



## **“NeTMedical”**

**PARTE 1 – ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DE MERCADO**

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

**Alumno: Guillermo Mauricio Álvarez Fernández**

**Profesor Guía: Rolf Weinreich.**

**Santiago, Agosto 2015**

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>4</b>
<b>I. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Análisis de la Industria.....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1 Identificación de actores claves de la industria. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Competidores.....</b>	<b>10</b>
1.2.1 Identificación y caracterización de los competidores.....	10
1.2.2 Fortalezas y debilidades de los competidores .....	15
<b>1.3 Clientes.....</b>	<b>16</b>
1.3.1 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.....	16
<b>II Oportunidad de Negocio .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo. ....</b>	<b>18</b>
Misión: .....	18
Visión: .....	18
Objetivos: .....	18
<b>2.2 Describir la idea/ o servicio y sus aspectos distintivos.....</b>	<b>19</b>
¿Por qué enfocarse en centros médicos dentales? .....	20
<b>2.3 Qué oportunidad o necesidad atiende.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio. ....</b>	<b>31</b>
<b>2.5 Cómo atraerán a los clientes. ....</b>	<b>31</b>
2.5-1. El plan de marketing, se enfocará en: .....	31
<b>III Modelo de Negocio.....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Descripción completa del modelo de negocios.....</b>	<b>33</b>
3.1.1 Segmentos de mercado/cliente.....	33
3.1.2 Propuesta de valor.....	33
3.1.3 Canales de distribución.....	35
3.1.4 Relaciones con los clientes .....	36
3.1.5 Modelo de flujo de ingresos .....	37
3.1.6 Recursos claves .....	38
3.1.7 Actividades claves.....	39
3.1.8 Asociaciones claves .....	40
3.1.9 Estructura de costos.....	41
<b>3.2 Cadena de Valor .....</b>	<b>42</b>
<b>IV Plan de Marketing.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 Objetivos de marketing.....</b>	<b>45</b>
<b>4.2 Estrategia de segmentación.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3 Estimación de la demanda .....</b>	<b>47</b>
4.3.1 Estimación de participación de mercado .....	47
4.3.2 Número de clientes venta insumos médicos para el primer año como objetivo.....	47
4.3.3 Demanda anual por producto .....	48
<b>4.4 Estrategia de producto/servicio .....</b>	<b>48</b>
4.4.1 Servicios.....	48
4.4.2 Mapas de posicionamiento.....	49
<b>4.5 Estrategia de Precio.....</b>	<b>49</b>
<b>4.6 Estrategia de Distribución.....</b>	<b>50</b>

4.6.1 Identificar los principales canales.....	50
4.7 Estrategia de Comunicaciones .....	51
4.8 Presupuesto de Marketing.....	51
4.9 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing.....	51
<b>V. Plan de implementación .....</b>	<b>52</b>
5.1 Carta Gantt .....	53
<b>VI. RSE y Sustentabilidad .....</b>	<b>54</b>
6.1 Mapa de stakeholders.....	54
6.2 Valores éticos del negocio .....	55
6.3 Determinación de impactos ambientales .....	55
<b>VII. Riesgos críticos.....</b>	<b>56</b>
7.1 Riesgos internos .....	56
7.2 Riesgos externos.....	56
7.3 Plan de mitigación.....	57
<b>VIII. Conclusiones .....</b>	<b>58</b>
<b>IX. Bibliografía.....</b>	<b>60</b>
<b>X. Anexos.....</b>	<b>61</b>

## Resumen Ejecutivo

El presente plan de negocio tiene por objetivo evaluar e implementar la creación de una empresa que se transforme en un socio estratégico para centros de salud, al proveer insumos médicos, servicios de gestión de residuos y esterilización. El nombre para este emprendimiento es NeTMedical, con este nombre será conocida. El core business de NeTMedical será la venta de insumos médicos enfocado principalmente en centros dentales, centros podológicos, pequeños laboratorios y pequeñas clínicas privadas, ubicadas en la Región Metropolitana. La oferta de venta de insumos médicos se complementará con el servicio de gestión de residuos hospitalarios y el servicio de esterilización.

Dado que la mayoría de los clientes objetivo son centros de salud pequeños no tienen mayor poder negociador a la hora de comprar insumos, además que no existe un mayorista que tenga toda la oferta de insumos que necesitan. Estos centros de salud pequeños no son la prioridad de las empresas prestadoras de gestión de residuos y de esterilización, ya que estas empresas apuntan a grandes centros de salud, con grandes volúmenes de residuos y de materiales a esterilizar, y el costo de contacto es bajo.

De ahí nace la idea de enfocarnos en estos centros de salud ofreciéndoles un servicio integral que incluya la venta de insumos médicos, gestión de residuos y esterilización de acuerdo a sus necesidades. Para estos centros de salud de menor tamaño les genera beneficios el poder concentrar varios servicios médicos en un solo proveedor, con esto se aumenta el costo de cambio de los clientes, que actualmente es bajo con respecto a solo la compra de los insumos médicos.

La propuesta de valor se traduce en la entrega de una atención integral, a través del servicio clave:

- Gestión de suministros médicos, abarcando productos de las distintas especialidades de dentistas.

Y de servicios adyacentes:

- Gestión de residuos hospitalarios.
- Gestión de esterilización.

Del análisis de la industria en la que participará NeTMedical, que es principalmente la industria de insumos médicos se puede concluir que es una industria con atractivo medio y además se presentan las condiciones económica, políticas, sociales, tecnológicas en el país para que NeTMedical ingrese como un nuevo actor.

Existen una amplio universo de empresas que ofrecen distintos tipos de insumos médicos, pero ninguna de estas empresas ofrece el servicio integral de NeTMedical, y con el espíritu de desarrollar una red de clientes con el fin de potenciar el poder negociador con las marcas de los fabricantes.

Se adjunta una tabla resumen del tamaño del mercado objetivo que apunta NeTMedical en la Región Metropolitana

Centros Dentales	977
Centros de podología	48
Laboratorios clínicos	57
Clínicas privadas	81
Hospitales privados	4

Fuente: Minsal

En base a los análisis financieros realizados, con un escenario neutral de acuerdo a los supuestos establecidos, el proyecto genera un VAN positivo de M\$ 1.019.402 con una TIR del 35,1% y, un Payback de la inversión en el año 5. Al excluir el efecto del valor residual, el VAN se mantiene positivo alcanzando un valor de M\$ 382.862 y una TIR del 27%

La propuesta para los inversionistas, es conforman una sociedad de responsabilidad limitada en la cual se suscriba un capital total para la sociedad por M\$330.000. A partir del año 3, dado que el negocio se consolida comenzando a generar utilidades, se comienza a realizar retiros hacia los inversionistas. Considerando una tasa de descuento del 12,55% anual, el o los inversionista obtienen un VAN de M\$377.644 con una TIR para el inversionista del 28%, y un Payback en el 5 año.

En consecuencia y una vez desarrollado el presente plan de negocios, a través del cual se analizaron y evaluaron las diversas variables asociadas a la industria en la cual participará NeTMedical, el cual también contempla la evaluación financiera del proyecto, permiten concluir la viabilidad de la implementación con una alta probabilidad de éxito, transformándolo en un proyecto atractivo para invertir.

## I. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

### Definición de la Industria

La industria en la que participará NeTMedical, es la de insumos médicos como negocio principal (80% de los ingresos), y de manera adyacente por las características de los clientes la de gestión de residuos hospitalarios y esterilización.

Existen una amplio universo de empresas que ofrecen distintos tipos de insumos médicos, pero ninguna de estas empresas ofrece el servicio integral de NeTMedical, y con el espíritu de desarrollar una red de clientes con el fin de potenciar el poder negociador con las marcas de los fabricantes.

### 1.1 Análisis de la Industria

Dado que el core business de NeTMedical es la venta de insumos médicos, se enfocará el análisis en esta industria. A continuación se analizará la industria con el enfoque de las cinco fuerzas de M.Porter

**Amenaza de nuevos participantes:** la amenaza de nuevos competidores es **Alta**, ya que las barreras de entradas para entrar a la industria de venta de insumos son bajas ya que los requerimientos de capital no son tan intensivos, con costo de cambios medios. NeTMedical buscará generar economías de escala para poder elevar las barreras de entrada de nuevos competidores.

**Rivalidad entre las empresas existentes:** la rivalidad de los actuales competidores es **Media**. Esto ya que pese a que hay varios competidores en esta industria, muchos se enfocan en ciertos nichos específicos de venta de insumos médicos con la cual no existe mayor rivalidad. De acuerdo a la página web “la guía médica” existen 84 empresas dedicadas a la venta de insumos médicos en Santiago, por otro lado en la página web “amarillas.cl” aparecen 74 empresas de insumos dentales. El estudio exploratorio realizado a una pequeña muestra de 20 empresas de la salud, se les preguntó acerca de sus principales proveedores, y el resultado

fue que todos tenía más de uno, dado que no existe un mayorista para poder cubrir toda la compra de insumos médicos. En general los centros médicos, deben recurrir a más de un proveedor para abastecerse.

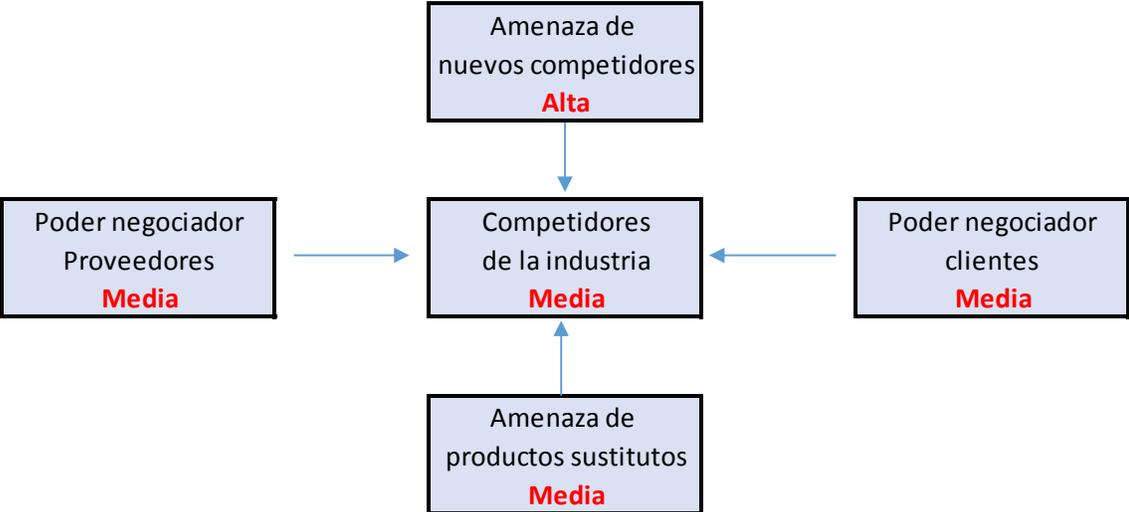
**Amenaza de productos sustitutos:** la amenaza de productos sustitutos es **Media**. Dado que los insumos médicos específicos tienen pocos sustitutos, pero en los insumos médicos generales existen sustitutos lo que implica una amenaza para la industria.

**Poder Negociador de los clientes:** el poder negociador de los clientes es **Medio**. Esto dado que la gran mayoría de los clientes son de tamaño pequeños, o medios con lo cual no tienen mayor poder negociador. En cambio los grandes clientes como Hospitales y grandes clínicas tienen un alto poder negociador con los proveedores por los altos volúmenes de compras que manejan. Además que estos grandes clientes podrían optar por integrarse verticalmente para abastecer sus insumos médicos.

**Poder Negociador de los proveedores:** el poder negociador de los proveedores es **Medio**. Esto ya que existen muchos proveedores pequeños fragmentados, algunos de estos son especializados en la venta de ciertos insumos y tienen representación de marcas específicas que nadie más lo tiene con lo cual tienen un poder negociador, pero existen otros proveedores de insumos médicos generales que tienen bajo poder negociador. También existen grandes distribuidoras que venden insumos generales los cuales son importados desde el extranjero, pero su poder negociador no es muy alto ya que existen productos sustitutos o marcas genéricas que se puede adquirir con otros proveedores.

A modo de resumen bajo el enfoque del análisis de las cinco fuerzas de M.Porter la industria de la venta de insumos médicos tiene un atractivo **mediano**.

**Análisis Industrial**



### 1.1.1 Identificación de actores claves de la industria.

Dado que el core business de NeTMedical será la venta de insumos médicos nos enfocaremos en los actores claves de esta industria:

**Clientes:** centros dentales, centros de podología, laboratorios médicos, clínicas. Principalmente centros de salud medianos y pequeños.

**Competidores:** empresas de venta de insumos médicos específicos e insumos generales de salud.

**Gobierno:** ente regulador y fiscalizador de los actores de esta industria a través del Ministerio de Salud (Minsal).

**Proveedores:** distribuidoras y proveedores de insumos médicos y dentales especializados, insumos médicos generales.

**Comunidad:** ciudadanos de la Región Metropolitana

## 1.2 Competidores

### 1.2.1 Identificación y caracterización de los competidores

Existe una diversidad de empresas dedicadas a la venta de insumos, que en algunos casos son fabricantes y comercializan directamente a través de su fuerza de venta, en otros casos son representantes de marcas, venden a través de su páginas web y despachan directo al cliente, hay otros donde solo se pueden adquirir los productos en las tiendas físicas, en general manejan un par de categorías abarcando una especialidad odontológica, solo la empresa M-Dent gestiona alrededor de 16 categorías relacionadas con la salud dental en su

market place on line, y venta en sus tiendas que están ubicadas en su mayoría en centros clínicos universitarios (UDD y UAB).

Dado que el core business de NeTMedical es la venta de insumos médicos, el cual se complementará con el servicio de gestión de residuos y esterilización, se separará los competidores por el tipo de Industria enfocándose principalmente en la venta de insumos médicos y la gestión de residuos.

### Industria Venta Insumos Médicos

La industria de insumos médicos es una industria poco concentrada, dado que existen más de 150 actores en la Región Metropolitana. Pero dentro de las principales empresas nombradas por los encuestados, tenemos:

Proveedores	Especialidades Cubiertas	Tipos de suministros	Venta On line	Vendedores Terreno	Tiendas
Dental Guzmán	Odontología General	Equipamiento-Insumos	No	No	Si
M-Dent	Ortodoncia	Equipamiento-Insumos	Si	No	Si
Gemco Equipamiento Médico y Dental	Ortodoncia	Equipamiento	No	Si	Si
Ortoteck	Ortodoncia	Equipamiento	No	No	Si
Badent	Odontología General	Insumos	No	No	Si
Gac Chile	Ortodoncia-Endodoncia	Insumos	No	No	Si
Ormco	Ortodoncia	Insumos	No	Si	Si
Abdent	Implantología	Insumos	No	No	SI

Sasf	Odontología General	Insumos	No	Si	No
Depo dental	Odontología General	Insumos	Si	No	Si
Buhos	Odontología General	Equipamiento- Insumos	No	No	Si
Biotech	Odontología General	Equipamiento- Insumos	No	No	Si

Se puede observar que la tendencia de las empresas proveedoras es atender a sus clientes, desde sus tiendas, el desarrollo de venta en terreno y de manera on line, está muy poco explotado, con lo que vemos una oportunidad en el diseño comercial para NeTMedical, como también la especialización de la mayoría de las empresas.

Las oportunidades que se presentan al visualizar la manera que opera actualmente el mercado tenemos:

Desarrollar estrategias comerciales que involucren acciones de ir hacia el cliente, utilizar medios tecnológicos como un market place on line para la venta, y abarcar el máximo de categorías que son claves y de alta rotación para los clientes.

### **Industria del Servicio de Retiro, Transporte y Disposición Final de Desechos Hospitalarios**

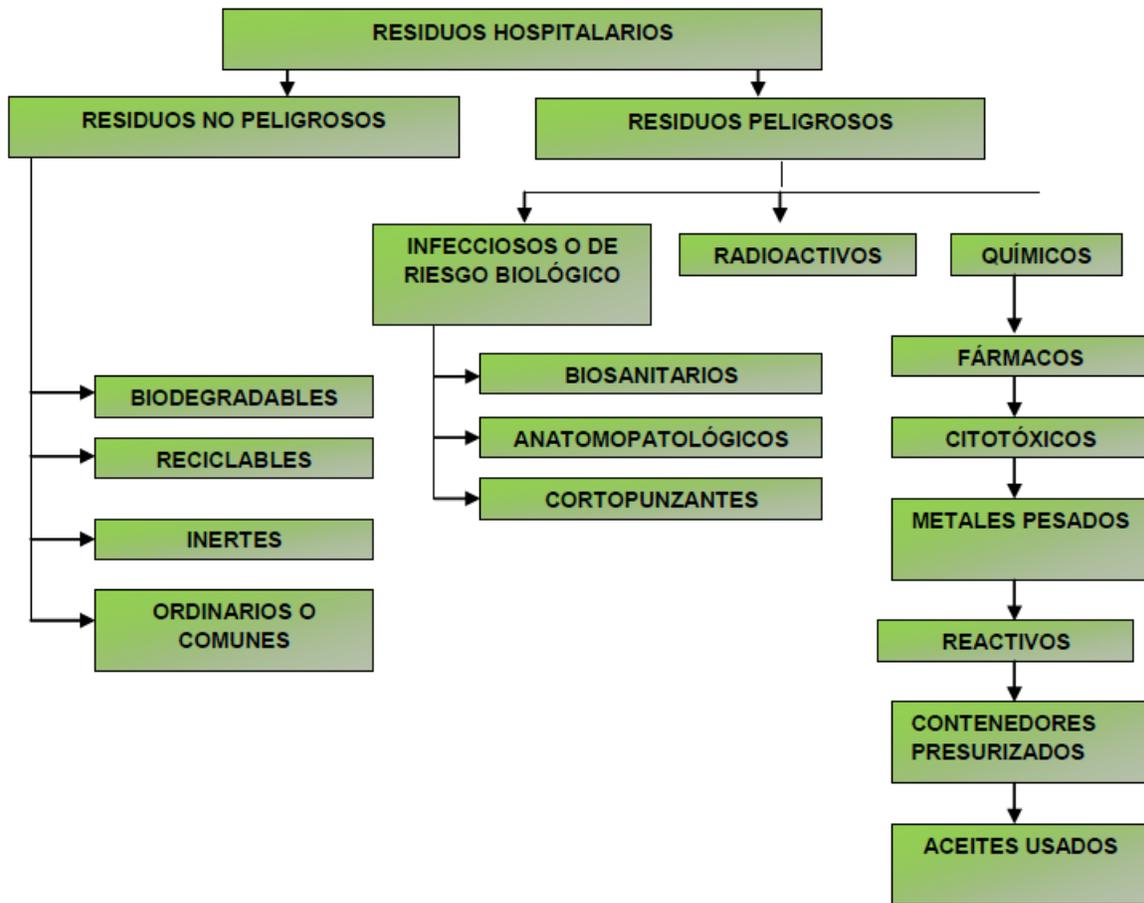
La industria de retiro de desechos hospitalarios es una industria concentrada, dado que existen pocos actores en la Región Metropolitana dada las altas barreras de entrada por las exigencias normativas, y resoluciones sanitarias como también a las altas inversiones de capital y tecnología. Dentro de los principales competidores tenemos:

Proveedores Gestión Residuos	Empresa	Clientes	N Clientes	Venta Insumos Médicos	Precios Promedio
Zubimed	Chilena	Clínicas, Hospitales, Universidades, Centros médicos	5.000	Si	\$ 50.000
Transmedical	Chilena	Clínicas, Centros Dentales, Podología, Laboratorios,	1.000	No	\$ 45.000
Stericycle	Multinacional	Grandes Hospitales, Clínicas	sin info	No	\$1.800 x kilo
Respel	Chilena	Clinicas, Centros Dentales, Podología, Laboratorios,	sin info	No	\$ 50.000
Geostellen	Chilena	Clinicas, Centros Dentales, Podología, Laboratorios,	sin info	No	\$ 50.000
Servicios del Pilar Ltda	Chilena	Grandes Hospitales, Clínicas, Integramédica	sin info	No	\$2.000 x kilo

Hoy las empresas mencionadas, se dedican principalmente a la gestión de residuos, con baja diferenciación entre servicios, y foco en tamaños de los distintos centros médicos.

NeTMedical, por su parte prestará este servicio, a precios muy competitivos a clientes regulares de insumos médicos.

## Clasificación de los residuos hospitalarios y similares



Fuente: Minsal

## Industria del Servicio de Esterilización

NeTMedical externalizará este servicio con su socio estratégico Paraclinics especialista en la esterilización de instrumentos y ropa quirúrgica. Esto dado que no es el core business de NeTMedical, pero sí lo ofrecerá dentro de su servicio integral. Este servicio tiene baja participación en los ingresos para NeTMedical, y el objetivo es solo darlo a pocos clientes como un servicio integral de alto valor agregado al de los insumos y de gestión de residuos. Los principales competidores de esta industria es Paraclinics, ISM Gemco, SIEM, Esterical, y CCE.

### 1.2.2 Fortalezas y debilidades de los competidores

Se adjunta un cuadro resumen con las principales Fortalezas y Debilidades de los competidores en la industria de venta de insumos médicos.

Servicios	Fortalezas	Debilidades
Suministros médicos	Larga trayectoria y reconocimiento.	Manejan pocas categorías
	En general dan 30 días de crédito	Es frecuente que no cuenten con stock para entrega inmediata.
	Se especializan por categorías, alto conocimiento.	No cuentan con sistemas de seguimiento de stock para la reposición de insumos en los clientes.
		Pocos cuentan con e-commerce.
		La mayoría vende en sus tiendas.

### 1.3 Clientes

En la industria de insumos médicos, los usuarios son los dentistas (médico responsable del centro de salud) y tomador de decisión, pero el comprador es el asistente, secretaria u administrativo, que si bien no toma la decisión puede ser un sponsor importante a la hora de decidir por un servicio o producto.

#### 1.3.1 Tamaño del mercado objetivo y sus tendencias.

Se adjunta una tabla resumen del tamaño del mercado objetivo que apunta NeTMedical en la Región Metropolitana

Centros Dentales	977
Centros de podología	48
Laboratorios clínicos	57
Clínicas privadas	81
Hospitales privados	4

Fuente: Minsal

**Tabla de Tendencia de gasto promedio por servicio y tipo de cliente**

<b>Venta de Insumos Médicos</b>	<b>Gasto Mes unitario</b>
<b>Centros Dentales</b>	<b>350.000</b>
<b>Centros Podológicos</b>	<b>25.000</b>
<b>Laboratorios</b>	<b>250.000</b>
<b>Clínicas</b>	<b>500.000</b>
<b>Retiro desechos hospitalarios</b>	<b>Gasto Mes unitario</b>
<b>Centros Dentales</b>	<b>30.000</b>
<b>Centros Podológicos</b>	<b>30.000</b>
<b>Laboratorios</b>	<b>90.000</b>
<b>Clínicas</b>	<b>250.000</b>
<b>Venta de productos (cajas Bolsas)</b>	<b>Gasto Mes unitario</b>
<b>Centros Dentales</b>	<b>5.000</b>
<b>Centros Podológicos</b>	<b>5.000</b>
<b>Laboratorios</b>	<b>15.000</b>
<b>Clínicas</b>	<b>45.000</b>
<b>Servicio Esterilización</b>	<b>Gasto Mes unitario</b>
<b>Centros Dentales</b>	<b>720.000</b>

Fuente: Entrevistas con propietarios de centros dentales, laboratorios, clínicas, empresa de esterilización Paraclinics.

## II Oportunidad de Negocio

### 2.1 Identificar la empresa y definir brevemente su misión, visión y objetivo.

El core business de NeTMedical será la venta de insumos médicos enfocado principalmente en centros dentales, centros podológicos, pequeños laboratorios y pequeñas clínicas privadas, ubicadas en la Región Metropolitana. La oferta de venta de insumos médicos se complementará con el servicio de gestión de residuos hospitalarios y el servicio de esterilización.

#### Misión:

Construir una red de clientes conformados por centros de salud como centros dentales, centros podológicos, pequeños laboratorios y clínicas privadas, entre otros y ser considerado como un partner estratégico al entregar un servicio integral, y a la vez generar beneficios para toda la red, en la región metropolitana.

#### Visión:

Ser la red de servicios integrales de salud más importante para centros médicos y hospitalarios.

#### Objetivos:

- a. Lograr crear una masa crítica de clientes del 20% del potencial de clientes de la RM, para el primer año.
- b. Generar utilidades al tercer año de operación.
- c. Que la venta de insumos médicos y dentales generen más del 70% de los ingresos por venta anuales de la compañía.

d. Certificarnos bajo la norma ISO 9001 dentro de los próximos 5 años.

## 2.2 Describir la idea/ o servicio y sus aspectos distintivos.

NeTMedical ofrecerá la venta de insumos médicos (core business) principalmente a centros dentales, centros podológicos, pequeños laboratorios y clínicas privadas ubicadas en la Región Metropolitana. La venta de insumos médicos que será el pilar fundamental de la empresa, se complementará con la oferta a sus clientes de servicio de gestión de residuos hospitalarios, y el servicio de esterilización de instrumentos y ropa quirúrgica, formando así un servicio integral.

La motivación de trabajar esta idea de negocio nace dado que un familiar de uno de los integrantes del grupo de profesión dentista y propietario de un pequeño centro dental, manifestó la oportunidad de crear una empresa de venta de insumos médicos y dentales que pueda proveer a los centros dentales de todos los insumos médicos necesario para operar, esto ya que actualmente los centros dentales deben comprar sus insumos a varios proveedores ya que no existe una empresa que ofrezca este servicio.

El aspecto distintivo de NeTMedical será ofrecer a sus clientes el poder consolidar en un solo proveedor todas las compras de insumos médicos, como también la gestión de residuos y servicio de esterilización.

Adicional a este aspecto distintivo de NeTMedical el cliente estará afiliado automáticamente y de manera gratuita a la RED NeTMedical, los cuales serán beneficiados con:

- Precios especiales de acuerdo a los planes contratados.
- Ofertas en suministros.
- Posibilidad de solicitar cotizar suministros que no estén en lista de precios vigentes.
- Servicios de express 12 hrs para la esterilización.

En el futuro ya teniendo una masa crítica atractiva (+ 500 Centros Médicos) de clientes NeTMedical podrá administrar esta base para ofrecer a sus clientes:

- Seguros de salud y generales.
- Mantenimiento y reparación de equipamiento médico dental.
- Venta a regiones de suministros médicos, a través del market place, despachando a vía operador logístico (Chile express, Turbus, Blue express).
- Y otros que se van a ir descubriendo con el tiempo al gestionar cada cliente, gracias al constante contacto de parte del equipo comercial, los cuales levantarán las nuevas necesidades que se presentan como potenciales negocios.

### ¿Por qué enfocarse en centros médicos dentales?

En el estudio publicado por el SIES en el mes de diciembre de 2013, de las aproximadamente 700 carreras que se imparten en el país, odontología aparece en el sexto lugar, dentro de las carreras que más han aumentado su tasa de titulación durante los últimos cinco años (72%).

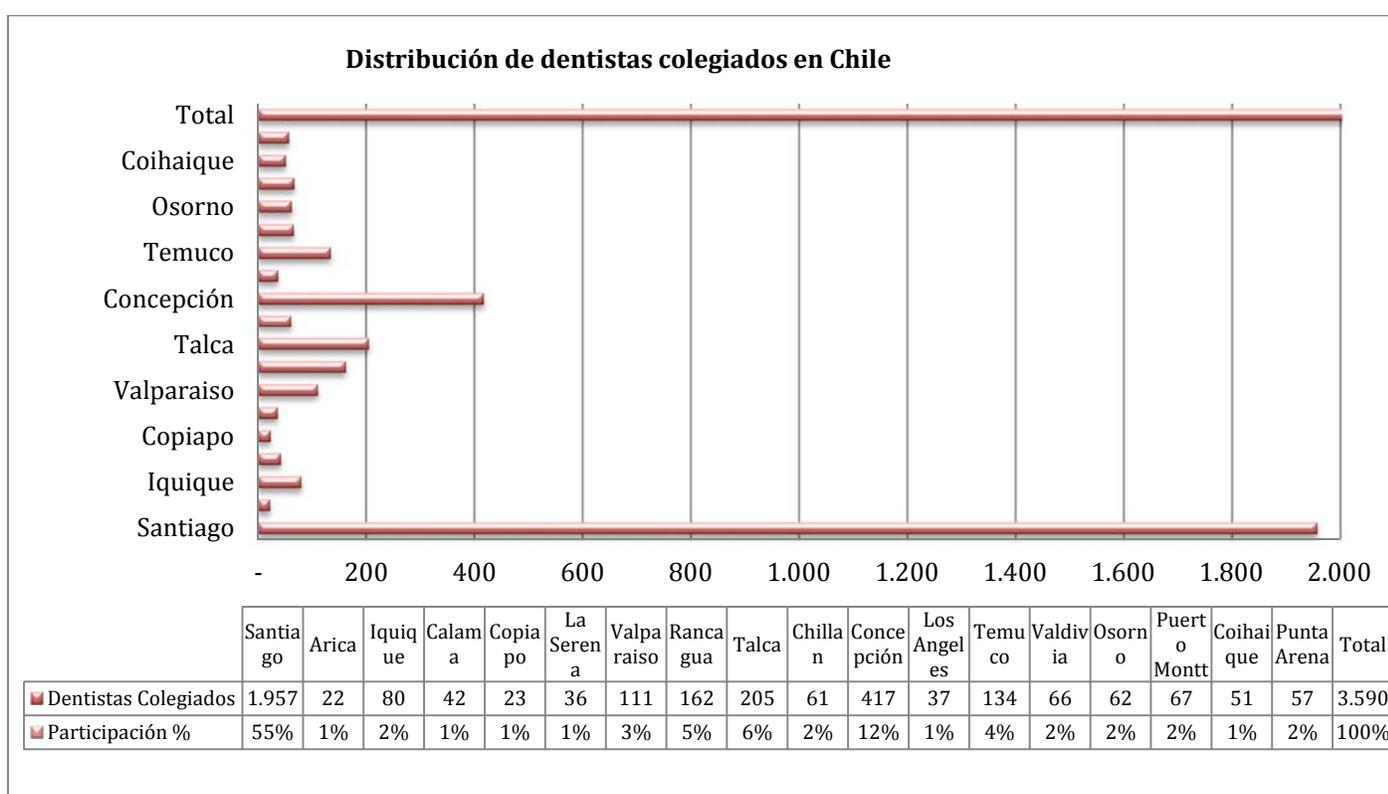
**Carreras universitarias con más número de titulados**

Carrera	% incremento	2008	2012
Kinesiología	130,8	769	1.775
Ped. en idiomas	87,9	763	1.434
Adm. Empresas	86,4	1.320	2.461
Enfermería	84,3	1.356	2.499
Ing. Civil Industrial	83,8	1.585	2.913
Odontología	72	640	1.101
Ped. Educación Física	58,1	1.579	2.496
Medicina	51,9	1.021	1.551
Ing. Comercial	42,5	3.483	4.964
Derecho	30,5	1.968	2.568

FUENTE: Servicio de Información de Educación Superior del Mineduc. LA TERCERA

De acuerdo al SII el año 2012 hubo 16.195 contribuyentes dentistas. Al número anterior debemos agregar que a fines del año 2012 se titularon 1.800 nuevos dentistas (proyección de titulación de ACHEO y ADEO para 2012) a la vez que ingresaron al país 120 profesionales extranjeros el mismo año, (un 66% profesionales colombianos, Fuente Cancillería) se podría inferir, que actualmente en Chile hay 18.115 dentistas.

**Cuadro de distribución dentistas colegiados por zonas.**



Fuente: Colegio de Dentistas de Chile.

Hoy existen alrededor de 3.600 dentistas que pertenecen al colegio de dentista de Chile, representado el 20% de los dentistas del país (incluyendo extranjeros). La región metropolitana representa el 54% de los dentistas colegiados a nivel país, Santiago cuenta con más de 1.000 consultas dentales.

El volumen de profesionales que conforman el mercado de dentistas en Chile, representa una oportunidad potencial a ser explotada, cuentan con oferta de servicios de ventas de insumos atomizados

Como una forma de explotar el mercado de la salud, principalmente a los dentistas, se pensó en el desarrollo de una red de clientes, generando una masa crítica que permita a NeTMedical obtener una mayor fuerza negociadora frente a los proveedores de suministros médicos. De esta forma NeTMedical se transforma en un intermediario que negocie con los proveedores de insumos médicos logrando traspasar parte de los beneficios a los clientes, en términos concretos con precios de hasta un 10% más barato que el mercado en los insumos, dado su poder negociador otorgado por el volumen. Adicional a esto NeTMedical ofrecerá a sus clientes el servicio de gestión de sus residuos, y el servicio de esterilización a menores precios por contratar el servicio integral, todo lo anterior dependiendo del tipo de plan que contraten.

### **2.3 Qué oportunidad o necesidad atiende.**

#### **¿Existe una necesidad?**

El universo de potenciales clientes en la Región Metropolitana es de más de 1.200 establecimientos médicos privados, en un alto grado compuestos por consultas dentales. Para poder respaldar la oportunidad de ofrecer un servicio integral enfocado principalmente en la venta de insumos médicos y dentales se realizaron entrevistas y encuestas a una muestra de 20 potenciales clientes. En esta muestra se decidió entrevistar y encuestar a más centros dentales dado que estos son los principales clientes donde debe enfocarse NeTMedical

	Encuestas Realizadas
Centros dentales	10
Podología	5
Laboratorios	3
Clínicas	2
<b>Total</b>	<b>20</b>

Con respecto a los resultados de estas entrevistas y encuestas, al consultar a los potenciales clientes sobre quien es la persona que aprueba la decisión de compra, contratar servicios y determinar a qué proveedor comprar, más del 80% de los centros dentales y podología encuestados detallaron que la decisión de compra y VB la realiza directamente los dueños, esto principalmente por ser empresas pequeñas. En cambio al consultar en pequeños laboratorios y clínicas los entrevistados detallaron que la decisión de compra la realiza el administrador, esto al ser una empresa de un tamaño medio.

#### Decisión de Compra (VB)

	Respuesta
Centros dentales	dueño
Podología	dueño
Laboratorios	Administrador
Clinicas	Administrador

Al momento de consultar quién es el encargado del proceso de compra de insumos médicos y otros, luego de ya tener los vistos buenos, la mayoría de los encuestados detallaron que el proceso de compra los realiza el administrativo o secretaria de los centros dentales o podología. En los laboratorios y clínicas son las área de abastecimientos o encargados de compras quienes realizan las compras.

#### Encargado de Compra

	Respuesta
Centros dentales	Secretaria-Abastecimiento
Podología	Secretaria-Abastecimiento
Laboratorios	Encargado de compras
Clinicas	Encargado de compras

Con respecto a los insumos médicos, al consultar a qué proveedores les realizan la compra de insumos médicos la gran mayoría de los centros dentales detallaron que tiene más de 4 o 5 proveedores para gestionar la compra de insumos dado que cada proveedor se especializa en ciertos productos y no existe un proveedor que les ofrezca todos los insumos. Estas compras se realizan en promedio 1 o 2 veces al mes y con plazos de pago promedio de 30 días.

<b>Número de proveedores para comprar Insumos Médicos</b>	
	<b>Respuesta</b>
Centros dentales	mas de 5
Podología	4 o 5
Laboratorios	mas de 5
Clinicas	mas de 5

<b>Periodicidad de compra Insumos Médicos</b>	
	<b>Respuesta</b>
Centros dentales	15-30 dias
Podología	15 dias
Laboratorios	30 dias
Clinicas	30 dias

<b>Plazo de Pago compras</b>	
	<b>Respuesta</b>
Centros dentales	30 dias
Podología	Contado - 30 dias
Laboratorios	30-60 dias
Clinicas	30-60 dias

Al consultar a los clientes sobre cuánto gastan promedio mensualmente en compra de insumos médicos, el promedio de los montos gastados por institución se adjunta en la siguiente tabla

<b>Gasto Promedio Mensual Compras Insumos</b>	
	<b>Respuesta</b>
Centros dentales	1.000.000
Podología	300.000
Laboratorios	3.000.000
Clinicas	5.000.000

Al consultar sobre la gestión de residuos, solo el 70% de los encuestados detallaron que tiene contratado el servicio de gestión de residuos con empresas especializadas como Transmedical, Zubimed o Stericycle, dado que la normativa legal para los residuos hospitalarios peligrosos que generan lo exige. Otros centros dentales no generan este tipo de residuos con lo cual no lo necesitan. Para los clientes que necesitan este servicio lo usan en promedio una vez al mes y con un gasto promedio mes que se detalla en la tabla adjunta:

<b>Gasto Mensual Gestión de Residuos</b>	
	<b>Respuesta</b>
Centros dentales	\$ 60.000
Podología	\$ 50.000
Laboratorios	\$ 100.000
Clinicas	\$ 200.000

Al consultar sobre el proceso de esterilización y si externalizan el servicio, en promedio sólo el 50% de los clientes afirmó que lo realiza dado que muchos de los centros dentales y podología ya tienen máquinas propias para esterilizar instrumentos. Solo los establecimientos medianos como centros dentales y clínicas usan este servicio principalmente para esterilizar instrumentos y ropa quirúrgica con gastos promedios entre \$700.000 y \$1.000.000-

<b>Contrata Servicio Esterilización Externo</b>	
	<b>Sí</b>
Centros dentales	50%
Podología	30%
Laboratorios	70%
Clinicas	70%

Para finalizar la encuesta se les consultó a los potenciales clientes si contrataría un servicio integral que agrupe en un solo proveedor toda la compra de insumos médicos, y que además

le ofrezca la gestión de sus residuos y el servicio de esterilización, todo esto a un menor precio que el mercado (10% menor en promedio), el **90%** ( 9 de 10 ) de los centros dentales respondió que sí lo contrataría, principalmente para poder bajar sus costos y centralizar en un solo proveedor la compra de insumos y los servicios complementarios como la gestión de residuos y esterilización. En los centros podológico baja a **80%** (4 de 5) dado que su gasto en insumos médicos no es tan intensivo, pero si muestran interés en poder bajar sus costos. En los laboratorios y clínicas consultadas el **100%** respondió que sí lo contrataría.

<b>Contrataría Servicio Integral NetMédical</b>	
	<b>Sí</b>
Centros dentales	90%
Podología	80%
Laboratorios	100%
Clinicas	100%

A modo de conclusión, en base a las entrevistas y encuestas realizadas a esta muestra de 20 potenciales clientes se demuestra que los distintos profesionales de la salud manifiestan la necesidad de contratar un proveedor un servicio integral que incluya principalmente la venta de todos sus insumos médicos necesarios para su operación y que además le gestione los residuos hospitalarios y servicio de esterilización, todo esto a un menor precio, bajando así sus costos operacionales. Adicional al poder bajar sus costos manifestaron que sería de gran ayuda consolidar estos servicios en un solo proveedor dado que no tienen tiempo para coordinar y controlar todas las actividades administrativas por ser centros médicos pequeños con poco personal con lo cual la oferta de un servicio integral a través de un solo proveedor les optimizará sus tiempos para centrarse en su negocio.

El beneficio para los clientes de tener un solo proveedor con un servicio integrado es que pueden optar a mejores precios bajando sus costos y además les facilita el proceso de compra de insumos médicos, optimizando el manejo de sus inventarios, y que además les presta el servicio de gestión de residuos y la esterilización con mejores precios.

## **Proveedores de Insumos Dentales y Médicos (Oferta)**

Dado que NeTMedical actuará como un intermediario mayorista en un mercado pulverizado tanto por el lado de la demanda (centros dentales, centros de podología,) como de la oferta de insumos médicos y dentales (muchas empresas de venta de insumos), se procederá a analizar y respaldar la oportunidad del negocio de NeTMedical del punto de vista de los proveedores de insumos dentales y médicos (oferta) dado que ya se respaldó la oportunidad desde el punto de vista de la demanda.

### **Insumos Médicos**

La industria de venta de insumos dentales y médicos en Chile maneja márgenes promedios en torno al 45%, pero al incluir los costos de entrega o delivery a los clientes este margen se ve afectado.

### **Propuesta de NeTMedical a los proveedores de insumos**

¿Qué ventajas tienen los proveedores y distribuidores de insumos dentales y médicos en asociarse a NeTMedical para vender sus productos a menores precios?

- Asegurar ventas por volumen dado que NeTMedical administra la compra de insumos de varios clientes (más de 250 clientes), obteniendo el proveedor mayores ingresos por ventas pese a tener menores márgenes.
- Mejor rotación y manejo de inventarios.
- Menores gastos de ventas, al ahorrarse vendedores toma-pedidos
- Ahorro de costos de delivery del proveedor dado que NeTMedical se encarga del retiro de los insumos en los locales.
- Potenciar sus relaciones comerciales con clientes de mayor tamaño.

En base a distintas entrevistas realizadas a proveedores de insumos médicos y dentales, se les consultó por los precios de venta al público general al por menor de una pequeña muestra de insumos. En esta muestra se seleccionaron los productos más requeridos por los centros dentales, principal cliente de NeTMedical, de los cuales se desprenden el siguiente cuadro:

Precio Lista Insumos (valores iva incluidos)

Cemento Dual Relyx U200 CLICKER A2- A3 OPACO	\$ 83.193
COMPOSITE FLOW 3M JERINGA	\$ 29.850
FLUOR PROTECTOR IVOCLAR CJ 40 UN	\$ 88.655
GUANTE QUIRURGICO N°7	\$ 10.650
SEDA 3/0 C/A sh x 36 K832H	\$ 61.776

Al consultar a los proveedores de estos insumos sobre los costos de compra (FOB), así poder obtener más antecedentes sobre la cadena de precios y costos, fueron reacios a dar esta información en detalle, pero transmitieron que en términos generales los márgenes de la industria de venta de insumos médicos y dentales es en promedio del 45% aproximadamente. Estos márgenes varían dependiente del tipo de producto y marca.

A la muestra de proveedores, distribuidores de insumos médicos y dentales consultados como M-Dent, Comercial Andrés Oral Care Ltda (AbDent), Madegom, y Germán Behnke se les preguntó si estarían dispuestos a realizar descuentos en los precios de lista al por menor si un cliente, en este caso NeTMedical, les asegurara un volumen de compra al por mayor de insumos de forma mensual y con retiro en sus locales o bodegas, esto dado que NeTMedical administrará una base potencial de más de 250 clientes lo que le permitirá realizar compras por volumen aprovechando los vehículos de reparto para retirar los insumos comprados. A esta consulta el 80% de los proveedores de insumos consultados declaró que sí podrían hacer descuentos en sus listas de precios, ya que podrían obtener mayores ingresos por ventas por volumen pese a bajar sus márgenes, además ven factible obtener descuento desde las marcas o fabricantes al aumentar su nivel de compra traspasando parte de este descuento a NeTMedical.

Dado esto NeTMedical establecerá formalmente la relación con sus proveedores a través de acuerdos comerciales, donde queden establecidos escala de rebate por compras, condiciones de pagos, y otros acuerdos particulares. A continuación queremos mostrar un ejemplo de una propuesta de tramos de descuentos (rebate) por compras por volumen para un producto

seleccionado como el Fluor Protector, donde se logró establecer un promedio de los tramos de descuento para este insumo:

- +31%** Descuento del precio de lista por compras mayores a 200 unidades mes
- 15%-30%** Descuento del precio de lista por compras mayores a 150 unidades mes
- 10%** Descuento del precio de lista por compras mayores a 100 unidades mes.

Dado que NeTMedical manejará compras por volúmenes se estima que se podrían cerrar acuerdos comerciales con proveedores de insumos en la cual se podría llegar a descuentos en los insumos en promedio del 30% a 35%.

A continuación se presenta un breve resumen de los márgenes que se manejan actualmente en la industria de la venta de insumos dentales y médicos, y cómo estos márgenes se distribuirán con la intervención de NeTMedical.

### **Situación Actual (sin NeTMedical)**

Actualmente los márgenes promedios que manejan los proveedores o distribuidores de insumos médicos y dentales en Chile son del 45%. A modo de ejemplo consideremos un insumo dental o médico con precio de venta al por menor de \$100. El costo de venta del insumo del punto de vista del proveedor es de \$55 c/u, no incluye otros costos como el delivery, publicidad y marketing, comisiones por ventas, con lo cual el proveedor obtiene \$45 por cada unidad vendida o 45% de margen. Desde el punto de vista del cliente final en este caso los dentistas, podólogos, laboratorios o pequeñas clínicas, el costo de compra de este mismo insumo al por menor es de \$100 c/u. El cliente final no obtiene descuento en la compra dado que al ser un cliente de tamaño pequeño no puede optar a descuentos por compras por volumen.

## Proveedor de Insumos o Distribuidor

## Cliente Final

Precio de Venta Insumo (PV)	\$100	→	Costo Insumo	(\$100)
<u>Costo venta Insumo (CV)</u>	<u>(\$55)</u>			
Margen venta insumos (MB)	\$45			

## Situación con NeTMedical

Con la intervención de NeTMedical, quien actuará como un distribuidor mayorista frente a los distintos proveedores de insumos dentales y médicos, en la cual cerrará acuerdos comerciales con los proveedores y distribuidores para optar a descuentos por compras por volumen con descuentos en torno a un **35% y 30%**, esto por los volúmenes de compra que tendrá NeTMedical, además para el proveedor representa una oportunidad el poder aumentar sus volúmenes de venta generando mayores ingresos pese a tener menores márgenes y ahorro en otros costos como por ejemplo delivery. A su vez NeTMedical traspasará parte de este descuento por comprar por volumen a sus clientes finales con descuentos promedios en el precio de venta de los insumos entre un **5% y 10%** máximo, dependiendo del tipo de plan contratado y tipo de insumo. De esta forma NeTMedical obtiene un margen promedio del **25%** en el proceso de la compra y venta de los insumos médicos y dentales actuando como mayorista.

## Proveedor de Insumos

## NeTMedical

## Cliente Final

PV Insumo \$65-\$70	→	PV Insumo \$90-\$95	→	Costo Insumo (\$90-\$95)
<u>CV Insumo (\$55)</u>		<u>CV Insumo (\$65-\$70)</u>		
MB venta insumo \$10-\$15		<b>MB venta insumo \$25</b>		

Dado que NeTMedical actuará como un mayorista, gestionará la compra de insumos dentales y médicos para abastecer a los más de 250 potenciales de clientes, nos permitirá realizar compras por volumen logrando descuentos que podrá traspasar a su cliente final.

Por estos distintos motivos, vemos una oportunidad de negocio en crear una empresa que ofrezca un servicio integral que incluya como pilar base la venta de insumos médicos y

prestaciones adicionales, como gestión de residuos y esterilización, que apoyen el giro de los clientes, sin sacarlos de su foco. NeTMedical actuará como gestor o sintetizador para canalizar la oferta pulverizada de insumos médicos como también de la demanda pulverizada de todos estos centros de salud de tamaños medios-pequeños.

#### **2.4 Determinar a qué mercado/s apuntará dicho producto o servicio.**

NeTMedical estará enfocada en los pequeños y medianos centros de salud, principalmente centros dentales como también centros de podología, laboratorios y clínicas de la Región Metropolitana, que se beneficien en consolidar en un solo proveedor la compra de insumos médicos como servicio base, y la de gestión de residuos y servicio de esterilización.

#### **2.5 Cómo atraerán a los clientes.**

##### **2.5-1. El plan de marketing, se enfocará en:**

1.5-1.1. Centros médicos: campañas de venta directa, para afiliar y cerrar contratos para la venta de insumos médicos y el servicio de gestión de residuos y el de esterilización.

1.5-1.2. La oportunidad de concentrar sus proveedores, ofrecer tarifas preferenciales de los servicios prestados a la red, generan lazos de largo plazo entre los centros médicos y NeTMedical.

La oportunidad de pertenecer a una red de centros médicos a través de NeTMedical, les permitiría a los potenciales clientes obtener beneficios, esto dado que NeTMedical actuará como un catalizador de esta demanda fragmentada donde tendrá poder negociador como los mayoristas como si fuera un centro de salud de gran tamaño el cual se traspasará a los clientes de la red.

Como parte de los beneficios, NeTMedical dispondrá de un catálogo de suministros médicos, con 2 listas de precios, una con precios normales para los no clientes activos (que no contraten el plan anual de gestión de residuos, o que no tengan continuidad comercial durante los últimos

3 meses), y otra lista con precios preferenciales con descuentos hasta el 10% en la compra de insumos con respecto al mercado como también descuentos en los servicios de gestión de residuos y esterilización.

NeTMedical, al estar en contacto continuo con los clientes, tendremos como objetivo generar lazos de confianza, conocer sus necesidades, suministrar los insumos médicos que son importantes en los distintos procesos operacionales de los clientes, generados con levantamientos continuos de necesidades, un sistema de gestión de la relación con los clientes, que estará continuamente alimentado por los equipos comerciales y el soporte web.

## III Modelo de Negocio

### 3.1 Descripción completa del modelo de negocios

#### 3.1.1 Segmentos de mercado/cliente

Los clientes son la base del modelo de negocio de NeTMedical, los cuales están orientados principalmente al rubro de salud. Para entregar de manera eficiente nuestra propuesta de valor hemos segmentado el mercado objetivo de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Ubicación geográfica:** dado que el gran número de centros de salud en Chile se encuentra en la Región Metropolitana, principalmente por el número de habitantes, se determinó enfocarse en esta región descartando expandirse a otras regiones en un mediano plazo.
- **Tamaño de los centros de salud:** al hacer un análisis de la industria de la salud y los tipos de centros, se determinó enfocarnos en pequeños y medianos centros de salud los cuales no tengan mayor poder negociador con los proveedores dados su tamaño. De esta forma grandes centros de salud como Hospitales y grandes clínicas como clínica Alemana o clínica Las Condes se descartan dentro de los clientes objetivos.

#### 3.1.2 Propuesta de valor

A continuación se describe el set de productos y/o servicios de NeTMedical que crean valor para nuestro segmento específico de clientes. Algunas de estas propuestas pueden ser innovadoras y otras pueden ser similares a las existentes en el mercado, pero con nuevos atributos diferenciadores dado que es un servicio adaptado a las necesidades de los clientes.

#### ¿Qué problema estamos solucionando a los clientes?

- Agrupar en un solo proveedor la compra de insumos médicos, complementado con el servicio de retiro, transporte y disposición final de desechos hospitalarios y el

servicio de esterilización, esta es la oferta distintiva que la hace única en el mercado actual.

- Les permite centrarse en su Core business.
- Mejor Gestión, velocidad en las respuestas, confianza en que alguien se preocupe de sus necesidades y administración del stock de insumos.
- Comprar insumos médicos con un solo proveedor con contacto a través de ejecutivos de ventas/postventa, market place (página web e-commerce).
- Dependiendo del tipo de plan contratado, puede optar a descuentos muy convenientes.
- Comunicar a sus clientes, que cuentan con servicios de gestión de residuos, esterilización de acuerdo a las normativas de salud del país, con el respaldo de NeTMedical (y sus partes).

### **¿Cuál es la propuesta de valor de NeTMedical?**

La propuesta de valor se traduce en la entrega de una atención integral, a través del servicio clave:

- Gestión de suministros médicos, abarcando productos de las distintas especialidades de dentistas.

Y de servicios adyacentes:

- Gestión de residuos hospitalarios
- Gestión de esterilización

La oferta de estos servicios de manera conjunta responde a la integralidad de la propuesta de valor, la cual tiene las siguientes características:

- Innovación: hoy no existe empresa, que integre estos 3 servicios y los ponga a disposición del mercado, conformando una red de clientes.
- Customización: Cada cliente es distinto, en tamaño, en tipo de servicio que provee, dado esto la propuesta de NeTMedical es flexible y capaz de adaptarse a cada

necesidad, es más, parte de los objetivos de la empresa es determinar constantemente las necesidades de cada cliente.

- Comodidad: concentrar en un solo proveedor toda la compra de insumos médicos. Adicional a esto a medida que NeTMedical ingrese los pedidos de los clientes a través del tiempo podrá monitorear sus compras, frecuencias, tipos de insumos. De esta forma anticipar las necesidades de reposición de inventario de sus clientes. Con esta información los ejecutivos de ventas consultará a los clientes de forma anticipada por la necesidad de reposición y avisos de nuevos productos que podrán revisar en la página web, que funcionará como un market place (e-commerce).
- Reducción de costos: con la gestión eficiente de los inventarios de clientes les permitirá bajar sus costos dado que no tendrán que mantener altos niveles de inventarios, de esta forma podrán destinar ese recurso inmovilizado a otras actividades. Además los distintos planes de NeTMedical que mezclan los 3 servicios claves, les permitirá obtendrán descuentos atractivos que les permitirá bajar costos.

### 3.1.3 Canales de distribución

Los canales de distribución establecerán la forma en que NeTMedical se comunica, y entrega los productos, y servicios a los clientes. Puede ser de manera directa, indirecta o una mezcla de ambos.

NeTMedical, entrara en contacto con el mercado a través de sus propios canales, de manera directa con un equipo de ventas en terrenos, equipo de operaciones logístico y un market place en internet (B2C).

Equipo comercial: cumplen la función de dar a conocer los servicios de la empresa, recoger las necesidades y traducirlas en ventas. Los ejecutivos comerciales son el punto de contacto principal con el mercado. Que se dividen en 2 grupos:

1. Equipo Captador: son ejecutivos comerciales, que su función es captar clientes, cerrando contratos de servicios de venta de insumos, gestión de residuos y de esterilización.
2. Equipo de Mantenición: son ejecutivos comerciales, que su función es visitar constantemente a los clientes y para ofrecer productos, detectar nuevas necesidades, verificar el correcto funcionamiento de los servicios adyacentes.

La función del equipo comercial por un lado genera el oxígeno (captadores), y lo mantiene constante en la empresa (mantención).

- Equipo de operaciones logísticas: son las personas que están en terreno en los vehículos especialmente adaptados para transportar los suministros médicos gestionar los residuos y los materiales esterilizados y a esterilizar. Este equipo, estará continuamente y altamente capacitado en las características de los insumos médicos como también en la gestión de residuos y el transporte de materiales esterilizados.
- Market Place: una página web diseñada para el e-commerce, entre NeTMedical y sus clientes, permite un fácil acceso por parte de esos a los servicios de la empresa, pudiendo consultar, comparar y comprar on line, a cualquier hora, con compromisos de despachos desde 72 horas, y servicios express si lo necesitan (12 horas).

#### 3.1.4 Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes es la clave del servicio integral de NeTMedical dado que nos permitirá prestar un servicio personalizado y acorde a sus necesidades.

La fidelización de los clientes se desarrolla, a través del contacto continuo con el equipo comercial y operacional. Estos 2 equipos están el 100% del tiempo en terreno, captando nuevos clientes, y necesidades de los actuales.

- Equipos comerciales: compuesto por personas, que captan nuevos clientes, gestionan las necesidades de su cartera de clientes. Cuentan con el apoyo tecnológico de Tablet, que tienen cargada un sistema de CRM, con toda la información del cliente.

### 3.1.5 Modelo de flujo de ingresos

El modelo de negocio de NeTMedical está enfocado principalmente en la compra masiva de insumos médicos a distintos proveedores y fabricantes, su almacenamiento e inventario y posterior venta y despacho a los centros de salud de tamaños pequeños y medianos en la Región Metropolitana donde se enfocará NeTMedical. Esta oferta de venta de insumos médicos será complementada con la oferta de servicio de gestión de desechos como también el servicio de esterilización.

**Venta de Insumos Médicos:** el principal flujo de ingreso de NeTMedical vendrá por la compra y venta de insumos médicos y dentales. NeTMedical hará compras de insumos por volumen a distintos proveedores y distribuidores de insumos médicos y dentales especializados como genéricos, en la cual podrá optar a mejores precios por compras por volumen. Estos insumos comprados son retirados por los vehículos de reparto de NeTMedical para su almacenamiento hasta su venta y despacho.

Estos flujos de ingresos serán variables y dependerá de las órdenes de compras por insumo médicos realizados por cada cliente, tomados tanto en su local, por el equipo comercial (venta directa), o por los pedidos de insumos realizados vía página web. El cobro se realiza a fin de cada mes, con plazo de pago 30 días, luego de recibir de forma digital la factura electrónica asociado a las compras del mes realizadas por el cliente. Se establecerá en el contrato la autorización a NeTMedical del envío de documentos tributarios de forma electrónica. El cobro por despacho de los insumos a los centros de salud variará dependiendo del volumen de insumos comprados y del plan de servicio integral contratado. Para los clientes que tengan el servicio de gestión de residuos contratado como plan, la entrega se ajustará con la fecha de retiro de residuos, y existirá un servicio express con recargo adicional. Para los clientes de solo insumos, se fijara 2 fechas de entrega al mes, también optando al servicio express.

**Servicio de retiro, transporte y disposición final de desechos hospitalarios:** el flujo de ingreso de NeTMedical asociado al servicio de gestión de los residuos, constará de un cobro

mensual fijo por la gestión de residuos, durante un plazo mínimo de un año, plan anual. Este cobro mensual incluirá el retiro, transporte y disposición final de desechos una vez al mes y solo podrá desechar los tipos de residuos detallado en el contrato firmado, cualquier otro tipo de residuo no detallado en el contrato se cobrará por separado. Este cobro fijo mensual se realiza independiente de si el cliente necesita el retiro de desechos. El servicio de retiro ofrecido por NeTMedical incluirá la entrega a sus clientes de los suministros para el almacenamiento de los desechos el cual constará de bolsas plásticas especializadas o cajas contenedoras termo laminada especiales dependiendo del tipo de residuo. En caso de necesitar mayor cantidad de retiros de desechos y reposición de suministros para el almacenamiento tendrá un cobro adicional. El cobro por la gestión de residuo variará dependiendo del plan de servicio integral contratado con NeTMedical.

**Servicio de esterilización de instrumentos y ropa quirúrgica:** el flujo de ingreso de NeTMedical asociado al servicio de esterilización constará de un cobro mensual fijo por el servicio de esterilización, durante un plazo mínimo de un año, plan anual. Este cobro mensual incluirá el retiro, transporte, esterilización y devolución de los instrumentos o ropa quirúrgica esterilizada 8 veces al mes en promedio (se puede adaptar) y solo podrá esterilizar instrumentos o ropa quirúrgica detallado en el contrato firmado, cualquier otro tipo de instrumento o ropa quirúrgica que se necesite esterilizar que no esté detallado en el contrato firmado se cobrará por separado. Este cobro fijo mensual se realiza independiente de si el cliente necesita esterilizar el número de veces detallado en contrato. El servicio de esterilización ofrecido por NeTMedical incluirá la entrega a sus clientes de los suministros para el almacenamiento de los instrumentos o ropa quirúrgica a esterilizar el cual constará de unas cajas termo laminada especiales. En caso de necesitar mayor número de servicios de esterilización tendrá un cobro adicional. Este cobro por el plan de esterilización variará dependiente del servicio integral contratado con NeTMedical.

### 3.1.6 Recursos claves

Los recursos claves de NeTMedical, son necesarios para mantener la relación con los clientes y generar ingresos, a continuación se detallan algunos de estos recursos:

- Recursos físicos: dentro de los principales recursos físicos claves de NeTMedical tenemos: el arriendo de la Oficina-Bodega ubicada en el parque industrial de Quilicura, la compra de 3 vehículos Peugeot Partner y 2 camiones ¾ Hyundai H100, la importación desde Bélgica de una máquina AMB Ecosteryl Serie 75 para tratar los desechos hospitalarios. Inventario de insumos médicos e insumos para la gestión de residuos. La compra de un software ERP para el manejo administrativo y Logístico para manejar el inventario, y relaciones con los clientes (CRM).
- Recurso Humano: dentro de los recursos claves, el RRHH es uno de los factores más importantes. Dentro de los principales recursos humanos tenemos, a los choferes, equipo comercial (venta y postventa), operadores de máquinas, equipo administrativo y la gerencia.
- Recursos financieros: este recurso es clave en la etapa de puesta en marcha y operación, tanto para cubrir los desfases de caja de la operación, como para realizar las inversiones de compra los recursos físicos ya detallados. Estos recursos financieros provendrá de aportes de capital de los socios como de financiamiento bancario vía leasing.

### 3.1.7 Actividades claves

Las actividades son la base para que la oferta de valor funcione. Las actividades de un negocio se pueden dividir en actividades de producción, diseño, armado de productos, entrenamiento y capacitación, resolución de problemas, operación.

A continuación se detallan algunas de las actividades claves de NeTMedical, principalmente actividades de operación y logística.

- Toma de pedidos de insumos a los clientes.
- Compra de insumos médicos y dentales, retiro y almacenamiento.
- Logística de rutas para coordinar tanto el retiro y despacho de insumos, como la gestión de residuos y el servicio de esterilización.
- Almacenamiento y Control de inventarios de los insumos médicos
- Entrenamiento y Capacitación de normas sanitarias a los funcionarios (operadores maquinas, fuerza de venta, choferes).

- Coordinación de la fuerza de venta en terreno.
- Cobranza a clientes
- Administrar los contactos de la red y beneficios.

### 3.1.8 Asociaciones claves

NeTMedical establecerá asociaciones claves o alianzas con actores claves de esta industria para lograr que el modelo de negocio funcione en forma adecuada.

Asociación con proveedores y distribuidoras especializadas en insumos médicos y dentales como por ejemplo M-Dent, Abdent, Madegom, entre otras. El beneficio para los proveedores en la asociación con NeTMedical es que les asegurará volúmenes de compras y se ahorrarán costos por despacho o delivery dado que esta gestión lo hará NeTMedical con sus vehículos de reparto, NeTMedical actuará como intermediario con los clientes. Al hacer compras por volumen NeTMedical podrá negociar precios más bajos los cuales traspasará a sus clientes. Dado que en los primeros años de operación el volumen de compras de NeTMedical no alcanzaría las escalas necesarias que justifiquen realizar el proceso de compras vía importación de insumos médicos o representación de marcas específicas extranjeras se optará por comprar a proveedores locales. Si este volumen alcanza las escalas necesarias se revisará la opción de importar insumos desde el extranjero y buscar representación de las marcas más solicitadas.

Con respecto a la gestión de residuos, NeTMedical establecerá al vertedero KDM Tratamiento como asociado clave para poder eliminar los desechos médicos ya tratados en su máquina AMB Ecosteryl.

Con respecto a la gestión de esterilización, NeTMedical hará una asociación con Paraclinics, empresa especialista en la esterilización de instrumentos y ropa quirúrgica. De esta forma NeTMedical se enfoca en la venta de insumos médicos y gestión de residuos dado que el proceso de esterilización requiere maquinaria específica y tratamientos y procesos muy especializados.

### 3.1.9 Estructura de costos

Dentro de los costos más relevantes de NeTMedical tenemos los siguientes

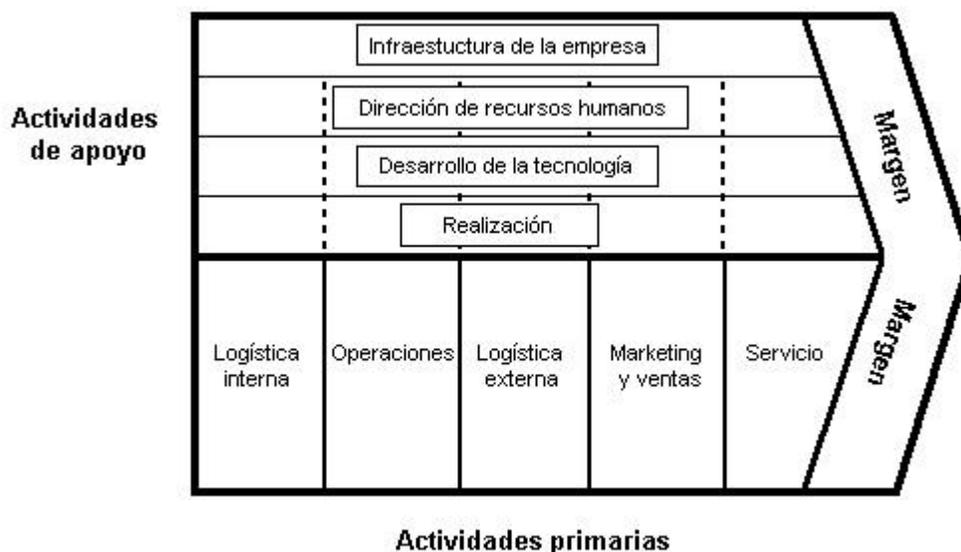
**Costos Fijos:** dentro de los principales costos fijos de NeTMedical están las remuneraciones e imposiciones del personal fijo, arriendo de la oficina-bodega, cobro mensual por el servicio GPS para controlar los vehículos y flotas, los gastos anuales por patentes y permisos municipales, mantención de página web.

**Costo Variables:** el principal costo variable de NeTMedical vendrá por el costo de compra de insumos médicos, y los gastos asociado a la logística de traslado o delivery de los vehículos (petróleo, tag). Dado que este costo es relevante para que el modelo de negocio se buscará hacer compras por volumen para buscar mejores precios. Para la logística del delivery se coordinará de forma eficiente las rutas de retiro y reparto de los vehículos por sectores y comunas, así evitar aumentar los costos de traslado. Para lograr esto se coordinará con los clientes la agenda con los días y horarios disponibles en base a las rutas establecidas, para optimizar el delivery del vehículo. Estos costos variable asociado al delivery se prorratan en los distintos servicios que ofrecerá NeTMedical ya que los vehículos, en un mismo viaje, realizarán delivery de insumos médicos, retiro de insumos comprados, retiro de residuos y reposición de suministros como también el traslado de instrumentos a esterilizar.

Otros costos variables asociado al negocio será el cobro por servicios de esterilización con Paraclinics, el costo por eliminar la basura hospitalaria ya tratada en el vertedero autorizado de KDM, y servicios básicos como electricidad, agua, telefonía.

### 3.2 Cadena de Valor

En el siguiente cuadro se presenta las actividades relevantes de la cadena de valor de NeTMedical como fuente para su propuesta de valor:



#### Actividades Primarias

<p><b>Logística interna</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Descarga de vehículos con los insumos médicos e insumos de gestión de residuos comprados a proveedores</li> <li>* Descarga de desechos hospitalarios de los vehículos</li> <li>* Almacenamiento en bodega de los insumos médicos e insumos de gestión comprados</li> <li>* Control de inventario de bodega</li> </ul>
<p><b>Operaciones</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Toma de pedidos de insumos médicos, servicio de gestión de residuos y servicios de esterilización a clientes y generar las órdenes de pedidos</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Coordinar agendas con los clientes con fechas y horarios disponibles para despachar insumos, coordinar retiro de desechos, retiro de insumos médicos comprados,</li> <li>* Coordinar las rutas de los vehículos en base a los horarios y ubicación de clientes para despachar los pedidos de insumos y servicios a clientes</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Control de inventario para recomprar insumos y contar con disponibilidad de insumos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Tratamiento de los residuos hospitalarios peligroso en la máquina especializada</li> </ul>
<b>Logística externa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Carga de insumos médicos e insumos de gestión de residuos en los vehículos para coordinar despacho.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Transporte de basura hospitalaria procesada al vertedero</li> </ul>
<b>Marketing y Ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Publicidad de NeTMedical en medios escritos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Página web</li> <li>*Visitas personales a clientes</li> <li>*Redes Sociales</li> </ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio de Postventa</li> </ul>

### Actividades de Apoyo

<b>Adquisiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Relación con proveedores de insumos médicos e insumos de gestión de residuos</li> <li>*Coordinar la compras de insumos médicos a fabricantes, laboratorios, y a proveedores especializados</li> </ul>
----------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Coordinar la compra de suministros gestión residuos (Bolsas, cajas)</li> </ul>
<b>Desarrollo Tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Maquinaria de última tecnología para eliminar residuos</li> <li>*Software de inventario</li> <li>* ERP Administrativo y Contable</li> </ul>
<b>Administración de Recurso Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Capacitación del personal en seguridad de manejo de residuos</li> <li>* Reclutamiento y control de rotación del personal</li> <li>* Capacitación insumos médicos dentales</li> <li>* Mecanismos de incentivos</li> </ul>
<b>Infraestructura de la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Bodega de almacenamiento de Insumos</li> <li>* Oficina Administrativa</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Galpón para vehículos y máquina para tratar residuos</li> </ul>

## IV Plan de Marketing

### 4.1 Objetivos de marketing

El plan de marketing aplicado a NeTMedical, cumple el objetivo de elaborar estrategias mediante la integración y combinación de recursos, capacidades y competencias. Lo anterior apunta a cumplir la finalidad de comunicar, atraer, satisfacer y fidelizar a sus clientes, a través de la correcta entrega del servicio integral que oferta NeTMedical aportando valor a cada uno de los clientes, permitiéndole a estos que se dedique el máximo de tiempo a su negocio y no pierdan minutos buscando solucionar sus necesidades en el mercado.

- Lograr al cabo de los primeros 12 meses desde la puesta en marcha, contar con al menos el 20% del mercado de la región metropolitana.
- Incrementar anualmente la cartera de cliente en un 10%.
- Posicionar la marca NeTMedical, como una red que ofrece servicios, y beneficios a sus clientes, dentro de la comunidad médica, logrando una retención permanente del 80% de los clientes con más de 6 meses.
- Ser percibidos como una empresa especializada, un partner de los clientes, dedicada en servicios para pequeños y medianos centros médicos, sobre todo los orientados a la salud dental. Lo anterior será medido a través de encuestas anuales de satisfacción, pretendiendo obtener en un 80% de aceptación por parte de los clientes.

### 4.2 Estrategia de segmentación

NeTMedical apunta su propuesta de valor al mercado de la salud. Este mercado es bastante amplio, para lo cual se debe seleccionar qué grupo de clientes se piensa trabajar.

Las variables seleccionadas para segmentar son las siguientes:

- Ubicación geográfica.
- Tamaño de los centros de salud.
- Tipos de centros de salud de acuerdo al servicio que prestan
- Comportamiento de compra.

De acuerdo a estos criterios, el segmento seleccionado está compuesto de las siguientes características:

- Centros de salud, específicamente: centros dentales, laboratorios, centros podológicos y clínicas privadas.
- Ubicados en la región metropolitana.
- Tamaño pequeño y mediano: para el caso de clínicas y hospitales privadas que cuenten con menos de 100 camas.
- Los centros de salud, valoran acceder a precios competitivos,
- servicio confiable, compran por lo menos para abastecerse un mes, el uso de internet no es ajeno.

Por lo tanto, los sub segmentos objetivos son los siguientes:

- Segmento Básico: clientes que contrataron el servicio de gestión de residuos, y que esporádicamente compran insumos, y no contraten el servicio de esterilización.
- Segmento Medio: clientes que contrataron el servicio de gestión de residuos, generan órdenes de compra mensual mínimo de \$150.000, y no contraten el servicio de esterilización.
- Segmento Alto: clientes que contrataron el servicio de gestión de residuos (no excluyente), generan órdenes de compra mensual mínimo de \$300.000, contraten el servicio de esterilización (no excluyente). Este segmento está concentrado principalmente por centros médicos (clínicas dentales, laboratorios, centros clínicos), un tamaño superior al promedio del mercado meta, con más de 6 estaciones de trabajo dental, y clínicas de hasta 100 camas.

### 4.3 Estimación de la demanda

#### 4.3.1 Estimación de participación de mercado

De acuerdo al segmento seleccionado del mercado, tenemos como objetivo contar con el 20% de los clientes al cabo de 12 meses, de la puesta en marcha,

Distribución de centros médicos en el segmento seleccionado:

Centros Dentales	977
Centros de podología	48
Laboratorios clínicos	57
Clínicas privadas	81
Hospitales privados	4

#### 4.3.2 Número de clientes venta insumos médicos para el primer año como objetivo.

Centros Dentales	250
Centros de podología	20
Laboratorios clínicos	15
Clínicas privadas	1
Hospitales privados	0

#### 4.3.3 Demanda anual por producto

Tipos de clientes	Número de centros	Insumos médicos	Gestión de Residuos	Esterilización
<b>Centros Dentales</b>	977	977	684	293
<b>Centros de podología</b>	48	48	34	-
<b>Laboratorios clínicos</b>	57	57	40	57
<b>Clínicas privadas</b>	81	81	57	81
<b>Hospitales privados</b>	4	4	3	4
<b>Total</b>	1.167	1.167	817	435

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de encuesta, Colegio de dentista de Chile.

#### 4.4 Estrategia de producto/servicio

##### 4.4.1 Servicios

Planes	Detalle
<b>Insumos</b>	Solo es cliente de insumos, y compra de manera regular más de \$350.000 al mes, el descuento sobre el precio de lista se aplicará por compras seguidas del último trimestre móvil.
<b>Insumos+1</b>	Genera OC de al menos \$350.000 en compra de insumos médicos todos los meses y contrata servicio de gestión de Residuos.
<b>Insumos+2</b>	Genera OC de al menos \$350.000 en compra de insumos médicos todos los meses, contrata servicio de gestión de Residuos y contrata el servicio de esterilización mensual.
<b>Residuos</b>	Contrato solo por gestión de residuos y compra menos de \$150.000 al mes, de manera esporádica.

#### 4.4.2 Mapas de posicionamiento

Posicionamiento deseado para los servicios de NeTMedical:

<b>Confianza</b> <b>Oportunidad</b> <b>Satisfacción</b> <b>Sentido de</b> <b>Pertenencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los servicios y productos, responden a altos estándares de calidad.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los distintos planes involucran descuentos en alguno de los servicios, los insumos (solo para los indicados en lista de precio) siempre serán más barato que el mercado con descuentos máximos del 10%.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parte de la eficiencia es ahorrarles tiempo, al concentrar 3 servicios en un contacto comercial.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ser parte de la RED NeTMedical, le dará la oportunidad de recibir ofertas de productos y servicios, no solo médicos, por ejemplo de tipo financiero. Sintiendo que sus necesidades son importantes.</li> </ul>

#### 4.5 Estrategia de Precio

Los precios se fijan de acuerdo al tipo de plan, el cual está alineado a la sub segmentación de clientes.

Sub Segmentos	Planes	Estrategia de Precio
<b>Básico</b>	Insumos+1	Beneficio de un 5% de descuento en insumos seleccionados de lista de productos, y un 10% en la gestión de residuos.

<b>Medio</b>	Insumos+2	Beneficio de un 5% de descuento en insumos seleccionados de lista de productos, y de un 15% en la gestión de residuos
<b>Alto</b>	Insumos+3	Beneficio de un 5% de descuento en insumos seleccionados de lista de productos, de un 20% en la gestión de residuos.
<b>Alto</b>	Insumos	Beneficio de un 7% de descuento para las primeras compras mínima de \$350.000, luego se aplicará hasta un 10% de acuerdo si ha comprado los últimos 3 meses, y por compras sobre \$1.000.000 se puede otorgar hasta 90 días de pago.

## 4.6 Estrategia de Distribución

### 4.6.1 Identificar los principales canales

El primer contacto con clientes, será a través de los ejecutivos comerciales, los cuales cerrarán los contratos de servicios (planes), estos mismos mantendrán continuo contacto tomando solicitudes de pedidos, necesidades de productos no en lista. Si bien el dentista en la mayoría de los casos es el tomador de decisión. Los clientes también estarán en contacto con el personal logístico operacional, el cual realizará la entrega y el retiro de los distintos servicios contratados.

Un tercer medio o canal, será el soporte WEB. El desarrollo de una página web que actúe como un market place, donde los clientes podrán ver, cotizar, solicitar información, comprar, entregar inquietudes y/o necesidades. El web site, será de uso exclusivo para los clientes activos de la RED.

#### 4.7 Estrategia de Comunicaciones

La comunicación se realizará principalmente a través de los equipos en terrenos (comercial y operaciones), publicaciones en revistas médicas orientadas a los dentistas, revista del colegio de Dentistas. Con el objetivo que continuamente, los tomadores de decisión estén en conocimiento de la existencia de NeTMedical y de sus servicios.

Otra herramienta de apoyo comunicacional, es la página web la cual contiene información corporativa, detalle de los productos y servicios, horarios de ruta de las gestión de residuos, también los clientes podrán interactuar a través de la página, desde generar consultas y adquirir productos.

Parte de la estrategia comunicacional, será la implementación de material visual gráfico, en los centros, que señala que es parte de la red NeTMedical y que cuenta con la garantía de que todos los procesos de gestión de residuos y de esterilización están en conformidad de la ley.

#### 4.8 Presupuesto de Marketing

El presupuesto está basado en los objetivos y acciones del plan de marketing. Se destinó, 5 millones de pesos mensuales, para contratar una agencia de relaciones públicas y de publicidad, y la producción de material informativo en los clientes.

#### 4.9 Métricas e indicadores para monitorear el plan de marketing

- Captación de nuevos clientes mes y tipo de plan.
- Mantención de clientes, cuanto genera mensualmente en ventas.
- Aumento de servicios en clientes actuales.
- Medir la satisfacción de los clientes mensualmente/reclamos.
- Rentabilidad por cliente.
- Índice de churn.
- Clientes por ejecutivo comercial.

## V. Plan de implementación

El objetivo del plan de implementación, es situar las actividades necesarias para la habilitación, implementación y puesta en marcha de la propuesta de valor.

El desarrollo de la implementación consta de 3 etapas:

Etapa 1 “Establecimiento de NeTMedical” / duración etapa: 6 meses.

- Constitución legal de la sociedad.
- Iniciación de permisos y patentes.
- Formalización de contratos de arriendo de oficinas/bodegas.
- Compra de maquina tratamientos de residuos hospitalarios.
- Habilitación de bodega como centro de distribución.
- Contrato de alianza con Paraclinics.
- Compra de vehículos para su transformación para que estén aptos al transportar, insumos, residuos y material esterilizado.
- Aperturas de cuentas bancarias.
- Confección de contratos de servicios de gestión de residuos.
- Selección, contratación y capacitación de equipo de captación.
- Desarrollo de página web y market place en internet.

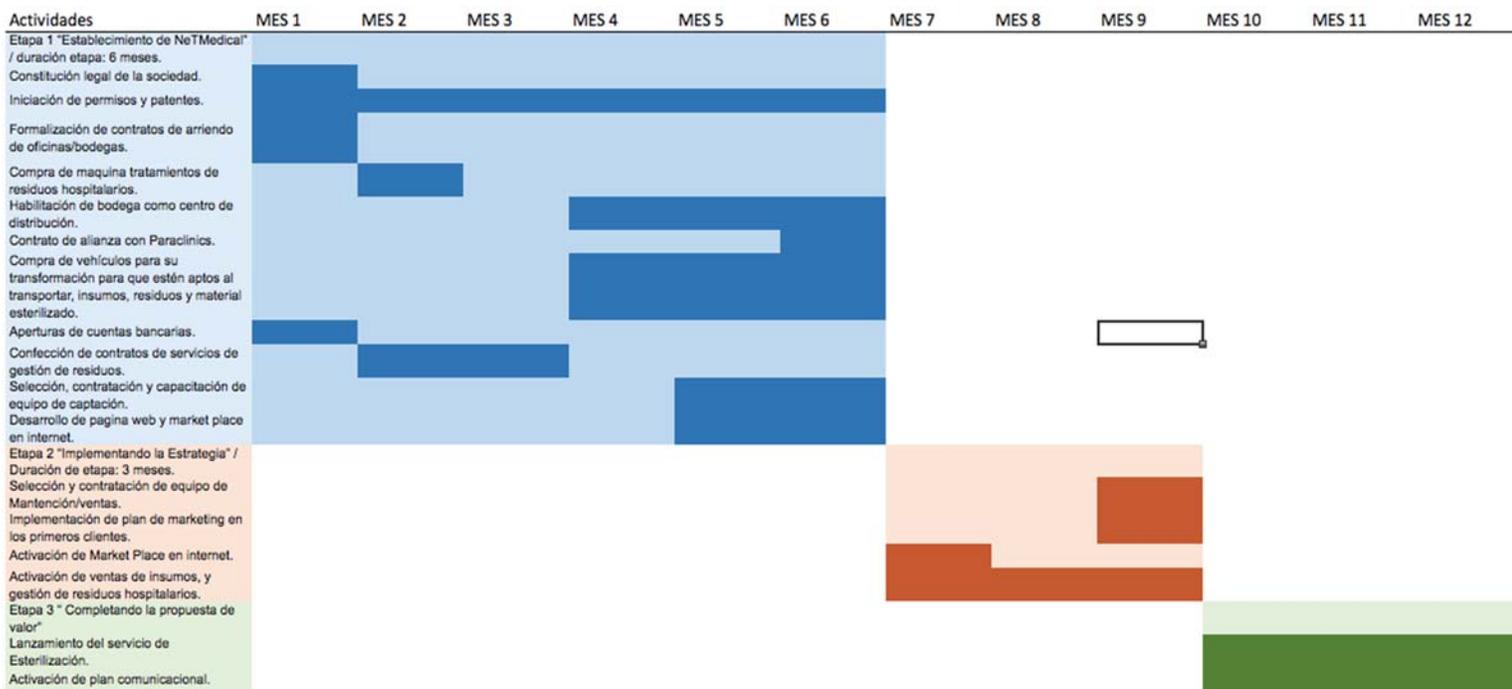
Etapa 2 “Implementando la Estrategia” / Duración de etapa: 3 meses.

- Selección y contratación de equipo de Mantenimiento/ventas.
- Implementación de plan de marketing en los primeros clientes.
- Activación de Market Place en internet.
- Activación de ventas de insumos, y gestión de residuos hospitalarios.

Etapa 3 “Completando la propuesta de valor”

- Lanzamiento del servicio de Esterilización.
- Activación de plan comunicacional.

### 5.1 Carta Gantt



## VI. RSE y Sustentabilidad

### 6.1 Mapa de stakeholders

La siguiente figura, representa el nivel de influencia y el interés que tienen los Stakeholders por el negocio de NeTMedical.



Para cada cuadrante de clasificación, se ideó una estrategia a implementar:

**Cuadrante I:** Un plan de fidelización y de captación de nuevos clientes, a través de las constantes visitas del equipo comercial en terreno, de una amplia oferta de productos y precios siempre bajo de la competencia.

**Cuadrante II:** El establecimiento de canales de comunicación, para obtener un fluido feedback entre la empresa y sus clientes, permitirá mantener en el tiempo los estándares de calidad del servicio integral que entrega NeTMedical.

Cuadrante III: La competencia siempre debe estar bajo observación. Y se debe estar monitoreando los cambios de regulaciones, nuevas normas y leyes, generadas por las instituciones gubernamentales de salud.

Cuadrante IV: Una comunicación constante de los resultados de NeTMedical, genera confianzas de largo plazo.

## 6.2 Valores éticos del negocio

NeTMedical centra su negocio en los siguientes pilares éticos:

- Excelencia en la gestión
- Respeto
- Cuidado medio ambiente
- Confianza

Establecidos estos pilares valóricos, los cuales guiarán el desempeño de NeTMedical, y darán la sustentabilidad en las relaciones de larga plazo con quienes conforman el grupo de stakeholders.

## 6.3 Determinación de impactos ambientales

El impacto ambiental que afecta la operación de gestión de residuos hospitalarios, a través de la eliminación de residuos en la máquina AMB Ecosteryl, la que emite cero emisión de químicos, humos, gases y vapores.

## **VII. Riesgos críticos**

Es imposible pensar que no existen riesgos en actividades comerciales y operativas, que no afecten el desempeño esperado, por lo tanto, es clave detectar y considerar los riesgos.

A continuación se identifican los principales riesgos, tanto internos como externos, y sus efectos que estarán expuesta la operación de NeTMedical.

### **7.1 Riesgos internos**

Los principales riesgos identificados:

- Alta Rotación personal de ventas: si existe una alta rotación de personal del equipo comercial en terreno, esto mermaría la relación de confianza con los clientes.
- Disponibilidad de fuerza de venta: Falta de personal con experiencia comercial en salud.
- Falla de máquina ECOSTERYL: Cualquier pausa no programada en la máquina que destruye los residuos hospitalarios, generaría serios problemas en la operación del servicio de gestión de residuos.

### **7.2 Riesgos externos**

- Alta tasa de deudores incobrables: Dada la gran cantidad de clientes, existe una posibilidad de un porcentaje de ellos que no paguen sus facturas, mermando el flujo de caja de NeTMedical
- Fuerte reacción de los grandes competidores: una de las reacciones puede ser una baja en los precios de los insumos médicos.
- Restricción técnica vehicular: si las condiciones ambientales de Santiago empeoran, se aplican restricciones vehiculares a vehículos catalíticos también, lo cual impacta en la flota de NeTMedical.

### 7.3 Plan de mitigación

- Alta Rotación personal de ventas: Programas de capacitación, compensaciones económicas por cumplimiento de metas, y programa de reclutamiento que busque el perfil idóneo para el cargo.
- Disponibilidad de fuerza de venta: un programa de capacitación consistente en el mercado de la salud, para que se entienda bien en qué negocio están nuestros clientes.
- Falla de máquina ECOSTERYL: dependiendo de la falla y el tiempo que dure su reparación, los residuos hospitalarios, se llevarán a la empresa Zubimed (competencia), con el fin de no cortar el flujo de operación de los clientes de NeTMedical.
- Alta tasa de deudores incobrables: se realizará una alianza con una empresa de factoring, para que estos gestionen la cobranza.
- Fuerte reacción de los grandes competidores: reforzar el contacto con los actuales y potenciales clientes, generar campañas promocionales y de lanzamientos de nuevos productos, la innovación debe ser percibida por el mercado.

## VIII. Conclusiones

Existe un mercado de la salud en Chile, concentrado en Santiago que muestra claras oportunidades de negocios. Con un crecimiento de dentistas del orden del 70% al 2012, los cuales agrupan a alrededor de 18 mil profesionales. Actualmente Santiago cuenta con más de 1.000 centros de salud, donde el 80% son centros dentales.

La industria de insumos médicos, presenta un gran número de actores, lo cual hace factible la incorporación de un nuevo actor que entre a pelear por una cuota de mercado, pero con una propuesta diferente. NeTMedical actuará como un intermediario mayorista en un mercado pulverizado tanto por el lado de la demanda (centros dentales, centros de podología,) como de la oferta de insumos médicos y dentales (muchas empresas de venta de insumos) el cual se complementará con servicios complementarios como gestionar sus residuos y servicio de esterilización.

NeTMedical, visualiza la oportunidad que existe en concentrar las distintas ofertas en un solo proveedor, generando eficiencias en termino de tiempo para los profesionales de la salud dental, y además con precios competitivos siempre más bajo que la competencia, para los clientes regulares, siendo la única empresa en Santiago, que desarrolla una propuesta de valor de un servicio integral de 3 servicios, siendo el core business la venta de insumos médicos, la gestión de residuos, y la esterilización estos 2 últimos como servicios adyacentes.

Hoy, el contacto entre los centros dentales y sus proveedores no es fluido, ya que la mayoría vende desde sus puntos de ventas, y algunos cuentan con fuerza de venta en terreno.

NeTMedical viendo lo anterior, y con filosofía de negocio de no dejar de atender y escuchar a sus clientes, ni un solo segundo, con un equipo comercial en terreno y su flota de vehículos que transportan residuos, insumos y artículos a esterilizar (los menores casos), estaremos en un continuo contacto con la red de clientes, además de la página web que comunicara lo que hacemos, se desarrollara un market place on line, para la venta por internet, el seguimiento de los despachos, consultas, y solicitudes de productos que no estén en el mix vigente.

Lo anterior al ser evaluado financieramente, muestra que los primeros años presentan números negativos, pero a contar del 2 año de operación el color azul comienza a teñir los

números, y al 5to año el o los inversionistas recuperan su inversión, y presentando un alto nivel de retorno sobre la inversión.

La propuesta de valor presentada, se centra en Santiago, y con solo 3 servicios, la factibilidad de transformar a NeTMedical en el gran distribuidor de insumos médicos del mercado, es altamente factible, con altas probabilidades de éxito y a la vez viable, siendo lo último fuente de atracción para los inversionistas.

## IX. Bibliografía

- ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR. 2009. Business Model Generation
- MINISTERIO DE SALUD
- DIVISION DE INVERSIONES Y DESARROLLO DE LA RED ASISTENCIAL DEPARTAMENTO DE CALIDAD EN LA RED □ UNIDAD DE EVALUACION DE TECNOLOGIAS DE SALUD
- Manejo de Residuos de Establecimientos de Atención de Salud Ministerio de Salud, 2010
- Preparación y Evaluación de Proyectos, Quinta Edición, Nassir Sapag y Reinaldo Sapag.
- Administración Estratégica y Política de Negocios, Décima Edición, Thomas L.Wheelen, J.David Hunger, Ismael Oliva.
- DIMENSIONAMIENTO DEL SECTOR DE SALUD PRIVADO EN CHILE, Diciembre 2013, Clínicas de Chile A.G.

## **X. Anexos**

Cuestionario

### **Marque el tipo de centro de salud:**

Centro dental

Laboratorio/toma de muestras médicas

Podología

Clínicas

### **Proceso de compra**

¿Quién toma la decisión de compras y quien la realiza?

- Dueño
- Administrador
- Asistente
- Secretaria

### **Insumos Médicos**

1.- Cuáles son sus principales insumos médicos?

2.- Cada cuanto tiempo los compra?

3.- A quienes le compra (proveedores)?

4.- Forma de pago y plazo

5.- Cuánto gasta mensualmente en estos insumos?

6.- Le gustaría tener 1 solo proveedor para la compra de insumos médicos? y porque?

### **Gestión de residuos y esterilización**

7.- Quien le realiza la gestión de residuos hospitalarios, y cuanto paga mensual?

8.- Utiliza servicio de esterilización externo? con quien lo hace?

## Servicio Integral

9.- ¿Si le ofrecieran un servicio integral que contemple la venta de insumos médicos, la gestión de residuos hospitalarios y en el caso que requiera el servicio de esterilización, lo contrataría?

## Principales Insumos Médicos comprados por Centros dentales

ACEITE LUBRICANTE KAVO 500 ML
ACIDO FLUORHIDRICO DENTSPL (ACOND
ACIDO ORTOFOS GEL COLTENE JERINGA
ACRILICO DURALAY N° 62-66
AGENTE ENLACE ADPER 3M (single bond 2
AGENTE TRANSBOND SUPREME LV
AGENTE TRANSBOND XT 2 JER SET
ALCOHOL DESNATURALIZADO 1LT 70°
ALGINATO JELTRATE RAPIDO USA X 8 UNID
ANESTESIA TOPICA BENZOCAINA MAYON
APOYA PELICULA NIÑO
BANDA MATRIZ MAKIRA 5
CEMENTO DUAL RELYX U200 CLICKER A2- A3 OPACO
CEMENTO IONOM AUTO CEMENT KETAC C
CEMENTO IONOM AUTO OBT KETAC MOLA
CEMENTO IONOM FOTO BASE INSTANT G
CERA ROSADA ZEUS CAJA
COMPOSITE FLOW 3M JERINGA
COMPOSITE FLOW WADE JERINGA A1

COMPOSITE FOTO Z-350 JERINGA BODY
CUÑA MADERA SURT 100 UN PD
DISCO PULIR SOF-LEX 85 AZUL GRANDE
DISCO PULIR SOF-LEX 85 CALIPSO CHICO
DISCO PULIR SOF-LEX 85 CALIPSO GRANDE
DISCO PULIR SOF-LEX 85 CELESTE CHICO
DISCO PULIR SOF-LEX 85 CELESTE GRANDE
DISCO PULIR SOF-LEX 85 NEGRO CHICO
DISCO PULIR SOF-LEX 85 NEGRO GRANDE
ESCOBILLA PROFILAXIS
ESPEJO N° 5
EXACTO TRANSLUCIDO RPTO CJA X5 # 1
EXACTO TRANSLUCIDO RPTO CJA X5 #0,5
FLUOR PROTECTOR IVOCLAR CJ 40 UN
GASA 5 X 5 CM X 200 UD NO ESTERIL
GORRO AUXILIAR CRANBERRY ELASTIC
GTE EXAM LIBRE DE POLVO PREMIUM L
GTE EXAM LIBRE DE POLVO PREMIUM M
GTE EXAM LIBRE DE POLVO PREMIUM S
GTE EXAM LIBRE DE POLVO PREMIUM XS
GUANTE QUIRURGICO N°7
GUANTE QUIRURGICO N°8
GUANTE VINILO HEALTH TOUCH LARGE(100)
GUANTE VINILO HEALTH TOUCH SMALL (100)

HIPOCLORITO 5%
HUINCHA LIJA METALICA DERFLA 4 MM
HUINCHA LIJA PAPEL 3M
ISOCAINA 3% X 50 (ANESTESIA)
ISOCAINE 2% X 50 UNIDADES ANESTESIA M
JERINGA DESECHABLE 10CC CJA 100
JERINGA DESECHABLE 20CC CJA 50
JERINGA DESECHABLE 3CC CJA 100
JERINGA DESECHABLE 5CC CJA 100
JERINGA OBTURACION SYSTEMP VIVADE AMARILLO
LIMPIAFRESAS NACIONAL
MANDRIL
MASCARILLA PLANA VITTA-CRANBERRY
OCCLUFAS ZHERMACK CAD/CAM
OPAL PF20 NEUTRO 4 JERINGAS
ORALGENE CLORHEXIDINA 0,12% GALON
PANASYL SET PUTTY SOFT +IMPRESION
PAPEL ARTICULAR RECTO
PASTA PROFILACTICA MAYON NARANJA
PECHERA DESECHABLE 100 UND
PIMPOLLO FINO
PINCELES VIVABRUSH X 50 UN IVOCLAR
PORTA SOF LEX
PUNTA REPUESTO SILICONA AMARILLA

RATON PORTADIENTE BOLSA 100UN
RELYX TEMP NED
RX DF58
SILANO ULTRADENT JERINGA X 2 UNID
SILICONA KIT ZETAPLUS ZHERMACK
SILICONA PUTTY SOFT SPEEDEX
SUPERFLOSS
TIPS MICROBRUSH 100 UNID AMARILLOS
AGUJA CARPULE TERUMO CORTA X 100
AGUJA CARPULE TERUMO LARGA X 100
BISTURI PARAGON HOJA N°15 CAJA
CATHETER TERUMO 22G X 1 X 50
CHLOROHEX JABON ANTISEPTICO 1000 CC
CHLOROHEX TOPICO 500 CC
ELECTRODO ESPUMA BOLSA X 50 COD. 2228
EQUIPO SUERO TERUMO (PERFUS) x50
HISOPO GASA ESTERIL
LLAVE TRES PASOS DISCOFIX
ROLLO CONTROL AUTOCLAVE 3/4 NVO
SEDA 3/0 C/A sh x 36 K832H
SUERO FISIOLÓGICO 20 ML PLÁSTICO BE
SUERO FISIOLÓGICO 500 CC
SUERO GLUCOSALINO 500CC
TELA MICROPORE 1 X 10 YD C/DISP

TELA TRANSPORE 1 X 10 YD

VICRYL PLUS 3/0 C/A SH X 36 VCP316H