



# **MBA de SALUD**

## **PLAN DE NEGOCIO**



# **HOTEL CLÍNICO LLIFEN**

## Índice

---

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	<b>3</b>
<b>Descripción de la Empresa</b> .....	<b>5</b>
• Hitos Claves.....	<b>6</b>
• Visión, Misión, Declaración de Valores.....	<b>6</b>
• Objetivos de la Empresa.....	<b>7</b>
<b>Análisis del Mercado e Industria</b>	
• Problema.....	<b>8</b>
• Cliente Potencial.....	<b>9</b>

• Segmento Objetivo.....	9
<b>Característica del Mercado</b>	
• Ámbito Geográfico.....	9
<b>Análisis Interno – Externo</b>	
• Principales Competidores.....	10
• Análisis de la Competencia Potencial.....	10
• Descripción fortalezas y debilidades FODA.....	11
• Comparación competencia con Hotel Llifén.....	12
• Factores Críticos del Éxito.....	13
• Ventajas competitivas.....	13
<b>Productos y Servicios</b>	
• Descripción de los servicios.....	13
• Propuesta de valor.....	14
• Ventaja Competitiva.....	14
<b>Marketing y Estrategia</b>	
• Modelo de Ingresos (Precios).....	15
• Modelo de Comercialización y Ventas.....	15
• Fuerza de ventas.....	16
• Promoción, Estado de Resultado de MKT.....	16
• Definición de la estrategia competitiva para la empresa.....	17
• Estrategia de acceso al cliente.....	17
<b>Operaciones</b>	
• Flujo de Operaciones.....	18
• Infraestructura física necesaria.....	19
• Personal de Operación requerido.....	19
• Capacidad instalada.....	19
<b>Organización y Plan de Trabajo</b>	
• Organigrama de la Empresa.....	20
<b>Proyecciones Financieras</b>	
• Proyecciones de ventas.....	21
• Flujo de Caja Libre.....	21

• Estado de Resultado.....	22
• Balance General.....	22
• Principales Supuestos de cada estimación.....	23
<b>Análisis de Riesgo</b>	
• Riesgos Financiero.....	26
<b>Oferta A Accionista.....</b>	<b>27</b>

**ANEXOS:**

Anexo 1:	Línea del Tiempo.
Anexo 2:	Estadística.
Anexo 3 y 4:	Buscando Mercado 1 (en CD Buscando Mercado 2).
Anexo 5:	Estudio de Mercado de la Competencia.
Anexo 6:	Encuestas.
Anexo 7:	Análisis de las Cinco Fuerzas.
Anexo 8:	Evaluación Potencial del Negocio.
Anexo 9:	Plan de Marketing Específico.
Anexo 10:	Características del Edificio.
Anexo 11:	Flujograma (CD).
Anexo 12:	Competencias de RRHH.
Anexo 13:	Carta Gantt. (CD).
Anexo 14:	Archivo Excel K0 (CD).
Anexo 15:	Archivo Excel Hotel Llifén referencia (CD).

**HOTEL CLINICO “LLIFEN”  
“UNA SOLUCIÓN DE SALUD JUNTO A SU FAMILIA”**

**RESUMEN EJECUTIVO**

La **oportunidad de negocio** consiste en ofrecer un **Hotel Clínico**, para pasajeros y acompañantes que por distintas circunstancias médicas necesiten viajar a Santiago en búsqueda de diagnóstico y/o tratamiento de salud. El déficit de recurso médico especializado, de equipos de tecnología avanzada y de apoyo diagnóstico en regiones, torna difícil cubrir una creciente demanda existente. De esta manera los usuarios regionales se ven obligados a desplazarse a la Región Metropolitana para resolver sus problemas de salud. Las compañías aseguradoras cubren el hospedaje del pasajero y en algunos casos del acompañante, a un valor día cama hospital. Entonces **la propuesta es incursionar en un nicho de mercado poco explorado como es la Hotelería Clínica.**

Hotel Clínico Llifén ofrece un producto integral, que se inicia en el momento que el asegurador autoriza el traslado y termina cuando el pasajero regresa a la ciudad de origen. Con un **elemento que lo diferencia de la hotelería estándar: además de ofrecer hospedaje, brinda atención de enfermería básica personalizada** junto a servicios hoteleros. Sin embargo, no está concebido como un servicio de hospitalización, ni para otorgar tratamientos a pacientes de baja complejidad.

Se trata de un lugar acogedor, ubicado en la comuna de Providencia, sector privilegiado, punto estratégico, cercano a los diferentes centros de salud de referencia, donde el pasajero recibirá cuidados integrales, una dieta equilibrada, descanso cómodo, y sobretodo garantía en el cumplimiento con el tratamiento prescrito en forma oportuna, segura y eficaz, entregado por personal idóneo y finalmente se traslade hacia su centro asistencial de referencia inicial.

Mirando nuestro entorno, evaluamos esta oportunidad de negocio, basándonos en la experiencia de un **producto ya existente** en el mercado **que está dirigido a un segmento muy reducido. Vamos a perfeccionarlo, ampliar el mercado objetivo y agregar valor en el contexto de brindar apoyo de enfermería**, coordinando citas, ingreso y alta en los centros asistenciales donde recibirán las prestaciones médicas, como también, reserva de pasajes, traslado incluido desde y hacia aeropuerto y terminales de buses. Paralelamente, se elaboran informes requeridos por los aseguradores y las contralorías, para control de utilización y estadía, ser confiables, lo que nos permitiría a futuro ofrecer servicios no solo a la RM sino a otras regiones del país y posteriormente a instituciones de salud extranjeras.

**La orientación del mercado objetivo** del Hotel Llifén **va dirigida a las aseguradoras** (Mutualidades, Isapres y FONASA), **que deben trasladar a sus beneficiarios regionales** que requieren cobertura terapéutica en Instituciones prestadoras de servicio de salud en la Región metropolitana. Estas aseguradoras estarían dispuestas a pagar por nuestros servicios para reducir sus costos terapéuticos, los que aumentan al costear la hospitalización del paciente sólo por hospedaje.

**El mercado potencial** anual estimado es de **145.487 días cama**, valorizado en **M \$ 4.000.000 (miles de pesos)**. **El mercado objetivo total (pasajeros con acompañante)** es de **48.000 días cama**, valorizado en **M \$ 1.200.000 (miles de pesos)**.

Con el fin de obtener en el mediano plazo el posicionamiento de la marca hotel Clínico Llifén en el mercado, se trabajará desarrollando **un plan de Marketing agresivo el primer año para conseguir paulatinamente la meta de una ocupación del 70% en el año 5.**

**La Estrategia de Marketing** consiste en **ofrecer una buena relación precio – Calidad** ofreciendo un Pack integral de campaña a las aseguradoras.

- Lograr que el **cliente objetivo esté bien informado** de la existencia y del funcionamiento del Hotel.
- Desarrollo e implementación de **campañas Marketing agresiva**, implementación del CRM.
- Publicidad y Promoción con medios tradicionales:
  - Publicidad en prensa, revistas específicas, y páginas amarillas.
  - Folletos de alta calidad, con información detallada de nuestro servicio.
  - Reuniones almuerzos en restaurante Premie.
  - Teléfonos celulares al cliente directo para asistencia las 24 hrs.
- **Establecer Alianzas** con Instituciones de Salud para entregar más valor a los clientes en el contexto de brindar apoyo de coordinación de enfermería integral.

#### **Gestores:**

El equipo gerencial lo componen los tres promotores del proyecto, quienes además de su capacidad intelectual y experiencia, cuenta con un gran espíritu impulsor, competitivo, y de servicio.

- **Julieta Rivera Chávez:** Enfermera Universidad de Chile, con más de 20 años de experiencia, en Área Pública (Posta Central) y Privada de salud (Clínica Dávila y Clínica Las Condes, Instituto Prevención de La ceguera). Los últimos 10 años dedicados a la gestión de servicios ambulatorios. DEGIS, y MBA en la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- **Marta Méndez M.:** Enfermera Universidad de Chile, con más de 20 años de experiencia, en Área Pública (Posta Central, Hospital San José) y Privada de salud (Clínica Alemana y Clínica Las Condes). Los últimos 2 años coordinadora de UPC, Hospital San José. DEGIS, y MBA en la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
- **Alicia Briones:** Matrona Universidad de Ecuador con más de 15 años de experiencia en el área de la salud. DEGIS, MBA en la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, no cuenta con experiencia laboral en el ámbito de jefatura pero si con los conocimientos e impulso de perfeccionarme en el día a día.

**La Inversión inicial** requerida para un Hotel con capacidad de 100 habitaciones, central de enfermería, casino restaurante, lugares de esparcimiento, e instalaciones especiales para pasajeros discapacitados, es de \$ **67.300.000**.

**Los Ingresos:** estarán dados por venta del día-cama pasajero, y venta día-cama acompañante. Inicialmente con un **crecimiento conservador del negocio, estimado en 19 % de ocupación** el primer año, **50%** segundo y tercer año, **70%** el cuarto y quinto año, con una meta de **índice ocupacional del 70%**. El valor de ventas anuales promedio estimado es **\$535.000.000** con un **VAN de \$400.000.000** y un **retorno de la inversión en 2 años**.

En **una segunda etapa** aumentarán los ingresos por venta de servicios adicionales en un porcentaje a definir por concepto de: arriendo de locales (farmacia, cafetería, boutique), personal de asistencia de enfermo día y noche, asistencia médica no derivada de la enfermedad base, venta de tour externalizado dentro y fuera de Santiago y por último venta de artículos médicos relacionados.

A futuro ofreceremos servicios complementarios tales como: atención médica y de enfermería a pacientes autovalentes que requieran hospitalización de baja complejidad y de corta estadía, enfocado a hospitales o clínicas privadas, que necesiten liberar camas y bajar sus costos terapéuticos, pudiendo ser una buena alternativa de solución al problema de escasez de camas, ante el creciente aumento de demanda especialmente en periodos estacionales (Campaña de invierno).

## **1.-DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El **Hotel Clínico Llifen** ofrecerá servicios de hotelería con un **elemento que lo diferencia de la hotelería estándar: además de brindar hospedaje, entrega atención de enfermería básica personalizada.**

Se proyecta como una empresa de servicios especializada esencialmente en tres líneas estratégicas:

**a) Hospedaje básico:** en piezas unipersonales, con posibilidad de cama adicional y baño exclusivo, dirigido principalmente a pasajeros y acompañantes de regiones que por distintas circunstancias médicas deben trasladarse a Santiago para resolver su situación de salud necesitando hospedarse en un lugar que les proporcione sensación de seguridad, bienestar, confianza, y comodidad.

**b) Cuidados de enfermería integrales:** atención de enfermería básica personalizada

c) **Gestión y Coordinación:** donde recibirán las prestaciones médicas, citación horas médicas como también el ingreso y alta en los distintos centros asistenciales. Reserva de pasajes, traslado y recepción del pasajero tanto en aeropuerto como en terminales de buses. Paralelamente, elaborar informes requeridos por los aseguradores y las contralorías, para control de utilización y tiempo de estadía.

**CLIENTES DIRECTOS (proveedores):** aseguradoras que estarían dispuestas a pagar por servicios de hotelería clínica, para reducir sus costos terapéuticos. Estos son prestadores de servicios de salud, Mutualidades, Hospital Mutual, ACHS y sus Regionales, Isapres, y FONASA, especialmente beneficiarios del seguro oncológico catastrófico, cuyos usuarios finales necesiten la cobertura terapéutica en la región metropolitana.

**CLIENTES INDIRECTO (cliente final):** Esta empresa **está dirigida principalmente** a pasajeros y acompañantes de regiones que por distintas circunstancias médicas deben trasladarse a Santiago para resolver su situación de salud, necesitando hospedarse en un lugar que les proporcione sensación de seguridad, bienestar, confianza, y comodidad.

En estas condiciones, **el paciente recibe un producto integral**, que se inicia en el momento que su asegurador autoriza el traslado y termina cuando regresa a su ciudad de origen. Este servicio incluye todos los componentes requeridos durante su proceso ambulatorio. Sin embargo, no está concebido como un servicio de hospitalización, ni para tratamiento de pacientes de baja complejidad. Se distinguen servicios, con precios diferenciados.

**ALIADOS:** Para la realización de este proyecto actualmente tenemos ubicado en calle Alférez Real 1054, cercano al hospital del Tórax, comuna de Providencia un edificio para arriendo cuyo propietario está dispuesto a remodelar su propiedad e invitar al resto de los propietarios del inmueble para ajustarla a los requerimientos necesarios para la habilitación del hotel clínico.

### **HITOS CLAVES:**

- Selección de ideas y Factibilidad.
- Implementación de la idea: Plan de Negocio (TEMPLATE).
- Estudio de Mercado.
- Convenios con el mercado objetivo.
- Arriendo de inmueble.
- Permisos municipales y SESMA.
- Habilitación del servicio Hotelero.
- Lanzamiento, promoción y ventas.
- Partida, fase producción, inicio operaciones.
- Crecimiento.
- Consolidación.

*Ver anexo 1: Línea del Tiempo*

## **2.-MISION / OBJETIVOS.**

**VISION:** Hotel Clínico Llifén se constituya en un plazo de cinco años en una compañía con un crecimiento de primer orden, con 90% participación en el mercado del sector oriente, luego toda la Región Metropolitana, ser el proveedor preferido y la compañía más rentable. Esto significa desarrollar un alto nivel de calidad de hotelería, y atención de enfermería personalizada donde los pasajeros y acompañantes se sientan cómodos, disfruten del valor agregado de contar con actividades recreativas que le brinden bienestar y no sientan ansiedad ante la espera de su situación de salud.

**MISIÓN:** Entregar un servicio de calidad, que satisfaga los requerimientos exigidos por los clientes, con mano de obra calificada dando confiabilidad en un lugar acogedor, donde el pasajero reciba cuidados integrales, alimentación sana, equilibrada, descanse cómodamente, y sobretodo cumpla con el tratamiento prescrito en forma oportuna, segura y eficaz, entregado por personal idóneo y finalmente se traslade hacia su centro asistencial de referencia inicial.

### **Declaración de Valores:**

La siguiente declaración de valores es la norma que debe regir la conducta del personal del Hotel Llifén y que debe ser respetada a todos los niveles, por cuanto encierra un marco ético fundamental.

Los valores son:

#### **Seguridad**

Dado el alto nivel de importancia otorgado por las compañías aseguradoras a los estándares de seguridad, debemos crear una cultura organizacional que sea capaz de **sostener procesos seguros**, tanto para las personas como para los activos y bienes de la empresa.

#### **Calidad**

Dado que queremos que éste sea el principal valor agregado de nuestro servicio, debemos internalizar en nuestros procesos y personal el **valor de la calidad**, certificando los procesos y capacitando al personal para satisfacer los requerimientos del cliente a través de un mejoramiento continuo, además se realizará controles de satisfacción periódico a nuestros clientes objetivos.

#### **Honestidad**

Nuestro personal deberá ser reconocido por la **honestidad en su proceder**, sobre todo en el tema de los negocios y manejo de los materiales e insumos.

#### **Trabajo en Equipo**

Pilar de vital importancia para el correcto y armónico funcionamiento de las diferentes unidades de una empresa. Además la idea fundamental del negocio es lograr un correcto trabajo en equipo con los clientes, entendiendo sus reales necesidades y enfocando los procesos a la búsqueda de soluciones conjuntas, **bajo el concepto del “Ganar – Ganar”**.

Si logramos que las áreas trabajen de esta manera, con interacción unas con otras, todas enfocadas en la Misión y Visión de la empresa, conseguiremos un excelente nivel de trabajo en equipo y cooperación mutua,



y así, escucharemos frases como: “tus resultados afectan a mis resultados y todos los del Hotel Clínico, “¿En qué te puedo ayudar para que juntos mejoremos.

### **Responsabilidad**

La empresa deberá ser reconocida por la **responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos asumidos con los clientes**, tales como la calidad, oportunidad en la entrega del servicio y traslados.

### **Prioridades**

**Venta de Servicios**, Coordinación de horas médicas, traslados, Control eficiente de costos mediante el empleo de una herramienta de control.

### **Objetivos de la Empresa:**

- **Posicionar la marca Hotel Clínico LLIFEN**, en el mercado regional en un plazo de 5 años, medido por los niveles de ventas, **facturando la proyección estimada para el año 5 de \$ 1.155.000.000 neto** y alcanzar un **EBITDA de \$ 230.000.000** en el tercer año, que permita en el futuro posicionar en el mercado a nivel nacional.
- **Lograr una buena relación precio – calidad por servicios de hotelería clínica**, entregando calidad en la atención al cliente, cumpliendo altos estándares de calidad, mediante rigurosos y sistemáticos procesos de certificación, de apoyo y servicio.
- **Diferenciar la hotelería clínica de la hotelería estándar, al ofrecer hospedaje y brindar atención de enfermería básica personalizada**, desarrollando la idea del “Ganar – Ganar”, buscando soluciones que sean satisfactorias 100% de las necesidades de salud que éste plantee.
- **Cubrir en forma paulatina la demanda que se genere** en las Regiones y en el Centro del país por servicios de hotelería clínica contactándose con todas las Isapres, Mutuales, Fonasa, y Empresas prestadoras de servicios de salud de Santiago.
- **Desarrollar un plan de Marketing agresivo para conseguir 1016 Pasajeros**, en el primer año para cubrir el 11% del índice ocupacional, e ir creciendo consecutivamente hasta lograr obtener un 70% de ocupación en los años siguientes.
- **Responder a las expectativas del pasajero regional** a través de soluciones que sean satisfactorias 100% de las necesidades de hospedaje y atención de enfermería que plantee en un lugar acogedor, cálido, seguro que transmita sensación de bienestar.

### **3.-ANÁLISIS DE MERCADO E INDUSTRIA**

**PROBLEMA:** Las aseguradoras de salud Públicos y privados del País: **Fonasa, Isapres y Mutualidades** con sus Beneficiarios de la ley 16.744 de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales se ven obligados a cubrir traslado y hospedaje al paciente y en casos justificados a su acompañante, si necesitan hospedarse para resolver una situación de salud en la región metropolitana **y se encuentran con escasa oferta de hotelería clínica**

En regiones existe escasez de especialidades médicas, sobre todo en lugares menos pobladas, donde hay mayor déficit de facultativos especialistas, por esto, las aseguradoras deben trasladar a sus afiliados a La Región Metropolitana.

#### **Contratación de Especialistas**

<b>Servicio de Salud</b>	<b>Horas Otorgadas</b>	<b>Horas Contratadas</b>
--------------------------	------------------------	--------------------------

Arica	616	0
Iquique	1.320	168
Antofagasta	1.012	196
Atacama	616	0
Coquimbo	880	66
Valparaíso	440	344
Viña del Mar	1.188	0
Aconcagua	528	148
O'Higgins	1.452	0
Maule	1.496	0
Ñuble	1.232	22
Concepción	440	88
Talcahuano	704	0
Biobío	792	0
Arauco	704	88
Arauco Norte	704	0
Arauco Sur	1.056	0
Valdivia	616	0
Osorno	352	0
Reloncaví	616	0
Chiloé	264	0
Aisén	352	0
Magallanes	440	44
Oriente*	616	517
Central*	264	264
Sur*	924	55
Norte*	924	0
Occidente*	704	0
Sur Occidente*	748	0
<b>TOTAL</b>	<b>22.000</b>	<b>2.000</b>

Región Metropolitana\*

Fuente: Ministerio de Salud, publicación diario El Mercurio 12/10/2008, Cuerpo C

*Ver anexo 2:* Estadísticas de horas médicas del año 1999 al año 2005.

**CLIENTE POTENCIAL:** Los principales clientes para el servicio de hotelería clínica **son las aseguradoras de salud** Públicos y privados del País: **Fonasa, Isapres y Mutualidades** con sus Beneficiarios de la ley 16.744 de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, que protege a todos los trabajadores dependientes. Tiene por razón, que manejan grandes portafolios de clientes regionales y se ven obligados a cubrir traslado y hospedaje al paciente (y en casos justificados a su acompañante), si necesitan recibir en un momento determinado algún tratamiento médico y/o exámenes en la región metropolitana.

**Primera segmentación:** TOTAL 11.366.021 personas, dirigido a pacientes regionales con o sin acompañante, **que necesitan recibir tratamiento médico y/o exámenes en la región metropolitana (RM)**, que es donde se concentra el mayor porcentaje de especialistas (RM 80%).

**SEGMENTO OBJETIVO:**

**Segunda segmentación:** TOTAL 883.602 personas, dirigido a pasajeros regionales con o sin acompañante que requieren cobertura terapéutica en RM, de acuerdo a siniestrabilidad promedio de regiones.

**Tercera segmentación:** TOTAL 87.656 personas, pasajeros regionales con o sin acompañante que son **susceptibles de ser derivados a Instituciones prestadoras de salud** al requerir cobertura terapéutica en La Región Metropolitana:

**Mutualidades:** Hospital Mutual, ACHS, IST, principalmente pacientes accidentados, adheridos al seguro de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, en periodo de rehabilitación.

**Isapres, FONASA,** Hospitales Públicos (Hospital Luis Calvo Mackenna y otros), Clínicas privadas, (Clínica Indisa, Clínica Dávila y otras), Fundación Arturo López Pérez y otros), especialmente paciente de Regiones con Resolución de salud en La Región Metropolitana, AUGE y beneficiarios de Seguro Oncológico Catastrófico

**Cuarta segmentación:** TOTAL 29.097 personas, pacientes regionales con o sin acompañante con resolución en RM y **susceptibles de necesitar hospedaje** y atención de enfermería básica personalizada para resolver sus problemas de salud.

**Mercado objetivo:** TOTAL 9.611 personas, (pasajeros y acompañantes), según frecuencia de estudio mercado, es el mercado objetivo total, suma de la frecuencia objetivo base 7.227 pasajeros más 2.235 acompañantes, según frecuencia tasa acompañante del 33%.

El **factor decisivo del cliente a la hora de comprar**, es que debido a la alta concentración de especialistas en Santiago, el cliente final debe trasladarse a la región metropolitana para resolver su situación de salud, y las aseguradoras, estarían dispuestas a pagar por servicios, que a parte de darle a su empresa un mayor plus tienen la posibilidad de reducir sus costos, realizando convenio con algún lugar ya determinado que aparte del alojamiento, brinden atención básica de enfermería y coordinación de citas médicas informes dirigido por personas competentes y con una buena razón precio – calidad

### **CARACTERÍSTICA DEL MERCADO:**

**Ámbito Geográfico:** Se estima que en Chile el 60 por ciento de los médicos trabaja en La Región Metropolitana, siendo que esta parte del territorio alberga al 40 por ciento de la población. Asimismo, existen inequidades en cuanto a la cantidad de médicos por habitante: mientras que en Santiago el promedio es de uno por cada 624 personas, en algunas regiones hay un solo médico por cada 2000 habitantes

El mercado abarca las 14 regiones del país que muestra una escasez de especialistas lo que genera una creciente demanda de especialidades médicas no cubierta en las regiones, escasa oferta de hotelería clínica en La Región Metropolitana. La **tendencia** en los últimos años ha ido en aumento por el cumplimiento, de las Garantías Explícitas de las Resoluciones de patologías GES y seguros catastróficos.

El **tamaño del mercado Potencial** estimado al año 2008 es de aproximadamente **29.097 personas**, valorizado en MM \$ **4.073.643** de acuerdo a las **fuentes de información**, Internet DEIS Departamento de estadísticas e información de salud MINSAL, Superintendencia de Salud, Colegio Médico de Chile, Superintendencia de Isapres, DECOM Subdepartamento de Plan de Beneficios, MIDEPLAN.

*Ver anexo 3 y 4:* Buscando mercado

### **ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO:**

Las **barreras de entrada** son bajas, aparentemente no existe gran dificultad para ingresar en el negocio de hotelería clínica, por desconocimiento del tema, es un nicho de mercado poco explorado y la inversión estimada es realizable a través de la obtención de un crédito bancario, o con la participación de un

inversionista. Podría ser relevante la disposición al cambio por parte del cliente habitual de la competencia, al preferir el nuevo servicio ofrecido.

### Principales Competidores:

Los competidores directos y relevantes en nuestro mercado empresarial son:

- **CASÚ:** Hostal Clínico ubicado en calle Salvador, comuna de Providencia, atiende a un segmento reducido de mercado, pacientes autovalentes, el 80% de su demanda proviene del Hospital Mutual y el porcentaje restante está distribuido entre Corporaciones de Educación municipalizada, Hospital IST y pacientes oncológicos privados provenientes de La Fundación Arturo López Pérez.
- **Almirante Simpson:** Hostal Clínico ubicado en la comuna de Providencia, atiende a un segmento reducido de mercado, pacientes autovalentes, el 100% de su demanda proviene del Hospital del Trabajador.
- **Hoteles tres estrellas:** se caracterizan por servicios diversos, hospedaje, cocina internacional.
- **Hostal Providencia:** presta servicio de alojamiento y restaurante.
- **Residenciales:** alojamientos para veraneantes, turistas, estudiantes, familias, pasajeros. Días-noches- semanas, servicios diversos.
- **Casas de Acogida:** cubren necesidades básicas como hospedaje y alimentación, con características de internado.

*Ver anexo 5 y 6* (Competencia directa, Información Primaria, Encuestas, Entrevistas Uno a Uno).

- Las instituciones que requieren servicios de hotelería clínica deben coordinar sus horas médicas, traslados hacia y desde su centro médico lo que genera una oportunidad de diferenciación al ofrecer esos servicios sin que ello implique un precio mayor. Actualmente fundación Arturo López Pérez envía sus pacientes al Hostal Providencia, y residencial Rancagua.
- En el área hotelera, existen hoteles 3 o 4 estrellas, de la comuna de Providencia y Santiago Centro, que nos entregaron información con respecto a la relación Precio- atributos ofrecidos. Actualmente Clínica Indisa envía a los acompañantes de los pacientes regionales a los hoteles en convenio.

### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA POTENCIAL

Se realizó una revisión de dichos competidores para establecer y comparar su posicionamiento en el mercado, del cual emana el siguiente cuadro.

Principales Competidores		
Empresas	Puntos Débiles	Puntos Fuertes
CASÚ	Atiende a un reducido segmento del mercado. Capacidad limitada	Buena Ubicación XX años en el sector. Prestigio

<b>Hoteles</b> ☆☆☆	Dispersión de servicios Precio servicios	Fuerza de ventas Comida Internacional Relación Precio - calidad
<b>Hostal Providencia</b>	Baja calidad Servicios reducidos	Adaptabilidad al cliente Relación calidad- precio
<b>Residenciales</b>	Baja calidad Precio- servicios Dispersión de servicios	Adaptabilidad al cliente Calidad razonable
<b>Casas de Acogida</b>	Cubren necesidades básicas Servicios muy reducidos	Precios muy bajos Capacidad improvisación

<b>CUADRO DE COMPETITIVIDAD</b>		
<b>Empresa</b>	<b>La Competencia</b>	<b>Hotel Llifen</b>
<b>Casu</b>	Atiende a un reducido segmento del mercado Capacidad limitada	Segmento objetivo más amplio Mayor capacidad
<b>Hoteles</b> ☆☆☆	Dispersión de servicios Precios servicios	Servicios específicos e integrales Precios establecidos
<b>Hostal Providencia</b>	Baja calidad Servicios reducidos	Alto nivel de calidad Mayor cantidad y calidad de servicios
<b>Residenciales</b>	Baja calidad Precio-servicios Dispersión de servicios	Calidad y excelencia en atención Relación Precios- Calidad Especialización
<b>Casas de acogida</b>	Cubren necesidades básicas Servicios muy reducidos	Gran capacidad de repuesta a la necesidad del consumidor. Mayor amplitud de servicios

**F. O. D. A. DEL HOTEL CLINICO LLIFEN**

<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa nueva.</li> <li>• Depende la demanda de la cobertura económica de los seguros de Salud.</li> <li>• Menor experiencia en hotelería Standard de los promotores del negocio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hotel con mejor infraestructura.</li> <li>• Capacidad de servicios variados.</li> <li>• Orientados al servicio y al cliente.</li> <li>• Equipo sólido y competitivo Personal calificado y con experiencia demostrable en la actividad de enfermería y gestión en salud que realizarán el proceso de atención y coordinación de las horas médicas.</li> <li>• Tenemos la motivación, la energía y el entusiasmo necesarios.</li> <li>• Posibilidad de dedicarse a la hotelería estándar y a la hotelería clínica.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que los hoteles tres estrellas bajen sus aranceles de hotelería y permitan mayor acceso del mercado objetivo definido.</li> <li>• Los cambios de política de salud que favorezcan un aumento en la dotación de especialistas en hospitales de regiones, haciendo innecesario el traslado de pacientes a la Región Metropolitana.</li> <li>• Irrupción en el mercado de otras empresas similares.</li> <li>• Promesas a bajo precio de los competidores directos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de servicios de hospedaje en la Región Metropolitana.</li> <li>• Concentración de especialidades médicas en Santiago.</li> <li>• Aumento de clientes regionales que por distintas circunstancias médicas deben trasladarse hacia Santiago para resolver sus problemas de salud.</li> <li>• Constante crecimiento en usos de seguros de salud.</li> </ul>

### **Comparación competencia con Hotel Llifén**

El hotel Llifén puede aventajar a la competencia considerando que CASU, ofrece servicios a un segmento reducido. El Hotel ofrece una mejor ubicación, servicios e infraestructura comparado con las residenciales y casas de acogida.

El cuanto a los otros hoteles que solo ofrecen hotelería estándar, el Hotel ofrece el valor agregado de servicios básicos de enfermería.

Comparado con las residenciales y casas de acogida, ofrece mejor ubicación, servicios, e infraestructura a precios razonables.

Dada estas condiciones el Hotel tiene la oportunidad de ampliar el mercado objetivo, adicionar nuevos servicios incluidos en el precio como es el traslado y coordinación de horas médicas.

*Ver anexo 7: Análisis de las fuerzas de Porter.*

**FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO:** El factor estaría dado por tratarse de una empresa nueva en un nicho poco explorado, y abarca un mercado objetivo más amplio con mayor posibilidad de oferta hotelera con excelencia en la atención de enfermería básica personalizada.

Con el tiempo puede convertirse en una buena alternativa para hospitalización transitoria de pacientes autovalentes de baja complejidad que permita abaratar costos terapéuticos a las aseguradoras y liberar camas a los hospitales públicos.

### **VENTAJAS COMPETITIVAS:**

Las ventajas competitivas del Hotel Clínico Llifen es **diferenciación** para el desarrollo del negocio:

- Personal calificado y con experiencia demostrable en la actividad de enfermería y gestión en salud.
- Entrega servicios adicionales que la competencia no ofrece, coordinación horas, traslado incluidos en el valor del servicio.
- Hotel con mejor infraestructura y capacidad de servicio variados.

**Oportunidad de negocio** ofrecer un **Hotel Clínico**, para pasajeros regionales y acompañantes que por distintas circunstancias médicas necesiten viajar a Santiago en búsqueda de diagnóstico y/o tratamiento de salud. **El elemento que lo diferencia de la hotelería estándar**, es que además de ofrecer hospedaje, brinda atención de enfermería básica personalizada junto a servicios hoteleros.

*Ver anexo 8:* Evaluación Potencial del Negocio

## **4. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

### **DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS**

Ofrecer a pasajeros y acompañantes regionales **servicios hoteleros estándar y servicios clínicos con atención de enfermería básica personalizada.**

Tal como hemos indicado anteriormente, nuestros servicios tienen tres vértices:

**Hospedaje básico:** en piezas unipersonales, con posibilidad de cama adicional y baño exclusivo dirigido principalmente a pasajeros y acompañantes de regiones que por distintas circunstancias médicas deben trasladarse a Santiago para resolver su situación de salud necesitando hospedarse en un lugar que les proporcione sensación de seguridad, bienestar, confianza, y comodidad.

### **SERVICIOS HOTELEROS**

- Habitaciones singles, dobles y matrimoniales.
- Desayuno continental.
- Servicio de habitación
- Servicio de restaurante con dietas equilibradas en general.
- Servicio de Cafetería.
- Salas de esparcimiento (wi-fi, ping-pong, ajedrez, lectura, TV cable, juegos infantiles)

**El elemento que lo diferencia de la hotelería estándar**, es que además de ofrecer hospedaje, brinda:

a.) **Cuidados de enfermería Integrales:** atención básica enfermería personalizada

b.) **Gestión y Coordinación en:** las citas, ingreso y alta en los centros asistenciales donde recibirán las prestaciones médicas, como también reserva de pasajes, traslado y recepción tanto en aeropuerto como en terminales de buses. Paralelamente, se elaboran informes requeridos por los aseguradores y las contralorías, para control de utilización y estadía.

### **SERVICIOS CLINICO**

- Central de enfermería las 24 horas:  
Coordinación de Atención médica y de enfermería de apoyo, de acuerdo a la situación de salud (cuidado post operatorio, administración de medicamentos, cuidados de yesos y vendajes).  
Coordinación traslado, desde el hotel hacia el centro de salud de referencia asignado.
- Servicio de Call- Center, para coordinación de horas. médicas y exámenes.
- Dietas especiales, si la situación médica lo requiere, Hipertensión arterial, diabetes y obesidad.
- Asesoría y asistencia de insumos clínicos (férulas, fajas, bastones, sillas de ruedas).
- Coordinación de servicio de cuidadoras y asistentes de enfermos diurno y nocturno.
- Instalaciones especiales para pacientes discapacitados.
- Servicios de lavandería y planchado.
- Tiendas de regalo (boutique).
- Traslado en minibús para el pasajero y acompañante.
- Coordinación con empresas de turismo (Tour dentro y fuera de Santiago).
- Amplios estacionamientos.

La **propuesta de valor** es brindar un lugar acogedor, donde el pasajero reciba cuidados integrales, una dieta equilibrada, descanse cómodamente, y sobretodo cumpla con el tratamiento prescrito en forma oportuna, segura y eficaz, entregado por personal idóneo y finalmente se traslade hacia su centro asistencial de referencia.

### **VENTAJAS COMPETITIVAS:**

Las ventajas competitivas del Hotel Clínico Llifén es **diferenciación** en:

- Los servicios entregan un **alto valor agregado al agregar a los servicios hoteleros estándar** atención básica de enfermería personalizada.
- **Ser Competitivos en rapidez de respuesta y en precio**, con un servicio diferente a las alternativas tradicionales
- **Ofrecer servicios a un mercado objetivo mayor de clientes** lo que dispersa los riesgos y magnifica posibilidades de crecimiento sostenido.
- **Otorgar apoyo administrativo y gestión para confirmar los oportunos accesos** a la atención que involucra la solución de los problemas de de salud de los pasajeros regionales .Incluyendo los traslados desde y hacia los puntos de origen.
- **Adaptación a los cambios**, entrega de información para contralorías medicas y resguardo a los aseguradores inadecuados utilización para optimizar sus costos.
- **Flexibilidad operativa** necesaria para desarrollar la empresa en un entorno en constante evolución, integrando lo mejor de hotelera estándar y lo mejor de la atención clínica.

### **5. MARKETING Y ESTRATEGIA**



**a. Modelo de Ingresos (Precios)**

La comercialización de servicios se orientará:

**Pack integral de campaña con las Isapres o aseguradoras:** previo presupuesto adecuado al volumen y coste cerrado

Precios por cada producto y servicio

- **Días - cama paciente \$ 30.000 por noche:** El día cama incluye hospedaje, desayuno, cena, cuidados básicos de enfermería, traslado hacia y desde el hospital o centro médico, coordinación de horas médicas e informe a su Isapre o aseguradora. Uso de instalaciones e infraestructura del hotel.
- **Días – cama acompañante el 50%:** incluye hospedaje, desayuno, cena y uso de las instalaciones e infraestructura del hotel.

**Modalidad de pago:**

Facturación diaria y envío de un listado mensual a la aseguradora a pasajeros que su aseguradora cubra los costos.

En caso de pasajero y acompañante sin cobertura de aseguradoras, pago inmediato del 50% del monto total y 50% lo cancelaría en el momento de retirarse definitivamente en el hotel.

**b. Modelo de Comercialización y Ventas (Plaza)**

**Alianzas.**-para entregar más valor a los clientes con Instituciones de Salud que requieren los servicios de hotelería para resolver el problema de hospedaje al paciente regional. Comunicación directa y fluida con el personal encargado de distribución de estas personas.

**Proceso de Ventas:****Desarrollo e implementación de campañas de marketing en Internet.**

Este servicio se prestará y orientará a medida de las necesidades de cada cliente, ya que este medio tiene costos bajos, sistemas de medición y automatización de los procesos, no es intrusivo, pero sobre la base de tres opciones:

**(a) Diseño y planificación de campañas:** Incluyendo los conceptos estratégicos y los contenidos: pancartas, aviso en páginas amarillas en ubicación de hoteles y centros de salud.

**Objetivo:** que nos relacionen con cada Isapre, Mutual, o Empresa prestadora de servicios médicos

**(b) Lanzamiento y gestión:**

Convenios con Isapres, FONASA, Mutualidades y Empresas prestadoras de servicios en salud, ofreciéndoles una buena relación precio- calidad, que incluya coordinación de pacientes, fechas de requerimientos del servicio, traslados, informe de tal forma que Nuestros Clientes solo se preocupen de coordinar con nosotros listas de pacientes, motivo de traslado y hospital o centro médico al que se dirigen.

**(c) Optimización de las campañas y/o formación del personal del cliente,** es decir que todo el personal de cada uno de nuestros clientes objetivos estén bien informados de la existencia y del funcionamiento de nuestro Hotel Llifen en la resolutivez del problema de hospedaje y cuidados integrales a los pasajeros de tal forma que nos tengan siempre presentes.

**Canales de Distribución y Asociación para entregar valor a los clientes**

- Externalización de alimentación, lavandería y farmacia.

**FUERZA DE VENTAS.**

**Composición:**

Nuestra fuerza de ventas estará formada inicialmente por 1 vendedor asesor para empresas en general especializado en servicios de marketing.

El segundo año luego de haber cumplido los objetivos globales, se reforzarán las ventas en función de los objetivos anuales.

**Gestión de la fuerza de ventas se basará en:**

- **Trabajos por objetivos** (remuneración y evaluación vinculadas anuales y mensuales, determinados objetivamente y en función de los intereses de la empresa).
- **Calidad de la Venta** Seguimiento de la ejecución de las ventas, normas de calidad de aplicación directa por el jefe de ventas.
- **Seguimiento, Formación y motivación permanentes.** Seguimiento preactivo de la actividad cotidiana, formación continua, información y motivación permanentes de los vendedores.
- **Competitividad y orientación al éxito.** Fomento de la competitividad y premio a los vendedores que alcancen los mejores resultados que lleven al logro de la meta trazada.

**Promoción**

Estrategia de acciones de marketing estará alineado con nuestra Visión, Misión, Valores y Plan estratégico para la **adquisición de clientes** y se basará en la suma proactiva: multiplicidad, constancia y estricta orientación a los clientes objetivos, especialmente en el primer año, con el objetivo de ganarnos un espacio en la mente de nuestro público objetivo: Isapres, Fonasa, Empresas prestadoras de servicios de Salud, Mutualidades, y público en general.

Trabajaremos en tres grandes líneas con el fin de obtener en el mediano plazo el posicionamiento del hotel Clínico en el mercado, Desarrollar el programa de ventas que sea consecuente con el estudio de mercado que dio origen a la creación de la empresa y Desarrollar el Programa de Producción.

**1ª Publicidad y Promoción:**

- Publicidad en prensa, revistas específicas, y páginas amarillas
- Folleteria de alta calidad, con información detallada de nuestro servicio
- Reuniones almuerzos en restaurante Premie.
- Teléfonos celulares al cliente directo para asistencia las 24 hrs.

**2ª Aplicaremos el CRM****3ª Relaciones públicas y acuerdos con empresas prestadoras de salud:**

- Venta personalizada, (presentación e imagen corporativa)
- Promociones de ventas (stand en congresos relevantes).

Se presupuestó el 0,05 de los ingresos de las ventas proyectadas en el primer año para los Gastos de Marketing 6 meses antes del lanzamiento del Hotel Llifen.

*Ver anexo 9:* Marketing Detallado

## DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA EMPRESA

### Estrategia Competitiva: DIFERENCIACION POR SERVICIO

Diferenciarnos substancialmente por atención básica de enfermería personalizada y excepcional, la información veraz y puntual, la eficacia en la resolución de problemas que afecten a nuestros clientes.

La excelencia en relación con los clientes y su fidelización son uno de los pilares sobre los que debemos fundamentar nuestro éxito y diferenciarnos de los posibles competidores.

**El Hotel Clínico Llifen debe Posicionarse en torno a los siguientes principios estratégicos:**

**1º Un Concepto coyuntural: “UNA SOLUCIÓN DE SALUD JUNTO A SU FAMILIA”** Destinado a reforzar el mensaje de que el hotel clínico es hoy una oportunidad para ahorrarle una preocupación que no es menor a los pasajeros y sus familiares en la solución de los problemas de salud existentes en regiones.

A su vez es una gran oportunidad para las aseguradoras, Isapres, mutuales, Fonasa y empresas prestadoras de salud para aumentar su plus, al sorprender a sus clientes, demostrándoles preocupación y atención a sus problemas de salud al ofrecerles una mejor solución de hospedaje a sus beneficiarios.

**2º Especialistas:** Diferenciarse de los demás, y a pesar de ser una empresa joven, contar con un potente equipo de profesionales de experiencia real y demostrable en lo referente a la salud y coordinación, elementos claves que se necesitan para estar presentes, con éxito en el mercado.

**3º Compromiso de calidad y servicio: Garantía de satisfacción** No limitarse a las promesas, ofrecer compromiso por escrito con el cliente: “Garantía de total satisfacción”.

### Estrategia de Nichos:

Durante los tres primeros años y muy especialmente en el primero, realizar un **importante esfuerzo publicitario** para alcanzar el objetivo de nuevos clientes e iniciar un poderoso posicionamiento de marca en el mercado.

Para conseguir nuestros objetivos, deberemos lograr tres variables:

- **Obtener el interés de las empresas** que aún no tienen convenio con algún lugar para hospedar a sus pasajeros regionales y familiares cuando ameritan resolver alguna situación de salud en Santiago. Este será el primer objetivo en el primer año.
- **Llegar a las empresas que no están satisfechas con sus rendimientos** por hospedaje y coordinación de sus beneficiarios (ya sean clientes de competidores o que lo gestionan por su cuenta). Este será el segundo objetivo cuya maduración se verá sobretodo a partir del segundo año.
- **Llegar a las empresas que ganarían un plus teniendo un convenio con el hotel Clínico Llifen** pero que no conocen suficientemente dicha oportunidad. Esta es la opción a más largo plazo y que sólo será un objetivo secundario a corto plazo.

### Estrategia de acceso al cliente

La estrategia para llegar a los clientes será:

- A. Los medios publicitarios deberán **generar los contactos**
- B. El asesor general de la empresa convertirá dichos contactos en **citas con potenciales clientes.**
- C. El jefe de ventas concretará dichos **contactos en ventas.**
- D. Los ejecutivos de ventas junto a todo el equipo de la empresa convertirá dichas **ventas en clientes fieles.**

## 6. OPERACIONES

- **Flujo de Operaciones**

DETALLE DE COSTOS			
Equipamiento Habitaciones:	cantidad	\$ unitario	\$ total
<b>Dormitorios,</b>			
Set dormitorio cama 2 plazas + 2 veladores y 1 cómoda pequeña C/u	10	\$ 200,000	\$ 2,000,000
Set dormitorio cama clínica	6	\$ 150,000	\$ 900,000
Set dormitorio Cuna Clínica	10	\$ 50,000	\$ 500,000
Set dormitorio camas 1 plaza + 2 veladores C/u	174	\$ 100,000	\$ 17,400,000
Sillón cama	10	\$ 20,000	\$ 200,000
Ropas de Cunas	10	\$ 30,000	\$ 300,000
Ropas de camas plumón c/u	190	\$ 35,000	\$ 6,650,000
Soportes de TV colgantes C/u	100	\$ 20,000	\$ 2,000,000
Televisores	100	\$ 60,000	\$ 6,000,000
<b>Comedor</b>			
mesas para 4 personas \$ 20.000 C/u	25	\$ 20,000	\$ 500,000
y 100 sillas \$15.000 C/u	100	\$ 15,000	\$ 1,500,000
<b>Sala de estar</b>			\$ -
- Juego de Living	1	\$ 400,000	\$ 400,000
- Equipo de música \$120.000	1	\$ 120,000	\$ 120,000
- Terraza \$180.0	1	\$ 180,000	\$ 180,000
<b>TOTAL</b>			<b>-\$ 38,650,000</b>

Instalaciones (Habilitación Hotel)			
Oficina de Administración			\$ 1,500,000
Equipos computacionales + periféricos	3	750000	\$ 2,250,000
Sala esparcimiento			\$ 2,500,000
Decoración			\$ 500,000
Estar personal			\$ 500,000
Sala de enfermería			\$ 200,000
Luces de emergencia			\$ 100,000
remodelación (adaptación Edificio a Hotel)			\$ 6,000,000
<b>TOTAL</b>			<b>-\$ 13,550,000</b>

EQUIPOS MEDICOS			
Esfingomanómetro	3	\$ 30,000	\$ 90,000
Saturometro Digital	1	\$ 200,000	\$ 200,000
hemogluco test	2	\$ 60,000	\$ 120,000
<b>TOTAL</b>			<b>-\$ 410,000</b>

EXTERNALIZACIONES			
Servicio de Aseo	12	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000
Servicio de Seguridad	12	\$ 500,000	\$ 6,000,000
Servicio de HELP ZONA PROTEGIDA	12	\$ 80,000	\$ 960,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 18,960,000</b>

Proveedores y proceso de compra se realizará en las tiendas especializadas buscando las mejores ofertas. Infraestructura física necesaria planta, equipos, maquinaria y tecnología requerida

**Infraestructura física necesaria:**

Está contemplado el arriendo de un edificio que se ajusta a los requerimientos para la implementación del hotel clínico, ubicado en calle Alférez Real 1057, cercano al hospital del Tórax, comuna de Providencia, espacio que se considera suficiente para albergar toda la actividad prevista, para desarrollarlo tenemos reservados 16 departamentos, 5 oficinas, y 20 estacionamientos privados mas 3 estacionamientos públicos. Es necesario realizar una remodelación que se incluye en los costos y esta valorada en \$ 6.000.000 (10 UF m<sup>2</sup>), los trámites legales de permiso para el funcionamiento que incluyen patentes, certificados, planos, sesma y letreros suma un total de \$ 390.000 y se considera entre los costos hundidos. Las instalaciones y el equipamiento final del hotel se realizarán tres meses antes al lanzamiento comercial.

*Ver anexo 10*(características del edificio).

**Personal de Operación requerido:**

- **Composición Inicial:**

Además de los tres socios impulsores del proyecto:

**Alicia Briones, Marta Méndez, Julieta Rivera**, quienes ya pertenecen al área directiva de salud, y son colaboradores clave que aportarán su valiosa experiencia y saber en la dirección y gerencia de la empresa, requeriremos de la colaboración de:

RRHH			
GERENTE ENFERMERIA	1	\$ 1,300,000	\$ 1,300,000
Jefe Administrativo	1	\$ 492,000	\$ 492,000
Jefe de Operaciones	1	\$ 430,500	\$ 430,500
RECEPCIONISTA	1	\$ 246,000	\$ 246,000
AUXILIAR ADMINISTRATIVO	2	\$ 246,000	\$ 492,000
MUCAMAS	4	\$ 221,400	\$ 885,600
PORTERO cuidador	2	\$ 221,400	\$ 442,800
Contador	1	\$ 250,000	\$ 250,000
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>		<b>\$ 4,538,900</b>

**CAPACIDAD INSTALADA:**

**En una primera etapa**, la capacidad instalada inicial máxima será de **190 camas** distribuidas en habitaciones singles, dobles y matrimoniales, casino restaurante, cafetería, estacionamiento, salas de esparcimiento (wi-fi, ping-pong, ajedrez, lectura, TV cable, juegos infantiles). Posteriormente se dispondrá de farmacia y boutique.

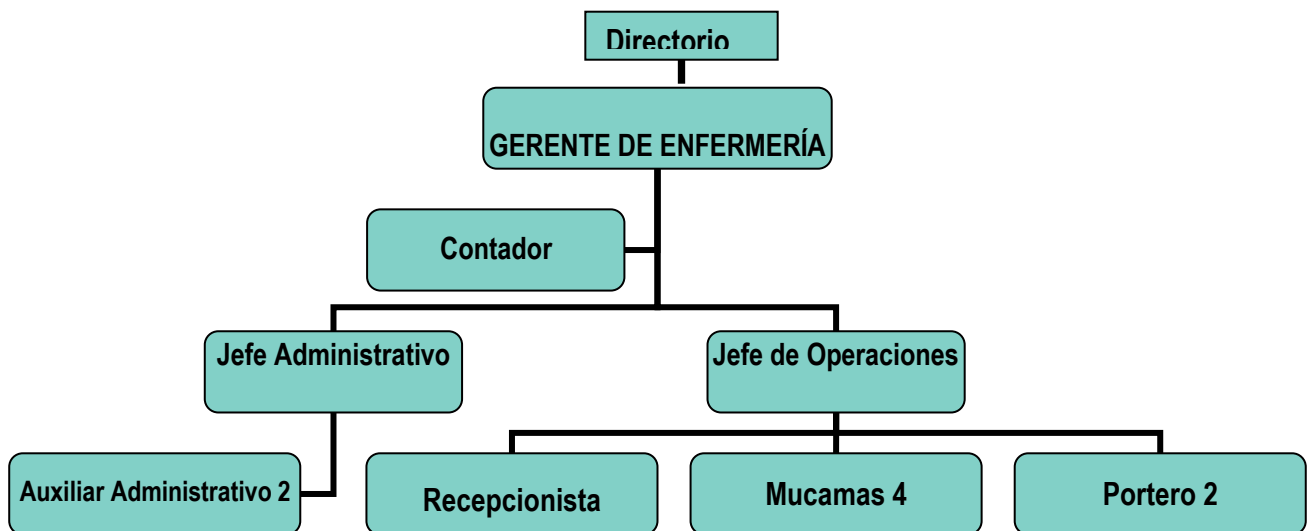
**En una Segunda etapa.**

Se contempla expansión en un mediano plazo, creación de cadena Hotelera dentro del país. Ofertar nuevos servicios relacionados con los cuidados de atención ambulatoria para pacientes autovalentes que requiera hospitalización de baja complejidad como por ejemplo completar tratamiento endovenoso de 48 horas, o por algunos días, otorgando un lugar seguro, con actividades recreativas, coordinar la fase hospitalaria de acuerdo a las solicitudes de los familiares y su medico tratante,.Esto estaría enfocado para los hospitales que necesiten liberar camas y bajar sus costos terapéuticos, dando una buena alternativa de solución al problema de escasez de camas ante el creciente aumento de demanda especialmente en períodos estacionales (campaña de invierno).

*Ver anexo 11*(Flujograma)

## 7. ORGANIZACIÓN Y PLAN DE TRABAJO

- Organigrama de la Empresa



**Razones de ser un buen team para conducir la empresa:**

### Promotores:

El equipo gerencial lo componen los tres promotores del proyecto, quienes además de su capacidad intelectual y experiencia, cuenta con un gran espíritu impulsor, competitivo, y de servicio.

- **Julieta Rivera Chávez** : Enfermera Universidad de Chile, con más de 20 años de experiencia, en Área Pública como Posta Central y Privada de salud como Clínica Dávila y Clínica Las Condes. Los últimos 10 años encargada de la gestión en servicios ambulatorios. Los últimos 2 años Enfermera jefe Instituto Prevención de la Ceguera .DEGIS, y MBA en la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile,
- **Marta Méndez M.**: Enfermera Universidad de Chile, con más de 20 años de experiencia, en Área Publica como Posta Central, Hospital San José y Privada de salud como Clínica Alemana y Clínica Las Condes. Los últimos 2 años coordinadora de UPC, Hospital San José. DEGIS, y MBA en la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile,
- **Alicia Briones**: Matrona Universidad de Ecuador con más de 15 años de experiencia en el área de la salud DEGIS, MBA en la Escuela de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, no cuenta con la experiencia laboral en el ámbito de jefatura pero si con los conocimientos e impulso de perfeccionarme en el día a día.

*Ver anexo 12 y 13:* Competencia del personal y carta Gantt.

## 8. PROYECCIONES FINANCIERAS

**Proyecciones de ventas**

<b>Ventas Anuales Proyectadas</b>						
	Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento (p)			0.5	0.5	0.7	0.7
Días-cama paciente	\$30,000	5080	7620	11430	19432	33034
Días-cama acompañante(p):	\$15,000	1676	2515	3772	6412	10901
Índice ocupacional-60		14%	21%	32%	54%	92%
Venta paciente		\$ 152,406,233	\$ 228,609,349	\$ 342,914,023	\$ 582,953,839	\$ 991,021,527
Venta acompañantes		\$ 25,147,028	\$ 37,720,543	\$ 56,580,814	\$ 96,187,383	\$ 163,518,552
<b>Total ventas:</b>		<b>\$ 177,553,261</b>	<b>\$ 266,329,891</b>	<b>\$ 399,494,837</b>	<b>\$ 679,141,223</b>	<b>\$ 1,154,540,079</b>

<b>VENTA PROMEDIO ANUAL</b>	<b>\$ 535,411,858</b>
promedio anual días cama	7089

**Flujo de Caja Libre**

	<b>FLUJO CAJA LIBRE</b>					
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ventas a pacientes		\$ 152,406,233	\$ 228,609,349	\$ 342,914,023	\$ 582,953,839	\$ 991,021,527
Ventas a acompañante		\$ 25,147,028	\$ 37,720,543	\$ 56,580,814	\$ 96,187,383	\$ 163,518,552
<b>Total ingresos:</b>		<b>\$ 177,553,261</b>	<b>\$ 266,329,891</b>	<b>\$ 399,494,837</b>	<b>\$ 679,141,223</b>	<b>\$ 1,154,540,079</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos fijos		(\$ 111,868,663)	(\$ 117,436,250)	(\$ 122,699,644)	(\$ 130,788,908)	(\$ 142,768,735)
Costos variables		(\$ 19,833,131)	(\$ 29,749,697)	(\$ 44,624,545)	(\$ 75,861,726)	(\$ 128,964,935)
<b>Total costos operacionales:</b>		<b>(\$ 131,701,795)</b>	<b>(\$ 147,185,946)</b>	<b>(\$ 167,324,189)</b>	<b>(\$ 206,650,634)</b>	<b>(\$ 271,733,669)</b>
<b>EBITDA</b>		<b>\$ 45,851,466</b>	<b>\$ 119,143,945</b>	<b>\$ 232,170,648</b>	<b>\$ 472,490,589</b>	<b>\$ 882,806,409</b>
Márgen sobre ventas		26%	45%	58%	70%	76%
Depreciación equipamiento		(\$ 5,261,000)	(\$ 5,261,000)	(\$ 5,261,000)	(\$ 5,261,000)	(\$ 5,261,000)
Valor libro equipos médicos						(\$ 26,305,000)
<b>Utilidad</b>		<b>\$ 40,590,466</b>	<b>\$ 113,882,945</b>	<b>\$ 226,909,648</b>	<b>\$ 467,229,589</b>	<b>\$ 851,240,409</b>
Impuesto (17%)		(\$ 6,900,379)	(\$ 19,360,101)	(\$ 38,574,640)	(\$ 79,429,030)	(\$ 144,710,870)
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$ 33,690,087</b>	<b>\$ 94,522,844</b>	<b>\$ 188,335,008</b>	<b>\$ 387,800,559</b>	<b>\$ 706,529,540</b>
Ajuste gastos no desemb.		\$ 5,261,000	\$ 5,261,000	\$ 5,261,000	\$ 5,261,000	\$ 31,566,000
Inversión	(\$ 52,610,000)					
Inversión capital de trabajo	(\$ 5,773,229)	(\$ 6,451,987)	(\$ 7,334,759)	(\$ 9,058,658)	(\$ 38,698,363)	(\$ 38,698,363)
Gastos puesta marcha.	(\$ 8,877,663)					
<b>FLUJO CAJA LIBRE</b>	<b>(\$ 67,260,892)</b>	<b>\$ 32,499,100</b>	<b>\$ 92,449,086</b>	<b>\$ 184,537,350</b>	<b>\$ 354,363,196</b>	<b>\$ 699,397,177</b>

**Estado de Resultados**

ESTADOS DE RESULTADOS Y FLUJO CAJA LIBRE						
HOTEL LLIFEN						
ITEM	0Y	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
INGRESOS		\$ 177,553,261	\$ 266,329,891	\$ 399,494,837	\$ 679,141,223	\$ 1,154,540,079
COSTOS VARIABLES		-\$ 19,833,131	-\$ 29,749,697	-\$ 44,624,545	-\$ 75,861,726	-\$ 128,964,935
<b>MARGEN CONTRIBUCION</b>		\$ 157,720,130	\$ 236,580,195	\$ 354,870,292	\$ 603,279,497	\$ 1,025,575,144
Costos Fijos						
Costos de Producción						
Marketing		-\$ 111,868,663	-\$ 117,436,250	-\$ 122,699,644	-\$ 130,788,908	-\$ 142,768,735
Gastos Generales y Adm.						
<b>EBITDA</b>		\$ 45,851,466	\$ 119,143,945	\$ 232,170,648	\$ 472,490,589	\$ 882,806,409
Depreciación		-\$ 5,261,000	-\$ 5,261,000	-\$ 5,261,000	-\$ 5,261,000	-\$ 5,261,000
amortización		-\$ 887,766	-\$ 887,766	-\$ 887,766	-\$ 887,766	-\$ 887,766
UTILIDAD BRUTA		\$ 39,702,700	\$ 112,995,179	\$ 226,021,882	\$ 466,341,823	\$ 876,657,643
IMPUESTOS 17%		-\$ 6,749,459	-\$ 19,209,180	-\$ 38,423,720	-\$ 79,278,110	-\$ 149,031,799
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 32,953,241	\$ 93,785,998	\$ 187,598,162	\$ 387,063,713	\$ 727,625,844
DEPRECIACION		\$ 5,261,000	\$ 5,261,000	\$ 5,261,000	\$ 5,261,000	\$ 5,261,000
<b>INVERSIONES</b>						
INVERSIONES EN ACTIVOS	-52610000					
INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO		\$ 5,773,229	-\$ 7,334,759	-\$ 9,058,658	-\$ 38,698,363	-\$ 38,698,363
<b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	-52610000	\$ 43,987,470	\$ 91,712,239	\$ 183,800,504	\$ 353,626,350	\$ 694,188,481
<b>FLUJO DE CAJA ACUMULADA</b>	-52610000	\$ 35,364,941	\$ 127,077,180	\$ 310,877,684	\$ 664,504,034	\$ 1,358,692,515

Ver detalle trimestral en planilla Excel

### Balance General

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE						
HOTEL LLIFEN						
ITEM	0Y	1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO
<b>ACTIVOS</b>						
Activos Corrientes						
Efectivo	\$ 5,773,229	\$ 5,773,229	\$ 44,875,237	\$ 144,810,001	\$ 338,556,930	\$ 731,769,409
Crédito IVA						
Saldo PPM						
Inversiones a Corto Plazo						
Cuentas por Cobrar		\$ 177,553,261	\$ 266,329,891	\$ 399,494,837	\$ 679,141,223	\$ 1,154,540,079
<b>Total Activos Corrientes</b>	\$ 5,773,229	\$ 183,326,490	\$ 311,205,128	\$ 544,304,838	\$ 1,017,698,152	\$ 1,886,309,488
Inversiones a Largo Plazo						
Equipamiento habitaciones	\$ 38,650,000	\$ 38,650,000	\$ 38,650,000	\$ 38,650,000	\$ 38,650,000	\$ 38,650,000
instalaciones	\$ 13,550,000	\$ 13,550,000	\$ 13,550,000	\$ 13,550,000	\$ 13,550,000	\$ 13,550,000
Equipos	\$ 410,000	\$ 410,000	\$ 410,000	\$ 410,000	\$ 410,000	\$ 410,000
Depreciación Acumulada	\$ -	-\$ 5,261,000	-\$ 10,522,000	-\$ 15,783,000	-\$ 21,044,000	-\$ 26,305,000
<b>Total Propiedades y Equipo</b>	\$ 52,610,000	\$ 47,349,000	\$ 42,088,000	\$ 36,827,000	\$ 31,566,000	\$ 26,305,000
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 58,383,229	\$ 230,675,490	\$ 353,293,128	\$ 581,131,838	\$ 1,049,264,152	\$ 1,912,614,488
<b>PASIVOS</b>						



Cuentas por Pagar		\$ 131,701,795	\$ 147,185,946	\$ 167,324,189	\$ 206,650,634	\$ 271,733,669
Deudas a Corto Plazo						
Deuda a Largo Plazo						
Impuestos por Pagar		\$ 6,749,459	\$ 19,209,180	\$ 38,423,720	\$ 79,278,110	\$ 149,031,799
<b>PATRIMONIO ACCIONISTAS</b>						
Capital Inicial	\$ 67,260,892	\$ 67,260,892	\$ 67,260,892	\$ 67,260,892	\$ 67,260,892	\$ 67,260,892
Gasto Org y pta en marcha	(\$ 8,877,663)	-\$ 7,989,897	-\$ 7,102,130	-\$ 6,214,364	-\$ 5,326,598	-\$ 4,438,832
Utilidades (Perdidas) Retenidas		\$ 32,953,241	\$ 126,739,239	\$ 314,337,401	\$ 701,401,114	\$ 1,429,026,958
<b>TOTAL PASIVOS Y P. ACCION.</b>	<b>\$ 58,383,229</b>	<b>\$ 230,675,490</b>	<b>\$ 353,293,128</b>	<b>\$ 581,131,838</b>	<b>\$ 1,049,264,152</b>	<b>\$ 1,912,614,488</b>

### Ver detalle trimestral en planilla Excel (CD)

### Principales Supuestos de cada estimación

SUPUESTOS		
Camas; total como infraestructura:	190	<b>Supuesto 1:</b> Empresa nueva, esperable derivación baja, aún no demuestra idoneidad en el mercado de la salud, las aseguradoras requiere garantías de comportamiento y utilización. Índice ocupacional primer año de 11% .meta 70% al quinto año. Hoteles 90% ocupación, Clínicas 100%.
Camas/mes venta máxima al 100%	5700	
amas anual venta máxima al 100%	68400	
Meta % ocupacional	70%	
Camas/mes al 70%:	3990	<b>Supuesto 2:</b> Un tercio de los pasajeros vendrian con acompañante, eso se refleja en la tasa de 33 %
Camas/año al 70%:	47880	
Tasa de camas-acompañante	0.33	<b>Supuesto 3:</b> Competencia tiene promedio 7 días, como valor agregado bajar a 5 días el promedio, permitiendo disminuir el costo de utilización a aseguradores, > costo eficiencia
Camas acompañantes /año al 70%:	15800	
Camas pasajeros /año al 70%:	32080	
Promedio de días de estadía paciente.	5	<b>Supuesto 4:</b> crecimiento conservador el primer año, con un aumento importante en los años siguientes, para alcanzar la meta proyectada. Apoyada por un buen programa de marketing.
Crecimiento mensual en 1er trimestre		
mes 4-5-6	0.05	
mes 7-8-9	0.06	
mes 10-11-12	0.084	
Crecimiento Anual años 2-3-4-5		<b>Supuesto 5:</b> Día cama pasajero Incluye habitación, alimentación y atención de enfermería suministrado durante su hospedaje. El valor día cama acompañante es 50% del valor día cama pasajero. Solo incluye Hospedaje y alimentación.
año 2	0.50	
tasa mensual:	0.005	
año 3	0.50	
tasa mensual:	0.057	
año 4	0.70	
tasa mensual:	0.096	
año 5	0.70	
tasa mensual:	0.046	
VALOR UNITARIO		
Días-cama paciente	\$ 30,000	
Días-cama acompañante (p):	\$ 15,000	

Consumos variables		
Desayunos pacientes	\$ 800	<b>Supuesto 6:</b> Valores estimados en base a colaciones Sodexo, quienes proveerán las colaciones.

Desayunos acompañantes	\$	800	
Cena pacientes	\$	1,800	
Cena acompañante	\$	1,800	<b>Supuesto 7:</b> Valores estimados en base a lavandería Industrial SIEM. (Cobro por kilo/Ropa)
Lavandería individual	\$	1,000	
Presupuesto de MKT, (% de ventas):		0.1	<b>Supuesto 8:</b> El monto del presupuesto para el semestre 1 del año 0, es equivalente al 5% de las ventas proyectadas al año 1. Propósito campaña de promoción 6 meses antes del lanzamiento.
Crecimiento de RRHH			
Año 2		0.25	<b>Supuesto 9:</b> Aumento de recursos humanos según producción.
Años: 3		0.35	
Años: 4		0.55	
Años: 5		0.75	
Frecuencia diaria uso móvil		0.6	<b>Supuesto 10:</b> se considera un prorratio de \$300 per capita por concepto de uso de móvil. El 60% usara a lo menos una vez al día el móvil.
CPPP, por viaje, en móvil, ida/vuelta		300	
Departamentos y Oficinas		30	<b>Supuesto 11:</b> Disponibilidad en edificio Alférez Real. Aumento arriendo 9% anual de acuerdo a IPC.
Arriendo edificio mensual (en pesos)		6000000	
Arriendo mensual (en UF)		287	
Valor UF a la firma del contrato		20900	
Tasa de descuento		30.00%	<b>Supuesto 12:</b> Por calculo WACC 11%, como empresa nueva recomendable 15%, a juicio de experto elegimos 30%.
Valor de la UF	\$	20,900	
Numero de acciones		100000	
Valor de la acción	\$	13,712	
Valor de la acción en UF		0.656	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		\$	5,773,229
días a facturar por el Hotel		1	<b>Supuesto 13:</b> Capital de trabajo de desfase: Facturación inmediata.
promedio estadía pasajeros		5	
días que tarda aseguradoras en pagar		10	
días de desfase		16	

## ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

Este negocio requiere de un financiamiento global distribuido en los siguientes grupos:

1° Adquisición de activos:	\$ 52.610.000
2° Financiamiento del lanzamiento del Negocio	\$ 8.877.663
3° Capital de Trabajo para los primeros meses	\$ 5.773.229

**Necesidad Total de Fondos: \$ 67.300.000**

Por razones de insuficiencia de fondos, y debido a nuestra absoluta confianza en el negocio y en el cumplimiento de los objetivos, hemos previsto  **cubrir todas las necesidades mediante financiamiento externo, a través de un préstamo Bancario a mediano plazo, o la participación de algún accionista.**

Dadas las perspectivas y los márgenes previstos, dicho financiamiento se considera suficiente y perfectamente asumible por la empresa, manteniendo ratios de solvencia y de capacidad de devolución excelentes.

## 9. ANÁLISIS DE RIESGOS

Basados en nuestro estudio de mercado tenemos:

- Existe la demanda.
- Existe baja oferta.
- Criterios prudentes en las expectativas.

Ésta es una inversión razonablemente segura porque, además de la necesidad creciente de mercado tenemos amplios márgenes, lo cual aleja los riesgos, y aumenta las posibilidades de éxito.

El mayor riesgo es lanzarse con muy pocos recursos para posicionarse adecuadamente en el mercado.

### Riesgos Financiero

Tasa de costo capital HOTEL LLIFEN al 26 Septiembre 2008

$\rho = r_f + PRM * \beta_p \text{ s/d } + PL$	
rf	3.13%
PRM	5.96%
beta	0.6
premio por liquidez	4%
Ko	<b>10.71%</b>

**BETA**

rf

**PRM**

**0.60**

**3.13**

**5.96%**

Se estima un premio por liquidez del 4%.

La tasa de costo capital para el hotel es de 10.71%, pero como se trata de una empresa nueva, se aplicará el 15%.

*Ver anexo 14:* Planilla Excel K0

<b>Break-even point operacional</b>	
Usuarios:	80
Días-cama:	398
Mes de ocurrencia:	mes 2

Flujo Caja Libre probable, con meta estimada al 70%

Tasa de Descuento	<b>30%</b>
VA Flujos	\$ 476,138,460
Inversión	-\$ 67,260,892
VAN	\$ 408,877,568
Ventas 5 yrs	\$ 2,677,059,291
TIR	<b>133.6%</b>

Valor terminal: \$2.356.805.897

Periodo de recuperación de la Inversión

INDICADOR	UNIDAD	VALOR
EBITDA Año 5	\$ Miles	\$ 882,806
Valor Terminal	\$ Miles	\$ 2,356,806
VPN (td=30%) Flujo de Caja	\$ Miles	\$ 122,663
VPN (td=30%) Valor Terminal	\$ Miles	\$ 707,042
VPN (td=30%) Total	\$ Miles	\$ 829.705
TIR	%	133.6
Break-even operacional	usuarios	280
Break-even operacional	mes	2
PRI (Recuperación Inversión)	mes	16

## ANALISIS DE RIESGO

**Comparación escenario:** La variable más relevante para este negocio es el volumen de las ventas,

ESCENARIOS			
ITEM	DESFAVORABLE	PROBABLE	FAVORABLE
	-30% INGRESOS	100 % INGRESOS	+30% INGRESOS
INGRESOS (\$ MILES )	\$ 808,178	\$ 1,154,540	\$ 1,500,902
FLUJO NETO AL AÑO 5 (\$ MILES )	\$ 472,512	\$ 699,397	\$ 927,671
CAPITAL REQUERIDO (\$ MILES )	-\$ 67,260.89	-\$ 67,260.89	-\$ 67,260.89
VPN (30%) \$ MILES	203,888	408,878	582,410
TIR	84%	134%	163%

## Break Even del VPN

Fortaleza del Negocio	
Ingresos en MM\$	\$ 489,474
Limite inferior de ventas (%)	42.40%
VAN	0
Ingresos en MM\$	\$ 1,500,902
Limite superior de ventas:	142.85%
VAN	\$ 570,201

*Ver Anexo 15:* Detalle escenarios y Excel de referencia

**CONCLUSIÓN:** Riesgo comercial.

El estudio de sensibilidad demuestra que el escenario desfavorable que nos genera un VAN igual a cero, conservando la misma tasa de descuento corresponde a ingresos menores a los proyectados con un 57.6%. Es decir el proyecto se sostiene con un 42.4 % de la producción aplicada al proyecto.

Por el contrario en un escenario favorable, la infraestructura permite atender un incremento de la producción de un 42.85%, con lo cual se logra un índice ocupacional de 100%.

## Medidas de mitigación

El peor escenario de riesgo está dado por no poder atraer al público objetivo, podemos tener un tiempo de latencia que nos genere disminución de nuestras ventas. Una buena medida de mitigación es contar con un sólido equipo de ventas y un plan agresivo de marketing

Otra medida sería compartir riesgo con la aseguradora, con quienes tenemos comprometidos niveles de utilización que si son sobrepasados el costo diferencial es absorbido por nuestra empresa.

## 10. OFERTA Y PACTO DE ACCIONISTAS

### Precio y tipo de acciones

Tasa de Descuento	30.00%
VA Flujos	\$ 1,148,293,133
Inversión	-\$ 67,260,892
Valor de la Empresa	\$ 1,081,032,241
Valor de la Empresa en UF	51,724
TIR	141.8%

Valor de la UF	20900
Numero de acciones	10000
Valor de la acción	\$ 108,103
Valor de la acción en UF	5.1724

PARTICIPACION ACCIONARIA			
			%
INVERSIONISTA	TIPO ACCION	MONTO UF	PARTICIPACION
SOCIO FUNDADOR A	NORMAL	17241	25%
SOCIO FUNDADOR B	NORMAL	17241	25%
SOCIO FUNDADOR C	NORMAL	17241	25%
<b>PRE MONEY</b>		51724	75%
NUEVOS INVERSIONISTAS	PREFERENTE	51724	25%
<b>POST - MONEY</b>		103448	100%

VALOR EMPRESA PRE-MONEY	\$ 1,081,032,241
VALOR EMPRESA POST -MONEY	\$ 2,162,064,482

### TIPO DE ACCIONES

Se eligió **acciones preferentes**, ya que si bien tienen prioridad de pago, los accionistas no tienen derecho a voto.

### TRAMITES PARA CREAR UNA EMPRESA

## **Aspectos legales y de control**

### **Definición tipo de sociedad:**

- Sociedad anónima cerrada con asesoría de abogado.
- Escritura social ante notario.
- Publicación en el Diario Oficial e inscripción en el conservador de Bienes Raíces.
- Inscripción registro de comercio.
- Obtención del RUT.
- Inscripción del RUT y/o declaración de inicio de actividades en el formulario 4415.
- Inicio de actividades en SII. En la jurisdicción de comuna de Providencia.

### **Permisos:**

- Municipalidad de Providencia: patentes y letreros.
- Seremi salud región metropolitana (decreto N° 194).
- Permiso SESMA.

Realizar contrato de arrendamiento que contenga cláusulas explícitas de duración de contrato

### **Tramites laborales:**

- Afiliaciones de Isapres o Fonasa.
- Afiliación AFP.
- Afiliación a caja de compensación.

### **Tramites derechos de marca**

- Inscripción de nombre de fantasía y marca.

### **Tramite bancario:**

- Apertura de cuenta corriente.

### **Estrategia de Salida**

Tenemos una barrera de salida baja ya que las instalaciones pueden ser adaptadas fácilmente a hotelería tradicional, Apart hotel o motel.