer vínculos con los clientes.

#### ✓ **Fuentes de ingreso**

**Fondos concursables:** fondos enfocados en el desarrollo de actividades de innovación

**Inversionistas:** La empresa se conformará con una sociedad por acciones (SPA), donde el 70% lo mantendrá su Camila Soto y el 30% un accionista.

**Venta de productos y servicios:** mediante los ingresos se pretende reinvertir analmente el 30%.

#### ✓ **Recursos Claves**

**Infraestructura física:** es necesario que HUM disponga de un espacio físico donde operar y recibir a sus clientes. Ya que considerando que los clientes de HUM son en su mayoría servicios de salud, la empresa debe generar la confianza necesaria para la fidelización.

**Página web:** la empresa debe tener un sitio web, que contenga la información necesaria respecto a las ventajas competitivas de la empresa, de manera de entregar el respaldo necesario.

**Personal competente:** Una de las mayores ventajas competitivas de la empresa es el know-how de sus integrantes, por lo que es fundamental que las personas que la representen con sus clientes tengan un manejo adecuado, que les permita maniobrar sin desprestigiar a la empresa, ya que esto sería un costo muy importante.

## ✓ **Actividades Claves**

**Investigación:** la investigación es fundamental para la sustentabilidad de HUM en el tiempo, ya que la investigación médica está en constante movimiento y es fundamental que la empresa se mantenga a la vanguardia de esto para continuar liderando los procesos de mejora continua hacia modelos más beneficiosos para los pacientes y las empresas.

**Desarrollo de productos:** Junto con la investigación, la innovación en el desarrollo de productos debe ser una constante, ya que esta práctica permitirá estar siempre delante de sus competidores.

**Difusión y conferencias:** Para ser un referente en el acompañamiento de las instituciones que implementan el modelo de parto humanizado, es necesario seguir siendo un líder de opinión en la materia, ya que esto genera credibilidad en los segmentos potenciales y fidelización en los clientes que se deben retener en el tiempo.

**Atención al cliente y servicio de post venta:** La fidelización de los clientes es fundamental y que ellos estén satisfechos con el servicio es un activo que se debe mantener en el tiempo, ya que el costo de recuperar el cliente es superior y considerando que el mercado de maternidades es limitado y concentrado no se debe correr el riesgo de un cliente insatisfecho.

**Marketing:** El marketing es muy importante para el posicionamiento de mercado, ya que todas las actividades realizadas se pueden multiplicar son comunicadas adecuadamente en el mercado.

## ✓ **Asociaciones Claves**

**Entidades gubernamentales:** Es fundamental contar trabajar en conjunto con las entidades gubernamentales que apoyan y fomentan políticas en pro de los derechos y

del bienestar de la mujer, tales como el SERNAM o el MINSAL, ya que esto permitirá a HUM mantener su liderazgo en opinión respaldado por estas instituciones.

**Chile crece contigo:** HUM debe apoyar y colaborar con programas oficiales que trabajen en pro de la mejora en la atención en el parto, ya que dicha asociación aportará credibilidad al trabajo de la empresa, en relación a la labor social que esta realiza.

**Gremios y asociaciones no gubernamentales:** Los gremios y asociaciones son muy importantes, ya que las personas que demandarán la infraestructura estarán en gran medida influenciadas por estos organismos. Por ejemplo, si el gremio de los médicos o las matronas levantarán la necesidad a las instituciones de salud, estas tendrán que comenzar la implementación. Por el lado de las asociaciones no gubernamentales vemos un claro interés de las personas demandantes de servicios, como por ejemplo Relacahupan y OVO quienes tienen miles de seguidores en redes sociales.

**Socios estratégicos:** se refiere a líderes de opinión, que son parte del sistema de salud, tales como médicos y matronas (es), que validan y confían en los productos y servicios de HUM y que lo comunican abiertamente, generando confianza en sus pares y en sus pacientes.

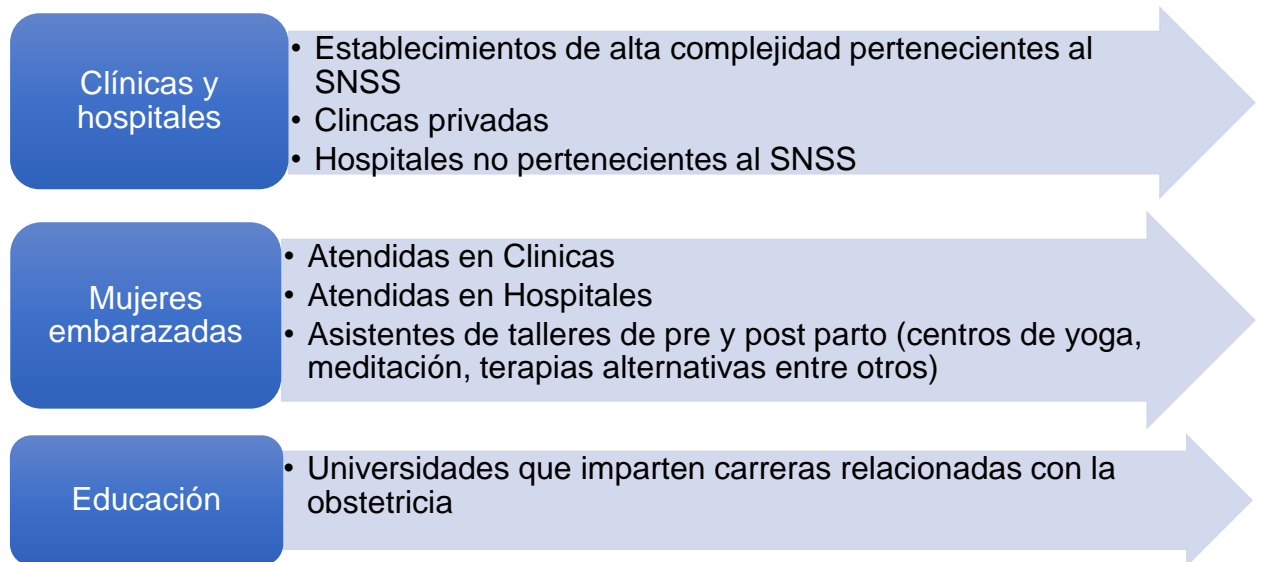
## I. CAPITULO 4

### 1.16. Plan de Marketing

- **Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado está dividida en 3 grupos:

#### *Ilustración 8 – Segmentación de mercado*



✓ Caracterización de segmentos

#### **Clínicas y hospitales**

En Chile, existen 49 clínicas privadas que disponen de maternidad dentro de sus servicios que corresponden a un 46,67% del mercado, de las cuales HUM ha alcanzado un 8,16% en compras efectivas de equipamiento y un 30,6% en cotización durante el año 2018.

Las clínicas privadas, tal como su nombre lo indica, son establecimientos de salud privados que funcionan bajo la dirección de inversores privados, accionistas o propietarios y uno de sus principales objetivos es maximizar sus beneficios, por lo que evolucionan en relación a la identificación de oportunidades de crecimiento rentables del mercado.



Dentro del ranking de clínicas y hospitales publicado por América Economía en el año 2017, se encuentran Clínica Alemana en el segundo lugar, con las mayores ponderaciones en Capital Humano, Eficiencia, seguridad y dignidad y experiencia del paciente. Por otro lado, Clínica las Condes fue reconocida en primer lugar en el año 2017 en relación a experiencia de clientes, según el estudio desarrollado por consultora Praxis Customer Engagement<sup>5</sup>. Ambas clínicas entre las tres de mayor participación en el mercado, cuentan con mobiliario HUM.

### **Establecimientos de alta complejidad pertenecientes al SNSS**

Los establecimientos de salud pública corresponden a un 46,67% del mercado, son parte del estado y están regidos específicamente por el Ministerio de Salud y regulados por la Superintendencia de Salud. Como lo señala el presidente Sebastián Piñera, en la última cuenta pública, “Más de tres cuartas partes de la ciudadanía no está satisfecha con la gestión gubernamental en salud, por lo que se debe avanzar en distintas áreas como por ejemplo modernizar la infraestructura hospitalaria, incluyendo equipamiento y tecnologías, además de buscar nuevas estrategias que permitan emplear de manera más eficiente las capacidades actuales”. En cuanto a las reformas, señala que la modernización de la infraestructura sanitaria está dentro de los objetivos para los próximos 8 años, donde se pretende abrir 30 nuevos hospitales, con un plan que incluye “el empoderamiento de estos para que puedan dar un mejor servicio a sus pacientes, dotándolos de todas las atribuciones, especialmente en el ámbito financiero y de recursos humanos, para lograr ese objetivo”.

En relación a lo anterior podemos afirmar, que en este segmento existen tres necesidades que HUM puede satisfacer: la necesidad de mejora en la atención, la mejora en la eficiencia de la utilización de recursos y la necesidad de adaptarse de mejor manera a los requerimientos de los pacientes. Además, podemos señalar que existe un claro interés de las instituciones por los productos HUM ya que en el último año un 47% (20) de estos establecimientos han cotizado equipamiento.

---

<sup>5</sup> Informe realizado semestralmente por la consultora Praxis Customer Engagement desde el 2013 y es el primero en Chile en evaluar la experiencia del consumidor frente a las principales empresas del país.

## **Hospitales no pertenecientes al SNSS**

Los hospitales no pertenecientes a SNSS tienen un público cautivo perteneciente a las mismas instituciones, corresponden a un 12,38% del mercado y están orientadas a prestaciones específicas que beneficien a los afiliados a las instituciones, por lo que no tienen una clara orientación a la rentabilidad, sino más bien al servicio.

## **Mujeres embarazadas**

Mujeres que se encuentren en proceso de gestación. No hay segmentación económica, ya que los productos son transversales a todos los segmentos el rango etario se establece sobre los 20 años y más donde se encuentra más del 80% de las mujeres en proceso de gestación.

## **Universidades**

Hoy en día existen 22 universidades donde se estudia la carrera de medicina, donde solo en la Universidad de Chile (que forma al 50% de los especialistas médicos del país) existen 4.101 estudiantes distribuidos en 8 carreras. Este mercado cobra relevancia por el volumen que lo conforma, además de tener gran importancia en términos estratégicos, ya que, entrando en este mercado, la marca comienza a posicionarse en los futuros profesionales de la salud, lo que fortalece su relación con los prestadores de servicios.

- **Posicionamiento**

HUM se quiere posicionar como la primera empresa en apoyar el proceso de mejora continua de las instituciones de salud, a la migración del modelo actual de atención de partos al modelo de atención personalizada mediante un benchmarking interno y externo de los procesos de cambio.

- **Productos y servicios**

Los productos HUM que componen la línea actual de negocio, tienen como objetivo “El aportar al diseño de espacios amables, sanitariamente adecuados y favorables para la atención y acompañamiento del parto humanizado” y su principal función es dar lugar a las cuatro condiciones básicas que facilitan un parto vertical en términos de configuración del espacio.

La nueva línea de negocios, pretende complementar la atención y acompañamiento del parto, con productos y servicios que facilitan la gestión del cambio en las instituciones, con el objetivo de que el nuevo modelo de atención se integre adecuadamente, asegurando de esta forma sustentable el modelo en el servicio de salud. Estas líneas de negocio se componen de dos nuevas líneas, Productos de educación y Servicios, los cuales son detallados ampliamente en el Capítulo 3, a través del modelo CANVAS.

**Tabla 13 - Detalle nuevas líneas de negocio**

Línea	LÍNEA ACTUAL DE NEGOCIO - Atención y acompañamiento del parto														NUEVA LINEA DE NEGOCIO – Gestión del Cambio								
	Mobiliario							Insumos		Confort y Ambiente					Servicios			Productos de educación					
Producto	Silla de parto madera	Sop. Clínico completo	Sop. Clínico compacto	Tripode suspensión	Esquinero	Piscina de parto	Colchonetas	Caja de Parto	Estetoscopio de Pinard	Set de Aromaterapia	Lenteja de Parto	Balón Kinésico	Compresa semillas CLINICO	Bata Clínica	Rebozo Clínico	Servicio Capacitación	Servicio Diagnóstico del Servicio	Servicio de implementación y evaluación	Pelvis móvil	Bolitas cap. Gástrica	Laminas educativas originales		
Cliente Hospital/Clinica	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	
Cliente Universidad	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x		x									
Cliente Estudiante								x	x	x	x	x		x									
Cliente Partera(o)					x			x	x	x	x	x		x						x		x	
Embarazada	x											x	x	x									

Fuente: Elaboración propia

- **Estrategia de precios**

Las nuevas líneas de productos se encuentran en la primera etapa de vida, donde el público objetivo es menos sensible al precio, ya que tampoco existen competidores, que presten un servicio integral, en el mercado con los que se pueda comparar el precio. La empresa tiene una importante ventaja competitiva, pero a pesar de esto, esta ventaja aun no es totalmente percibida por todo el mercado, ya que existen productos sustitutos que llevan mucho tiempo.

Es por esto que se optó por una estrategia de precios en base a los costos, de acuerdo al sistema de precio mínimo.

En cuanto comience a crecer el mercado, la empresa tendrá que buscar formas para disminuir sus costos y conseguir economías de escala y proyectar una definición de precios orientada al mercado y detectar como es percibido el precio por el cliente.

- **Promoción**

HUM tiene dos tipos de clientes, empresas y personas y para potenciar su crecimiento, debe hacer acciones que permitan fidelizar a sus clientes empresas, generando una compra en cadena de productos y servicios, mediante un correcto y efectivo servicio de post venta, además de fidelizar a los colaboradores del servicio (médicos, matronas, enfermeras, etc.) mediante programas de capacitación y apoyo.

Por otro lado, las personas son un grupo de clientes rotativo, ya que su ciclo termina al momento de parir, por lo que se debe generar alianzas con prestadores de servicios de pre parto donde la marca pueda estar presente

Se utilizará adicionalmente marketing online y representantes de ventas, los cuales marcarán presencia en ferias y congresos del área. Es fundamental que estas personas tengan un conocimiento exhaustivo en la materia, ya que los clientes de HUM son profesionales informados.

- ✓ **Cinicas y hospitales:** Se abordará mediante fuerza de ventas y estrategia de marketin online B2B

- ✓ **Mujeres embarazadas:** Promoción y venta a través de la página web, además de alianzas con centros apoyo de pre y post parto.

- **Distribución**

Los canales utilizados están definidos con el objetivo de aumentar el valor percibido por los clientes mediante el resguardo de la eficiencia en los procesos de distribución, así como la calidad en la implementación, en base a mantener costos que permitan obtener una mayor rentabilidad del negocio. Se determinarán canales de distribución con un alto alcance del mercado, que permitan mantener los márgenes para asegurar la continuidad de la empresa.

Considerando que se está recién abriendo el mercado, es necesario manejar precios competitivos y disponer de una fuerza de ventas, que permita mantener el valor de la marca y su reputación, por lo que se utilizarán principalmente canales directos y algunos indirectos, pero escogidos selectivamente de acuerdo a lo que se detalla a continuación:

**Sistemas Directos:** se seleccionan canales directos, con el objetivo de mantener controlados los factores críticos que puedan afectar en la valoración del cliente. Dado que son productos y servicios nuevos y que se está apuntando mayoritariamente a un mercado en poco desarrollado, es que es necesario cuidar la comunicación con el cliente y mantenerlo fidelizado. Por otro lado, el canal online permitirá aumentar el alcance, entregándole al cliente la opción de consulta y compra, además de un mayor margen para la empresa.

- **Sitio Web HUM :** Sitio integrado con E-commerce, chat de consultas e información relevante en relación a las actividades de difusión de la empresa.
- **Fuerza de venta:** La fuerza de ventas deben manejar conocimientos específicos respecto los beneficios del parto humanizado y a los productos y servicios comercializados, por lo que es fundamental un a capacitación que garantice un personal competente.

El grupo trabajará en base a comisiones para fomentar la interacción en base a las ventas, modalidad que permite disminuir los costos de marketing directo con el cliente.

Es necesario para el correcto funcionamiento de la fuerza de venta definir el número de encuentros necesarios para la satisfacción del cliente y la efectividad en la venta, con el objetivo de definir la necesidad de personas y asegurar su eficiencia y eficacia.

Este canal estará orientado principalmente al cliente directo para fomentar la recompra, además de la búsqueda de nuevos clientes en congresos y cursos de capacitación.

**Sistemas indirectos:** Los sistemas indirectos están orientados principalmente a grupos pequeños de clientes, que en este comprende a personas naturales, como mujeres que van a dar a luz o trabajadores y o estudiantes del mundo de la salud, como médicas (os) o matronas (es).

- **Distribuidores:** los distribuidores seleccionados deben tener conocimiento en el área del parto humanizado, deben comercializar productos en la línea de nacimientos o primera etapa de vida de un niño, bajo los estándares éticos señalados por HUM. Además, se establecerá el contrato mediante un acuerdo de exclusividad en líneas de productos

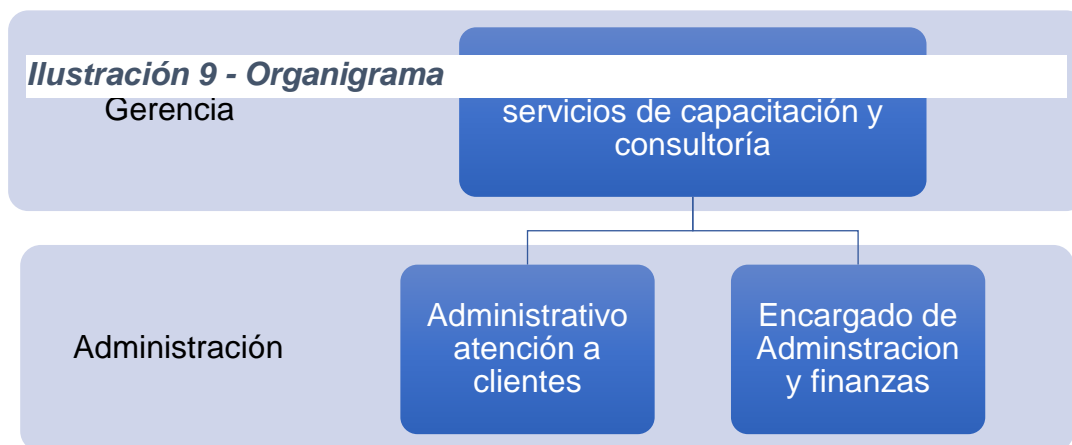
## 1.17. Plan de operaciones y administración

- **Organigrama**

El organigrama de HUM se compone de 2 niveles, gerencia y administración. La gerencia es la encargada de la dirección de la empresa y velar por los objetivos comerciales de la empresa, además de brindar los servicios de capacitación y consultoría. Por otro lado, el área de administración es fundamentalmente un área de apoyo que se separará en dos funciones específicas:

- ✓ Administración y finanzas: orden administrativo

- ✓ Atención de clientes: Venta y post venta



Fuente: Elaboración propia

### 1.18. Plan financiero

Para realizar el plan financiero de HUM, se realizará una evaluación general de la rentabilidad actual de la empresa al año 2018. Luego se efectuará una evaluación de cada una de las nuevas líneas de producto, para finalmente presentar el flujo de caja consolidado, con el objetivo de garantizar que cada una de las líneas de negocio sea efectivamente rentable para el proyecto.

- **Proyección de Ventas**

Para la proyección de ventas de la línea de servicios, se utilizó como base de mercado los 105 establecimientos que cuentan con maternidad en su servicio, sobre la cual se aplicó el 18% de penetración de salas SAIP, calculado sobre el total de 105 establecimientos con maternidad en Chile (Tabla 7). A este valor se le aplicó el porcentaje de salas SAIP con equipamiento HUM que corresponde a un 32%.

Para la proyección de ventas del Servicio de evaluación, se consideró como base de cálculo para el primer periodo las ventas realizadas en el año 2018, ya que este servicio se realiza a lo menos 6 meses después de la implementación y capacitación total del personal.

✓ **Proyección ventas línea Servicios**

En la tabla N°13 detalla la proyección de ventas para los próximos 6 años, donde se establece que HUM le venderá al 32% de establecimientos que tienen sala SAIP, ya que se establece que esta es la penetración actual de la empresa en el mercado. Se establece además que, en el año 2019, HUM solo venderá 2 servicios de evaluación, ya que este solo puede ser aplicado en aquellos establecimientos que adquirieron el mobiliario, lo que en el año 2018 corresponde a 2.

**Tabla 14 - Proyección de ventas servicios**

	Diagnóstico del Establecimiento	Servicio Capacitación e Implementación	Servicio de evaluación
<b>Cliente Hospital/Clinica</b>	105	105	105
<b>Embarazada</b>			
<b>TOTAL</b>	105	105	105
<b>Precio Venta neto</b>	6.250.000	4.100.000	2.733.333
<b>Penetración HUM en maternidades con sala SAIP</b>	32%	32%	32%
<b>Penetración salas SAIP</b>	18%	18%	18%
<b>UNIDADES</b>	2019	6	2
	2020	6	6
	2021	6	6
	2022	6	6
	2023	6	6
	2024	6	6

	Año	Diagnóstico del Establecimiento	Servicio Capacitación e Implementación	Servicio de evaluación	Total Ventas
<b>Ventas Servicios</b>	2019	37.303.875	24.471.342	5.466.667	67.241.884
	2020	37.303.875	24.471.342	16.314.228	78.089.445
	2021	37.303.875	24.471.342	16.314.228	78.089.445
	2022	37.303.875	24.471.342	16.314.228	78.089.445
	2023	37.303.875	24.471.342	16.314.228	78.089.445
	2024	37.303.875	24.471.342	16.314.228	78.089.445

Fuente: Elaboración propia.

✓ **Proyección ventas línea Productos de Educación**



En la tabla N°14 se observa la proyección de ventas de la línea de productos de educación, donde se establece que HUM venderá 2 unidades de pelvis al 50% del total de establecimientos con maternidad (52,5 establecimientos), ya que este es un implemento que no está asociado solo al parto vertical, sino que a todo tipo de parto. Para las bolitas gástricas y las láminas educativas, se consideró un universo de 20.219, sobre el cual se calculó la penetración de las salas SAIP, dando un resultado de 3.639, sobre el cual se aplicó la penetración de HUM correspondiente a un 32%. Dando un total de venta anual de 1.165 unidades por producto.

**Tabla 15 - Proyección de ventas productos de educación**

	Pelvis móvil	Bolitas cap. Gástrica	Laminas educativas originales
<b>Cliente Hospital/Clínica</b>	105	105	105
<b>Embarazada</b>		20.114	20.114
<b>TOTAL</b>	105	20.219	20.219
<b>Precio Venta neto</b>	95.000	9.900	7.500
<b>Penetración HUM en maternidades con sala SAIP</b>		32%	32%
<b>Penetración salas SAIP</b>	50%	18%	18%
<b>UNIDADES</b>	<b>2019</b>	105	1.165
	<b>2020</b>	105	1.165
	<b>2021</b>	105	1.165
	<b>2022</b>	105	1.165
	<b>2023</b>	105	1.165
	<b>2024</b>	105	1.165

	Pelvis móvil	Bolitas cap. Gástrica	Laminas educativas originales	Servicio de evaluación	Total ventas
<b>VENTA EDUCACIÓN</b>	2019	9.975.000	11.529.683	8.734.608	30.239.291
	2020	9.975.000	11.529.683	8.734.608	30.239.291
	2021	9.975.000	11.529.683	8.734.608	30.239.291
	2022	9.975.000	11.529.683	8.734.608	30.239.291
	2023	9.975.000	11.529.683	8.734.608	30.239.291
	2024	9.975.000	11.529.683	8.734.608	30.239.291

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó un escenario alternativo, detallado en la tabla N°15, considerando en la línea de educación la venta a universidades. Donde se tiene un universo de estudiantes aproximado de 8.307 anuales y se considera una penetración de un 2% para las pelvis y un 5% para las bolitas gástricas.

**Tabla 16 - Escenario alternativo productos de educación**

		<b>Pelvis móvil</b>	<b>Bolitas cap. Gástrica</b>	<b>Laminas educativas originales</b>	
<b>Cliente Hospital/Clínica</b>		105	105	105	
<b>Embarazada</b>			20.114	20.114	
<b>ESTUDIANTES UNIVERISDADES</b>		8.202	8.202	8.202	
<b>TOTAL</b>		8.307	28.421	28.421	
<b>Precio Venta neto</b>		95.000	9.900	7.500	
<b>Penetración HUM en maternidades con sala SAIP</b>			32%	32%	
<b>Penetración salas SAIP</b>		50%	18%	18%	
<b>Penetración esperada Universidades</b>		2%	5%		
<b>UNIDADES</b>	<b>2019</b>	269	1.575	1.165	
	<b>2020</b>	269	1.985	1.985	
	<b>2021</b>	269	1.985	1.985	
	<b>2022</b>	269	1.985	1.985	
	<b>2023</b>	269	1.985	1.985	
	<b>2024</b>	269	1.985	1.985	
		<b>Pelvis móvil</b>	<b>Bolitas cap. Gástrica</b>	<b>Laminas educativas originales</b>	<b>Total ventas</b>
<b>VENTA EDUCACION</b>	2019	25.558.800	15.589.673	8.734.608	49.883.081
	2020	25.558.800	19.649.663	14.886.108	60.094.571
	2021	25.558.800	19.649.663	14.886.108	60.094.571
	2022	25.558.800	19.649.663	14.886.108	60.094.571
	2023	25.558.800	19.649.663	14.886.108	60.094.571
	2024	25.558.800	19.649.663	14.886.108	60.094.571

Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que, incluyendo a las universidades en la venta de productos de educación, la venta total de la línea de negocio educación, aumenta en un 98,7%.

- **Inversión inicial**

Para la evaluación del proyecto, se evaluó la inversión inicial de la empresa para las líneas de negocio actuales, la cual se detalla en la tabla 17 y luego la inversión inicial, para cada una de las nuevas líneas de productos en la tabla 18.

Para la inversión inicial se consideraron inversiones generales, asociadas al marketing de la empresa. Además de inversiones relativas a la operación como artículos de oficina y equipos multimedia para el desarrollo de cada una de las actividades. Como capital de trabajo se incluyen los costos de diseño de mobiliario, los cuales son costos hundidos para los flujos de la nueva línea de productos.

**Tabla 17 - Inversión inicial negocio actual**

<b>GENERAL</b>	<b>Valores</b>	<b>Depreciación</b>	<b>\$ Depreciación Anual</b>
PAGINA WEB	300.000	0	0
DESARROLLO WEB PAY		0	0
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>300.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>OFICINA</b>	<b>Valores</b>	<b>Depreciación</b>	<b>\$ Depreciación Anual</b>
COMPUTADOR	300.000	6	50.000
IMPRESORA	45.000	3	15.000
MAQUINA DE COSER	-	3	-
MAQUINA OVERLOCK	-	3	-
PROYECTOR	-	6	-
TELÓN PORTÁTIL	-	5	-
EQUIPO CELULAR	60.000	10	6.000
<b>TOTAL OFICINA</b>	<b>405.000</b>	<b>-</b>	<b>71.000</b>
<b>DISEÑO (CAPITAL DE TRABAJO)</b>	<b>Valores</b>	<b>Depreciación</b>	<b>\$ Depreciación Anual</b>
SOPORTE CLÍNICO COMPLETO	500.000	-	-
SOPORTE CLÍNICO COMPACTO	500.000	-	-
ESQUINERO	120.000	-	-
TRIPODE	120.000	-	-
REBOZO CLÍNICO	20.000	-	-
COMPRESAS DE SEMILLA	50.000	-	-
LAMINAS EDUCATIVAS	-	-	-
<b>TOTAL DISEÑO</b>	<b>1.310.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>2.015.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 18 se detalla cada una de las líneas de negocio con su respectiva inversión. De esta forma se podrá evaluar si son rentables cada una de las líneas de producto por si sola.

**Tabla 18 - Inversión inicial nuevas líneas de negocio**

inversión inicial	Inversión inicial línea Servicios			Inversión inicial línea Productos de educación		
	Valores	Depreciación	\$ Depreciación Anual	Valores	Depreciación	\$ Depreciación Anual
<b>GENERAL</b>						
PAGINA WEB	100.000	-		100.000	-	-
DESARROLLO WEB PAY	-	-		800.000	-	-
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100.000</b>	-		<b>900.000</b>	-	-
<b>OFICINA</b>						
COMPUTADOR	300.000	6	50.000	300.000	6	50.000
IMPRESORA	45.000	3	15.000		3	-
MAQUINA DE COSER	-	3	-	150.000	3	50.000
MAQUINA OVERLOCK	-	3	-	220.000	3	73.333
PROYECTOR	58.815	6	9.803		6	-
TELÓN PORTÁTIL	47.891	5	9.578		5	-
EQUIPO CELULAR	120.000	10	12.000	60.000	10	6.000
<b>TOTAL OFICINA</b>	<b>451.706</b>	-	<b>96.381</b>	<b>670.000</b>		<b>179.333</b>
<b>DISEÑO (CAPITAL DE TRABAJO)</b>						
SOPORTE CLÍNICO COMPLETO	-	-	-	-	-	-
SOPORTE CLÍNICO COMPACTO	-	-	-	-	-	-
ESQUINERO	-	-	-	-	-	-
TRIPODE	-	-	-	-	-	-
REBOZO CLÍNICO	-	-	-	-	-	-
COMPRESAS DE SEMILLA	-	-	-	-	-	-
LAMINAS EDUCATIVAS	-	-	-	770.000	-	-
<b>TOTAL DISEÑO</b>	-	-	-	<b>770.000</b>	-	-
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>551.706</b>			<b>2.340.000</b>		

Fuente: Elaboración propia.

- **Capital de Trabajo**

El capital de trabajo se calculó solo para la línea de educación, ya que la línea de servicios tiene como cuentas por pagar solo los honorarios del consultor, con el cual se pacta el pago una vez se reciba el pago del servicio.

Para la línea de educación, se calculó considerando 60 días promedio de inventario, 15 días promedio de cobranza y 30 días promedio de pago. Dado lo anterior, y con ingresos anuales de 17.538.789, costos de venta de un 58% y una compra a crédito del 40% resulta una necesidad de recursos anuales de 2.087.115, lo que llevado a los 6 años resulta una necesidad de capital de trabajo de 12.522.690.

- **Costos Fijos**

De la misma forma que la inversión inicial, se realizó en la tabla 19 el análisis de los costos fijos actuales y luego se detalla en la tabla 20 el análisis de los costos fijos por las nuevas líneas de producto separadas.

**Tabla 19 - Costos fijos negocio actual**

<b>COSTOS FIJOS</b>			
<b>ETAPA 1</b>			
<b>SERVICIOS</b>	<b>VALORES</b>	<b>MESES</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
ARRIENDO	50.000	12	600.000
TELÉFONO/INTERNET	50.790	12	609.480
BOLETA ELECTRÓNICA	-	-	-
PATENTE	92.000	1	92.000
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>192.790</b>	<b>0</b>	<b>1.301.480</b>
	<b>VALORES</b>	<b>MESES</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
<b>SUELDOS</b>	<b>MENSUALES</b>		
GERENTE	500.000	12	6.000.000
ENCARGADO DE ADM. Y FINANZAS	-	0	-
ADMINISTRATIVO	-	0	-
<b>TOTAL OFICINA</b>	<b>500.000</b>	<b>-</b>	<b>6.000.000</b>
<b>MARKETING</b>	<b>VALORES</b>	<b>MESES</b>	<b>TOTAL ANUAL</b>
PAPELERÍA	25.000	6	150.000
IMPRESA	30.000	6	180.000
FONDO VIAJES	80.000	10	800.000
MERCHANDISING	30.000	2	60.000
<b>TOTAL MARKETING</b>	<b>165.000</b>	<b>-</b>	<b>1.190.000</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>857.790</b>	<b>-</b>	<b>8.491.480</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 20 - Costos fijos nuevas líneas de negocio**

ETAPA 1	LÍNEA SERVICIOS			LINEA PRODUCTOS DE EDUCACIÓN		
SERVICIOS	VALORES	MESES	TOTAL ANUAL	VALORES	MESE S	TOTAL ANUAL
ARRIENDO	150.000	12	1.800.000	-	-	-
TELÉFONO/INTERNET	60.487	12	725.849	30.244	12	362.924
BOLETA ELECTRÓNICA	-	-	-	32.802	12	393.624
PATENTE	480.000	1	480.000			
<b>TOTAL SERVICIOS</b>	<b>210.487</b>	-	<b>3.005.849</b>	<b>63.046</b>	-	<b>756.548</b>
SUELDOS	VALORES MENSUALES	MESES	TOTAL ANUAL	VALORES MENSUALES	MESE S	TOTAL ANUAL
GERENTE ENCARGADO DE ADM. Y FINANZAS	500.000	12	6.000.000	-	-	-
ADMINISTRATIVO	-	-	-	800.000	12	9.600.000
	700.000	12	8.400.000	-	-	-
<b>TOTAL OFICINA</b>	<b>2.200.000</b>	-	<b>14.400.000</b>	<b>800.000</b>	-	<b>9.600.000</b>
MARKETING	VALORES	MESES	TOTAL ANUAL	VALORES	MESE S	TOTAL ANUAL
PAPELERÍA	35.000	12	420.000	-	-	-
IMPRESIÓN	40.000	12	480.000	-	-	-
FONDO VIAJES	-	-	-	-	-	-
MERCHANDISING	60.000	12	720.000	-	-	-
<b>TOTAL MARKETING</b>	<b>135.000</b>	-	<b>1.620.000</b>	-	-	-
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>1.545.487</b>		<b>19.025.849</b>	<b>863.046</b>		<b>10.356.548</b>

Fuente: Elaboración propia.

• **Costos Variables**

Los costos variables fueron determinados por producto, considerando componentes de embalaje, mano de obra para el armado y materias primas. En la tabla N°18 se observa que las líneas que tienen mayor margen en ventas, corresponden a las líneas de Confort y ambiente y mobiliario, siendo la línea de mobiliario además la de mayor ponderación en el margen total de la empresa.

**Tabla 21 - Márgenes líneas de productos**

	Confort y ambiente	Insumos	Mobiliario	Servicio	Productos de educación	TOTAL
<b>Margen Línea de producto</b>	47%	33%	47%	50%	42%	
<b>Participación en Ventas</b>	19%	7%	45%	28%	1%	100%
<b>Ponderado Margen %</b>	9%	2%	21%	14%	1%	0%

Fuente: Elaboración propia.

El margen ponderado de HUM corresponde a un 47%, por lo que se debe apuntar a mejorar los costos variables para que todas las líneas estén a lo menos en este punto.

- **Resultados económicos**

Para la realización del flujo de caja se consideró una tasa de impuesto de un 25% ya que es la tasa de impuestos que utiliza el mercado chileno para la empresa.

HUM no tiene deudas asociadas, por lo que se utilizó la tasa CAPM para el cálculo el VAN, la cual se calculó, con la tasa de bonos soberanos de Chile a 10 años, de un 4,49%, el beta de la industria de consultoría y otros servicios correspondiente a un 0.88 y la tasa de mercado mediante la diferencia de la tasa libre de riesgo y la tasa de premio de mercado correspondiente a un 5,6%.

- ✓ **Flujo servicios**

Para el flujo de los servicios se consideró el margen del 50% de las ventas detallado en la tabla 22 y costos fijos de 19.025.844 anuales, donde se incluye un pago de 500.000 mensual al Gerente adicional a los 500.000 de la primera etapa. Lo anterior debido a que es la administración se hace más compleja con este servicio

**Tabla 22 - Flujo servicios**

	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
<b>Servicios</b>	0	1	2	3	4	5	6
Costos venta	0	33.620.942	39.044.723	39.044.723	39.044.723	39.044.723	39.044.723
Venta mensual		5.603.490	6.507.454	6.507.454	6.507.454	6.507.454	6.507.454
Ingresos por ventas		67.241.884	78.089.445	78.089.445	78.089.445	78.089.445	78.089.445
Costos fijos		-19.025.844	-19.025.844	-19.025.844	-19.025.844	-19.025.844	-19.025.844
Servicios		-2.525.844	-2.525.844	-2.525.844	-2.525.844	-2.525.844	-2.525.844
Sueldos		-14.400.000	-14.400.000	-14.400.000	-14.400.000	-14.400.000	-14.400.000
Marketing		-1.620.000	-1.620.000	-1.620.000	-1.620.000	-1.620.000	-1.620.000
Patente		-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000	-480.000
Costos variables	0	-33.620.942	-39.044.723	-39.044.723	-39.044.723	-39.044.723	-39.044.723
Ganancias de Capital							45.171
Depreciación Legal							
Computador		-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000

Impresora	-15.000	-15.000	-15.000				
Proyector	-9.803	-9.803	-9.803	-9.803	-9.803	-9.803	-9.803
Telón Protátil	-9.578	-9.578	-9.578	-9.578	-9.578	-9.578	
Equipo celular	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000
Pérdidas acumuladas							
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>14.498.717</b>	<b>19.922.498</b>	<b>19.922.498</b>	<b>19.937.498</b>	<b>19.937.498</b>	<b>19.992.247</b>	
Impuestos	-3.624.679	-4.980.624	-4.980.624	-4.984.374	-4.984.374	-4.998.062	
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>10.874.038</b>	<b>14.941.873</b>	<b>14.941.873</b>	<b>14.953.123</b>	<b>14.953.123</b>	<b>14.994.185</b>	
Depreciación Legal	96.381	96.381	96.381	81.381	81.381	71.803	
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	-45.171	
Pérdidas acumuladas	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>10.970.419</b>	<b>15.038.254</b>	<b>15.038.254</b>	<b>15.034.504</b>	<b>15.034.504</b>	<b>15.020.817</b>	
Inversión fija							
Computador	-300.000						0
Impresora	-45.000						0
Proyector	-58.815						0
Telón Protátil	-47.891						0
Equipo celular	-120.000						192.000
Valor residual							45.171
Inv. Capital							
Trabajo	0						
Rec. Capital							
Trabajo							0
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-571.706</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>237.171</b>
Flujo de caja	<b>-571.706</b>	<b>10.970.419</b>	<b>15.038.254</b>	<b>15.038.254</b>	<b>15.034.504</b>	<b>15.034.504</b>	<b>15.257.987</b>
	<b>-571.706</b>	<b>9.933.374</b>	<b>12.329.476</b>	<b>11.163.959</b>	<b>10.106.098</b>	<b>9.150.759</b>	<b>8.408.894</b>
VPN	60.520.854						
TIR	1953,5%						
Payback	2						

✓ Flujo Productos educacionales



**Tabla 23 - Flujo productos educacionales**

	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
<b>Educación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Costos venta	109.225	17.538.789	17.644.021	17.749.885	17.856.385	17.963.523	18.071.304
Venta mensual	15.693	2.519.941	2.535.061	2.550.271	2.565.573	2.580.966	2.596.452
Ingresos por ventas	188.319	30.239.291	30.420.726	30.603.251	30.786.870	30.971.591	31.157.421
Costos fijos		-10.356.548	-10.356.548	-10.356.548	-10.356.548	-10.356.548	-10.356.548
Servicios		756.548	756.548	756.548	756.548	756.548	756.548
Sueldos		9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Marketing		0	0	0	0	0	0
Patente		0	0	0	0	0	0
Costos variables	-109.225	-17.538.789	-17.644.021	-17.749.885	-17.856.385	-17.963.523	-18.071.304
Ganancias de Capital							67.000
Depreciación Legal							
Computador		-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000	-50.000
Máquina de coser		-50.000	-50.000	-50.000		0	
Maquina Overlock		-73.333	-73.333	-73.333			
Equipo celular		-4.500	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000
OTROS		0	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas							
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>2.166.121</b>	<b>2.240.824</b>	<b>2.317.484</b>	<b>2.517.937</b>	<b>2.595.520</b>	<b>2.740.569</b>
Impuestos		-541.530	-560.206	-579.371	-629.484	-648.880	-685.142
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>1.624.591</b>	<b>1.680.618</b>	<b>1.738.113</b>	<b>1.888.453</b>	<b>1.946.640</b>	<b>2.055.427</b>
Depreciación Legal		177.833	179.333	179.333	56.000	56.000	56.000
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0	-67.000
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>1.802.424</b>	<b>1.859.951</b>	<b>1.917.446</b>	<b>1.944.453</b>	<b>2.002.640</b>	<b>2.044.427</b>
Inversión fija							
Computador	-300.000						0
Máquina de coser	-150.000						0
Maquina Overlock	-220.000						0
Equipo celular	-60.000						25.500
OTROS	0						0
Valor residual Inv. Capital							67.000
Trabajo	-12.522.690						

Rec. Capital Trabajo							12.522.690
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-13.252.690</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12.615.190</b>
Flujo de caja	<b>-13.252.690</b>	<b>1.802.424</b>	<b>1.859.951</b>	<b>1.917.446</b>	<b>1.944.453</b>	<b>2.002.640</b>	<b>14.659.617</b>
	<b>-13.252.690</b>	<b>1.632.039</b>	<b>1.524.926</b>	<b>1.423.456</b>	<b>1.307.049</b>	<b>1.218.908</b>	<b>8.079.123</b>
VPN	1.932.811						
TIR	13,9%						
Payback	2						

**Tabla 24 - Flujo escenario alternativo**

	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
<b>Educación</b>	0	1	2	3	4	5	6
Costos venta	101.692	26.936.864	32.451.068	32.451.068	32.451.068	32.451.068	32.451.068
Venta mensual	15.693	4.156.923	5.007.881	5.007.881	5.007.881	5.007.881	5.007.881
Ingresos por ventas	188.319	49.883.081	60.094.571	60.094.571	60.094.571	60.094.571	60.094.571
Costos fijos		<b>-10.356.548</b>	<b>-10.356.548</b>	<b>-10.356.548</b>	<b>-10.356.548</b>	<b>-10.356.548</b>	<b>-10.356.548</b>
Servicios		756.548	756.548	756.548	756.548	756.548	756.548
Sueldos		9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000	9.600.000
Marketing		0	0	0	0	0	0
Patente		0	0	0	0	0	0
Costos variables	<b>-101.692</b>	<b>-26.936.864</b>	<b>-32.451.068</b>	<b>-32.451.068</b>	<b>-32.451.068</b>	<b>-32.451.068</b>	<b>-32.451.068</b>
Ganancias de Capital							67.000
Depreciación Legal							
Computador		<b>-50.000</b>	<b>-50.000</b>	<b>-50.000</b>	<b>-50.000</b>	<b>-50.000</b>	<b>-50.000</b>
Máquina de coser		<b>-50.000</b>	<b>-50.000</b>	<b>-50.000</b>		0	
Maquina Overlock		<b>-73.333</b>	<b>-73.333</b>	<b>-73.333</b>			
Equipo celular		<b>-4.500</b>	<b>-6.000</b>	<b>-6.000</b>	<b>-6.000</b>	<b>-6.000</b>	<b>-6.000</b>
OTROS		0	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas							
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>12.411.836</b>	<b>17.107.621</b>	<b>17.107.621</b>	<b>17.230.954</b>	<b>17.230.954</b>	<b>17.297.954</b>
Impuestos		<b>-3.102.959</b>	<b>-4.276.905</b>	<b>-4.276.905</b>	<b>-4.307.739</b>	<b>-4.307.739</b>	<b>-4.324.489</b>
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>9.308.877</b>	<b>12.830.716</b>	<b>12.830.716</b>	<b>12.923.216</b>	<b>12.923.216</b>	<b>12.973.466</b>
Depreciación Legal		177.833	179.333	179.333	56.000	56.000	56.000
Ganancias de Capital		0	0	0	0	0	<b>-67.000</b>
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>		<b>9.486.710</b>	<b>13.010.049</b>	<b>13.010.049</b>	<b>12.979.216</b>	<b>12.979.216</b>	<b>12.962.466</b>
Inversión fija							

Computador	-300.000							0
Máquina de coser	-150.000							0
Maquina Overlock	-220.000							0
Equipo celular	-60.000							25.500
OTROS	0							0
Valor residual								67.000
Inv. Capital Trabajo	12.522.690							
Rec. Capital Trabajo								12.522.690
<b>Flujo de capitales</b>	<b>13.252.690</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12.615.190</b>
Flujo de caja	13.252.690	9.486.710	13.010.049	13.010.049	12.979.216	12.979.216		25.577.656
	13.252.690	8.589.922	10.666.603	9.658.279	8.724.547	7.899.807		14.096.210
<b>VPN</b>	<b>46.382.677</b>							
TIR	85,5%							
Payback	2							

✓ **Flujo Consolidado**

**Tabla 25 - Flujo consolidado**

	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022	2.023	2.024
<b>CONSOLIDADO</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Costos venta	109.225	51.159.730	56.688.744	56.794.608	56.901.107	57.008.246	57.116.027
Venta mensual	15.693	8.123.431	9.042.514	9.057.725	9.073.026	9.088.420	9.103.905
Ingresos por ventas	188.319	97.481.174	108.510.171	108.692.696	108.876.315	109.061.036	109.246.866
Costos fijos	0	-29.382.392	-29.382.392	-29.382.392	-29.382.392	-29.382.392	-29.382.392
Servicios							
Sueldos							
Marketing							
Patente							
Costos variables	-109.225	-51.159.730	-56.688.744	-56.794.608	-56.901.107	-57.008.246	-57.116.027
Ganancias de Capital							107.382
Depreciación Legal							
Dep 1	0	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000	-100.000
Dep 2	0	-65.000	-65.000	-65.000	0	0	0
Dep 3	0	-83.136	-83.136	-83.136	-9.803	-9.803	-9.803
Dep 4	0	-14.078	-15.578	-15.578	-15.578	-15.578	-6.000
Dep 5	0	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000	-12.000
Pérdidas acumuladas							
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>16.664.838</b>	<b>22.163.322</b>	<b>22.239.982</b>	<b>22.455.435</b>	<b>22.533.018</b>	<b>22.728.026</b>

Impuestos	-4.166.209	-5.540.830	-5.559.995	-5.613.859	-5.633.255	-5.682.007	
<b>Utilidad después impuestos</b>	<b>12.498.628</b>	<b>16.622.491</b>	<b>16.679.986</b>	<b>16.841.576</b>	<b>16.899.764</b>	<b>17.046.020</b>	
Depreciación Legal	0	274.214	275.714	275.714	137.381	137.381	127.803
Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	0	-112.171
Pérdidas acumuladas	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja operacional</b>	<b>12.772.842</b>	<b>16.898.205</b>	<b>16.955.700</b>	<b>16.978.957</b>	<b>17.037.144</b>	<b>17.061.652</b>	
Inversión fija							
Computador	-600.000	0	0	0	0	0	0
Máquina de coser	-195.000	0	0	0	0	0	0
Maquina Overlock	-278.815	0	0	0	0	0	0
Equipo celular	-107.891	0	0	0	0	0	25.500
OTROS	-120.000	0	0	0	0	0	192.000
Valor residual Inv. Capital							107.382
Trabajo Rec. Capital	-12.522.690						
Trabajo							12.522.690
<b>Flujo de capitales</b>	<b>-13.824.396</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12.847.572</b>
Flujo de caja	-13.824.396	12.772.842	16.898.205	16.955.700	16.978.957	17.037.144	29.909.223
	-13.824.396	11.565.413	13.854.402	12.587.415	11.413.147	10.369.667	16.483.398
<b>VPN</b>	<b>62.449.046</b>						
TIR	106,7%						
Payback	2						

Se puede determinar que ambos proyectos son rentables individualmente, aunque la línea de productos de educación solo proyecta un VAN de 5.534.082, por lo que se recomienda que esta línea amplíe su mercado, para generar rentabilidades menos riesgosas.

Al evaluar ambos proyectos en conjunto se tiene una VAN de 51.798.534 con un TIR de 182,1%, lo que demuestra un alto beneficio en su desarrollo.

- **Análisis de Sensibilidad**

El análisis de sensibilidad se realizó en base a lo puntos críticos de la variación en cantidad demandada y variación en el pago de sueldos. El análisis se realizó para ambas líneas por separado, de acuerdo a cada flujo:

- ✓ Análisis de sensibilidad de línea de Servicios

**Tabla 26 - Análisis de sensibilidad servicios**

60.520.854	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5
0,8	45.362.879	57.585.513	69.808.146	82.030.780	94.253.413	106.476.046	118.698.680	130.921.313
0,9	40.719.233	52.941.867	65.164.500	77.387.134	89.609.767	101.832.400	114.055.034	126.277.667
1,0	36.075.587	48.298.221	60.520.854	72.743.487	84.966.121	97.188.754	109.411.388	121.634.021
1,1	31.431.941	43.654.575	55.877.208	68.099.841	80.322.475	92.545.108	104.767.742	116.990.375
1,2	26.788.295	39.010.928	51.233.562	63.456.195	75.678.829	87.901.462	100.124.096	112.346.729
1,3	22.144.649	34.367.282	46.589.916	58.812.549	71.035.183	83.257.816	95.480.450	107.703.083
1,4	17.501.003	29.723.636	41.946.270	54.168.903	66.391.537	78.614.170	90.836.803	103.059.437
1,5	12.857.357	25.079.990	37.302.624	49.525.257	61.747.891	73.970.524	86.193.157	98.415.791

En la tabla 26 se observa que la línea de servicios no tiene mayor sensibilidad a los factores de demanda y sueldo, aunque donde presenta la mayor variación es en un aumento del 50% de los sueldos y una disminución del 80% de la demanda, bajando el VAN a un 79%

- ✓ Análisis de sensibilidad de línea de productos de educación

**Tabla 27 - Análisis de sensibilidad productos de educación**

1.932.811	0,8	0,9	1,0	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5
0,8	-176.401	-3.272.165	-6.576.423	-10.687.114	-14.814.800	-18.942.485	-23.070.170	-27.197.856
0,9	3.973.969	878.205	-2.217.559	-5.327.795	-9.280.973	-13.408.658	-17.536.344	-21.664.029
1,0	8.124.339	5.028.575	1.932.811	-1.162.953	-4.258.717	-7.874.832	-12.002.517	-16.130.203
1,1	12.274.709	9.178.945	6.083.181	2.987.417	-108.347	-3.204.111	-6.506.082	-10.596.376
1,2	16.425.079	13.329.315	10.233.551	7.137.787	4.042.023	946.259	-2.149.505	-5.267.284
1,3	20.575.449	17.479.685	14.383.921	11.288.157	8.192.393	5.096.629	2.000.865	-1.094.899
1,4	24.725.819	21.630.055	18.534.291	15.438.527	12.342.763	9.246.999	6.151.235	3.055.471
1,5	28.876.189	25.780.425	22.684.661	19.588.897	16.493.133	13.397.369	10.301.605	7.205.841

En relación al análisis de sensibilidad efectuado a la línea de educación, vemos que las ventas no pueden disminuir más del 10%, ya que en el 20% de decrecimiento, la

compañía no es rentable, incluso bajando en la misma proporción los sueldos. Lo cual es inviable.

✓ **Financiamiento:**

La empresa requiere un capital de trabajo de a lo menos \$12.522.690 para los 5 años, considerando plazos de pago y costos fijos, el cual será obtenido por dos medios, el primero es mediante un inversionista, al cual se le entregará un 30% de la empresa, con un aporte de \$4.000.0000. La diferencia será obtenida, mediante fondos concursables del gobierno, que tengan foco en la innovación.

## 1.19. Conclusiones

La empresa HUM muestra un claro potencial de desarrollo, tanto en sus actuales líneas de negocio como en las líneas desarrolladas en este trabajo, debido a un cambio en la sociedad que avanza cada vez más rápido.

El sistema de salud se encuentra frente a una importante demanda en la mejora de sus servicios, específicamente en los referentes a la maternidad. Lo que se basa en primer lugar en evidencia clínica que demuestra que hoy en día existen prácticas que no están basadas en el bienestar de la mujer y de su hijo. Por otro lado, las mujeres que hoy están dando a luz, manejan una mayor cantidad de información respecto a los beneficios del parto humanizado, son mujeres más empoderadas y con mayor poder adquisitivo que hace 5 años atrás, lo que se debe principalmente a un aumento en la cantidad de mujeres que deciden ser madres a una mayor edad y que cuentan con estudios superiores, pasando de un 25% en el año 2008 a un 39% en el año 2016, situación que va en crecimiento y que seguirá presionando a las instituciones.

La preocupación por el mejoramiento de los servicios de maternidad en Chile es una problemática social y el estado ya lo está incluyendo en sus políticas públicas, considerando que un 52% de los nacimientos son atendidos por FONASA y un 66% en hospitales públicos, siendo estos últimos solo un 32% de la red nacional de atención. Lo anterior se ve reflejado en la inclusión de esta preocupación en el programa de gobierno Chile Crece Contigo, donde se establece como fundamental, la incorporación del modelo en el sistema de salud.

Se puede concluir que HUM está en pleno proceso de expansión en Chile y las nuevas líneas de negocio son un complemento que facilitarán esta tarea, aportando en la integración de los productos HUM en base a una sinergia, en pro de colaborar de mejor forma en la transición de los servicios y usuarios hacia modelos humanizados / personalizados de atención del nacimiento, en base a la gestión de calidad y la mejora en los procesos, lo que permite realizar el cambio estructural que requieren las instituciones.

Hum tiene la ventaja competitiva de ser la primera empresa en prestar este tipo de servicios y de no solo contar con la experiencia en la implementación del modelo, sino que además en gestión de procesos, además de estar presente en tres de las clínicas de mayor participación en el país. Lo anterior debe ser utilizado para el posicionamiento de marca, como líderes y pioneros, ya que hoy es el valor más importante de la compañía.

La fidelización, por su parte, es fundamental para potenciar el crecimiento de la empresa, ya que la confianza es uno de sus mayores activos, por lo que es fundamental para la compañía trabajar la relación con sus clientes.

El análisis financiero realizado arrojó resultado positivo para ambas líneas de productos, dando para la línea de servicios 60.520.854 de VAN, con una TIR de 1.953% a 5 años con un pay back de 2 años, lo que demuestra que la línea de servicios es muy rentable por su baja inversión. Por otro lado la línea de educación solo arrojó un VAN de 1.932.811 a 5 años con un 13,9% de TIR y un Pay back a 2 años, por lo que se evaluó un escenario alternativo con las Universidades, lo que aumentó considerablemente los resultados a un VAN de 46.382.677 una TIR de 85,5% y un Pay back de 2.

Finalmente, el VAN consolidado es de 62.449.046, una TIR de 106,7% y un Payback de 2, lo que muestra un gran potencial para las nuevas líneas de producto

## **1.20. Recomendaciones**

Se recomienda invertir en ambas líneas, ya que, aunque la línea de educación no presenta una gran rentabilidad, ésta tiene un rol de posicionamiento de marca que es importante desarrollar. Dado lo anterior es importante evaluar el mercado de las universidades, para de esta forma ayudar con la continuidad del negocio, con los futuros profesionales de la salud, además de aumentar la rentabilidad total de la compañía.



## 1.21. Bibliografía

- Balanko-Dickson, Greg. (2008). *Cómo Preparar un Plan de negocios Exitoso*. México: Mc Graw Hill.
- Bernal, César Augusto. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Best, Roger J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Organización Mundial de la Salud. (9 de Mayo de 2018). *World Health Organization*. Obtenido de <http://apps.who.int>:  
<http://apps.who.int/gho/data/node.main.REPWOMEN39?lang=en>
- P, Hugo Salinas; D, Benjamín Naranjo; M, Jorge Pastén; M, Beatriz Retamales. (2006). Estado de la Césaria en Chile. Riesgos y beneficios asociados a esta intervención. *Revista Hospital Clínico Universidad de Chile*, 11.
- Contreras, Eduardo; Diez, Christian. (2015). *Diseño y evaluación de Proyectos: Un enfoque integral*. JC Sáez.
- Organización Mundial de la Salud. (1985). Appropriate technology for birth. *Interdisciplinary conference on appropriate technology for birth* (pág. 1). Londres: Abstract.
- Contreras, E., & Diez, C. (2015). *Diseño y evaluación de Proyectos: Un enfoque integral*. JC Sáez .
- P, H. S., D, B. N., M, J. P., & M, B. R. (2006). Estado de la Césaria en Chile. Riesgos y beneficios asociados a esta intervención. *Revista Hospital Clínico Universidad de Chile*, 11.
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Organización Mundial de la Salud. (9 de Mayo de 2018). *World Health Organization*. Obtenido de <http://apps.who.int/gho/data/node.main.REPWOMEN39?lang=en>

## 1.1 Anexos

✓ ANEXO 1

### Organización de establecimientos de salud en Chile

#### 1. Atención Primaria

1.1 Postas y estaciones médicas

1.1.1 Estación Médico Rural (EMR)

1.1.2 Postas de Salud Rural (PSR)

#### 1.2 Servicios de Urgencia

1.2.1 Servicio de Atención Primaria de Urgencia (SAPU)

#### 1.3 Centros de Salud y otros

1.3.1 Centros de Salud Familiar (CESFAM)

1.3.2 Centros Comunitarios de Salud Familiar (CECOSF)

1.3.3 Centros Comunitario de Salud Mental Familiar (COSAM)

1.3.4 Centros de Salud Urbano (CSU)

1.3.5 Centros de Salud Rural (CSR)

#### 1.4 Consultorios Generales

1.4.1 Consultorio General Urbano (CGU)

1.4.2 Consultorio General Rural (CGR)

1.4.3 Centros Comunitarios de Rehabilitación (CCR)

#### 2. Atención Secundaria

2.1 Centros Comunitario de Salud Mental Familiar (COSAM)

#### 3 atención Terciaria

3.1 CAE (Consultorios Adosados de Especialidades)

3.2 Hospitales

3.2.1 Tipo 1 (alta complejidad)

3.2.2 Tipo 2 y 3 (mediana complejidad)

3.2.3 Tipo 4 (Baja complejidad)

