



PLAN DE NEGOCIOS

PARTE 1



ALUMNO:
Lucía Acosta

PROFESOR GUÍA:
Arturo Toutin

RESUMEN EJECUTIVO	4
I. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	5
II. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES	7
2.1 Industria	7
2.1 Análisis de riesgos externos, exigencias y oportunidades	8
2.1.2 Análisis del entorno	10
La figura 2 muestra el mapa de posicionamiento competidores	14
2.2 Clientes	14
III. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	15
3.1 Modelo de Negocios	16
3.2 Descripción de la empresa	17
3.2.1 Misión	17
3.2.2 Visión	17
3.2.3 Valores	17
3.2.4 Objetivos	17
3.2.5 Ventaja Competitiva	18
3.2.6 Estrategia Competitiva	19
3.2.7 Estrategia de entrada	21
3.3 Estrategia de Crecimiento	21
3.4 4Responsabilidad Social Empresarial	21
IV. PLAN DE MARKETING	22
4.1 Objetivos de Marketing	22
4.2 Objetivos de Venta	23
4.3 Estrategia de posicionamiento	23
4.4 Estrategia de segmentación	24
4.4.1 Variables Geográficas	24
4.4.2 Variables Psicográficas	25
4.4.3 Variables Demográficas	26
4.4.4 Variables de Comportamiento	26
4.4.5 Estrategia de Servicio	27
4.4.6 Estrategia de Precio	28
4.4.7 Estrategia de Distribución	28
4.5 Estrategia de Comunicación y Ventas	29
4.5.1 Imagen Corporativa	29

4.5.2	Atributos del servicio	29
4.5.3	Publicidad	30
4.6	Estimación de la Demanda y Proyección de Crecimiento anual	31
4.7	Presupuesto de Marketing y Cronograma	31
V.	PLAN DE OPERACIONES	32
5.1	Estrategia de alcance y tamaño de operación	32
5.2	Flujo de operaciones	32
5.3	Plan de desarrollo	32
VI.	EQUIPO DEL PROYECTO	33
6.1	Equipo gestor:	33
6.1.1	Estructura organizacional	33
VII	PLAN FINANCIERO	34
VIII.	RIESGOS CRÍTICOS	35
IX.	PROPUESTA AL INVERSIONISTA	35
X	CONCLUSIONES	36
XI	BIBLIOGRAFÍA	37
XII	ANEXOS	39

Resumen Ejecutivo

Los contagios y/o muertes por Enfermedades de Transmisión Sexual (ETS) en Chile aumentan cada año, Chile aparece como el país en Latinoamérica con mayor aumento de casos en 2016. (ONUSIDA s.f.). Los actuales prestadores de estos servicios ofrecen un sistema engorroso y lento de acceso o laboratorios equipados con tecnología basada en la detección de anticuerpos que sólo detectan la infección después de 3 meses del contagio. Es así como nace TU TEST, un laboratorio especializado, equipado con tecnología que detecta el material genético del patógeno causante de la enfermedad, permitiendo la detección en una etapa mucho más temprana (días posterior al contacto) con resultados altamente confiables

el mismo día del examen, con beneficios adicionales como consejería y orientación en torno a las ETS. La Estrategia de Enfoque con Diferenciación, ofrece una experiencia nueva en el segmento de diagnóstico de Infecciones de Transmisión Sexual como HIV, Chlamydia, Neisseria, Hepatitis B, HPV.

La industria de los servicios de diagnóstico médico a la cual pertenece TU TEST es atractiva por su potencial, con un crecimiento global estimado para el año 2025 de USD 327 mil millones (Sáenz, 2017). El riesgo del proyecto es acotado y está principalmente relacionado con la amenaza de la entrada de nuevos actores, dado que la rivalidad entre los competidores de la industria es media y con bajas barreras de entrada. Para financiar el proyecto y colocarlo en funcionamiento, se requiere de un capital de trabajo de \$16.261.653, el cual se financiará con recursos propios de los inversionistas. Adicionalmente se requiere de una inversión inicial de \$ 25.384.706, la cual también será financiada con recursos propios de los inversionistas. Se proyecta una participación de mercado al año 5 de 20% con una venta anual de \$ 332.074.277. La evaluación financiera resulta en un VAN de \$ 172.706.659 con una TIR de 80,88% considerando una tasa de descuento de 15,16% y un Payback de 2,1 años. Por su parte el Retorno sobre la Inversión ROI se calcula en un 329,1%. El análisis financiero permite concluir que el proyecto es rentable.

I. Oportunidad de Negocio

De acuerdo con la Organización Mundial de Salud OMS, se estima que cada día se contagian un millón de personas con una Enfermedad de Transmisión Sexual (ETS) (Organización Mundial de la Salud, s.f.) la mayoría de los casos se pueden clasificar en una de las cuatro enfermedades más comunes (clamidiasis, gonorrea, sífilis o tricomoniasis) (Organización Mundial de la Salud, s.f.). Cada una de estas cuatro enfermedades enumeradas, serán diagnosticadas en el laboratorio.

Según las estadísticas de ONUSIDA en 2016 Chile reportó 5000 nuevos casos de HIV, estos números comparados con los datos del año 2010, muestran que los nuevos contagios

de HIV se incrementaron en un 35% y las muertes relacionadas al Síndrome de Inmunodeficiencia Adquirida (SIDA) aumentaron en un 34% (ONUSIDA, s.f.). Lo anterior permite inferir que los esfuerzos a nivel gubernamental para controlar las ETS y su contagio, así como para disminuir la mortalidad causada por estas, no han rendido los frutos esperados. Es así como no solamente se ha fracasado en detener las infecciones, sino varias de estas han aumentado de una manera preocupante, como la gonorrea (Ahora Noticias, s.f.) y algunos de los agentes causantes de las enfermedades se han hecho cada vez más resistentes a los tratamientos existentes (Organización Mundial de la Salud, s.f.)

Actualmente el diagnóstico de las ETS se realiza principalmente en instituciones médicas. Para ello, los interesados deben pedir una hora médica, luego se le ordena una serie de exámenes que se deben realizar en un laboratorio y con los resultados, se necesita pedir otra hora médica para su evaluación y eventual tratamiento si corresponde. Este proceso es engorroso, toma tiempo y desalienta a una persona por la incomodidad que genera en un tema tan delicado. Por lo tanto, existe la oportunidad de brindar un lugar donde los clientes puedan acceder de manera fácil a exámenes de alta tecnología que en horas pueden brindar información diagnóstica que podría cambiar la vida de las personas.

Basado en lo descrito, se estudió la industria de la salud relacionada con la toma de exámenes de ETS, concluyendo que existe una oportunidad de negocio en una industria con un importante potencial a pesar de no ser atractiva en sí, ya que existen bajas barreras de entrada y un alto poder de negociación de clientes.

Se ha constatado a través de encuestas, que en el segmento Socio Económico ABC1, existe una disposición a pagar mayor al precio de referencia por un laboratorio profesional que se distingue por exámenes con resultados rápidos, de calidad y capaz de detectar los agentes causales en una etapa precoz del desarrollo de la enfermedad. Adicionalmente este Laboratorio debe contar con atributos apreciados por el segmento objetivo, tales como calidez en la atención, personal calificado, comodidad y cercanía a la casa o al trabajo. Además, el nivel de educación de las personas respecto a un tema tabú como lo son las ETS, abre la oportunidad de generar un espacio de interacción con especialistas que dan orientación, contención, información y sean el lugar natural para atender en forma confidencial o bien congrega a personas enfermas con problemáticas similares. Consecuente con el análisis

anterior, nace la idea de un centro dedicado, con atención profesional, especializada, discreta y rápida: TU TEST.

II. Análisis de la industria, competidores, clientes

2.1 Industria

TU TEST pertenece a la industria de la salud, como un laboratorio de diagnóstico clínico no convencional, enfocado en el abordaje de las infecciones de transmisión sexual, ofreciendo servicios de diagnóstico rápido empleando pruebas de alta calidad.

Los avances tecnológicos han influido positivamente en el crecimiento rápido de los servicios que ofrece la industria del diagnóstico médico, los cuales apoyados con herramientas de automatización y gestión hacen estimar un crecimiento global para el año 2025 de 327 mil millones de dólares (Sáenz, 2017).

Actualmente la tendencia en atención médica se enfoca en una respuesta rápida para los pacientes, esto demanda dispositivos pequeños o portátiles que se acercan al usuario y laboratorios que ofrezcan este tipo de servicios fuera de los laboratorios convencionales que procesan cientos de pruebas en un día, pero cuyos resultados tardan días en estar disponibles, esto hace que sea un segmento importante de desarrollo con alto potencial.

2.1 Análisis de riesgos externos, exigencias y oportunidades

Tabla1. Analisis PESTEL

	DESCRIPCION	RIESGO	EXIGENCIAS	OPORTUNIDADES	CONCLUSION
POLITICO	Chile es un estado democrático, regido por la Constitución de 1981. El gobierno cuenta con los 3 poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Es un estado descentralizado. El Ministerio de Salud, es el encargado de coordinar, mantener y organizar la atención de la salud de los chilenos	No se visualizan riesgos o amenazas para el proyecto	La OMS y ONU SIDA recomiendan incluir métodos de detección rápida, con la finalidad de diagnosticar rápidamente las enfermedades de trasmisión sexual	1. Existe una mayor conciencia sobre el riesgo de contagio de Enfermedades de Transmisión Sexual principalmente el VIH. 2. La mayoría de estas enfermedades cuenta con un tratamiento, que en la mayoría de las veces es curativo, o que, si la enfermedad es detectada tempranamente como en el caso de HIV, los tratamientos podrían dar un mejor pronóstico y calidad de vida para las personas infectadas. 3. Existe la tecnología para realizar un examen de alta calidad con entrega de resultados casi instantánea.	Existen elementos para considerar que el país es estable políticamente. Además se observa el interés por mejorar las políticas de diagnóstico de Enfermedades de Trasmisión Sexual

ECONOMICO	<p>2018 es un año de recuperación económica, con un PIB de 4% 1. El Banco central estima que el PIB para el 2019 estará entre 3,25 y 4,25 %. El financiamiento del sistema de salud público y privado corresponde al 7% del salario bruto de los trabajadores más los pagos extras voluntarios. El gasto en salud de los hogares, corresponde al 6,2%</p>	<p>Una reducción en el crecimiento de la economía chilena, por agentes externos como guerras comerciales internacionales, podría llegar a reducir el porcentaje de gasto en salud.</p>	<p>La detección temprana e inicio de tratamiento apropiado, reduce la morbilidad y los costos de atención de las complicaciones de las enfermedades de transmisión sexual y es una de las estrategias más efectivas para reducir la transmisión de estas enfermedades</p>	<p>El gasto en salud en el mundo se ha elevado por sobre la expansión de las economías y la inflación constituye una parte cada vez mayor del PIB de los países. Por lo tanto, la industria de la salud o el diagnóstico clínico, muestran una tendencia de crecimiento y se abren oportunidades para crear empresas en este segmento de la economía.</p>	<p>Los escenarios de crecimiento son positivos para la economía chilena, esto representa un incentivo para la inversión extranjera y para la creación de nuevas empresas que aporten valor, ayudando a diversificar la economía del país.</p>
SOCIAL	<p>En la actualidad el sistema de salud chileno se maneja bajo un sistema mixto de seguros de salud, conformado por el sistema público Fondo Nacional de Salud (FONASA) que atiende el 70% de la población y el privado por las Instituciones de Salud Previsional (ISAPRE), que atiende el 30% de la población. Los casos de Enfermedades de Transmisión Sexual muestran un aumento importante: Nuevos casos 2017: 5816 vs 2968 en 2010; para 2018 se estiman 8000 nuevos casos.</p>	<p>No se visualizan riesgos o amenazas para el proyecto</p>		<p>El creciente aumento del número de casos detectados de personas viviendo con HIV, hace necesario reforzar las estrategias de prevención y diagnóstico.</p>	<p>Existe oportunidad de crear empresas en el sector de diagnóstico rápido de Enfermedades de Transmisión Sexual</p>

TECNOLOGICO	El Instituto de Salud Publica en conjunto con el Ministerio de Salud se encargan de la regulación de los dispositivos médicos asociados al diagnóstico clínico, especialmente los de mayor riesgo para la salud humana	No se visualizan riesgos o amenazas para el proyecto	Seleccionar apropiadamente los test indicados y recomendados según sus especificaciones técnicas para ser usados para el diagnóstico rápido	Acceso a diferentes tecnologías para realizar un diagnóstico rápido de las Enfermedades de Transmisión Sexual	Múltiples test disponibles lo que permite seleccionar basado en un análisis de costo – beneficio, a los diferentes proveedores
LEGAL	Las bases legales para la atención de las Infecciones de Transmisión Sexual se encuentran establecidas en un conjunto de documentos jurídicos, que contemplan Leyes, Decretos, Reglamentos y Normativas. Incluidos el Código Sanitario, el reglamento de ITS, y más recientemente la ley 20.987 que modifica la Ley del SIDA 19779.	No se visualizan riesgos o amenazas para el proyecto	El ministerio de salud modifica las directrices para Detección de HIV a través de Test Visual rápido en acciones intra/extra muro según Resolución 1427 de 2018	Para favorecer el acceso a los exámenes de detección de Enfermedades de Transmisión Sexual, se ha decidido disponer del uso de dispositivos diagnósticos de resultados inmediatos o pruebas rápidas, en un ámbito fuera de los laboratorios convencionales.	Las modificaciones a las leyes que promueven la detección temprana de las ETS, fomentan la creación de nuevos laboratorios especializados en este segmento

FUENTE: Elaboración propia

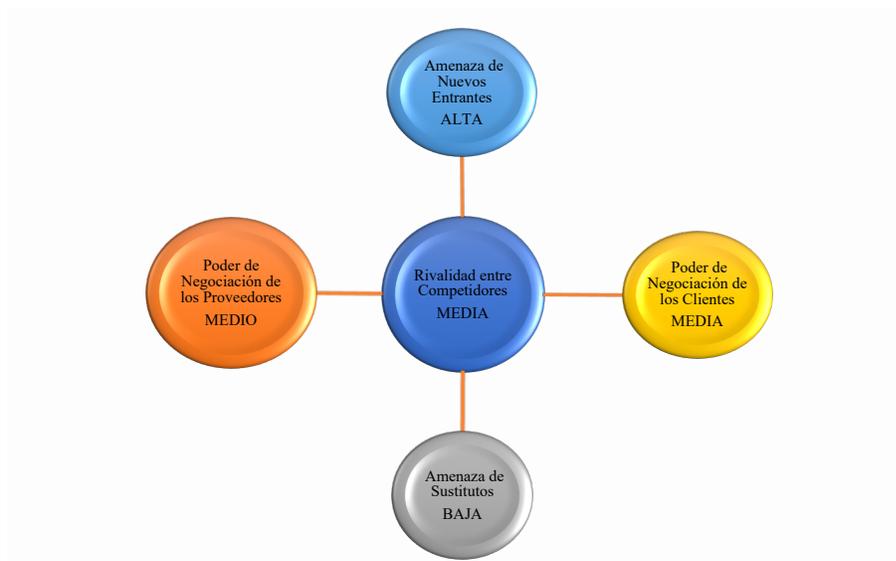
Todo lo anterior permite sugerir que existe un escenario positivo para la creación de laboratorios no convencionales para la atención de personas interesadas en el diagnóstico rápido de Enfermedades de Transmisión Sexual

2.1.2 Análisis del entorno

Se observa un mercado competitivo, con algunos competidores, que ofrecen un servicio de resultado rápido, pero con metodologías con menor oportunidad diagnóstica, lo cual deja un

espacio para nuevos participantes, especialmente si estos ofrecen una tecnología mejor y se diferencian en el servicio que entregan. Se debe considerar que las condiciones del país favorecen la inversión y desarrollo de proyectos de este tipo, esta es una amenaza a largo plazo para el ingreso de nuevos competidores. Asimismo, el poder de negociación de los clientes acentúa la necesidad de enfocarse en un Servicio de Excelencia, ofreciendo mejoras metodológicas y de acuerdo con lo que los clientes buscan, ya que estos fácilmente podrán cambiarse a otro competidor que podría mejorar la oferta del servicio con precios competitivos. Finalmente, los recientes desarrollos tecnológicos en pruebas de mejor calidad hacen que la oferta de metodologías sea mayor y el precio mas competitivo. Se debe priorizar el posicionamiento de la marca TU TEST, para obtener la fidelidad de los clientes.

Figura 1. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter



FUENTE: Elaboración propia

Conclusión análisis del Entorno: la Industria de la Salud y más específicamente los Laboratorios de Diagnóstico Clínico, presentan una rivalidad media, sin embargo, al no existir un laboratorio dedicado a las Enfermedades de Transmisión Sexual, existe la oportunidad de instalar un centro especializado en diagnóstico molecular de ITS, asimismo debe tenerse en cuenta que, al existir bajas barreras de entrada, la amenaza de nuevos competidores es alta.

Las Infecciones de Transmisión Sexual pueden diagnosticarse empleando los test rápidos o empleando técnicas de biología molecular.

En Chile a la fecha se pueden encontrar 4 Laboratorios que ofrecen test rápidos: Diagnostiko, FastTest, Test HIV, JB Medical Test. Todos ellos ofrecen pruebas rápidas de detección de anticuerpos para diagnóstico de HIV y algunos complementan su portafolio con pruebas de detección de Hepatitis B y Sífilis, sin embargo ninguno ofrece pruebas de detección de Ácidos Nucleicos y tampoco cubren las otras Infecciones de Transmisión Sexual como Chlamydia, Neisseria o Virus de Papiloma Humano; esto hace que exista una rivalidad entre los competidores. Se espera que en la medida que este tema sea más difundido, la demanda de servicios de mayor calidad y el desarrollo tecnológico asociado, aumenten.

Estos laboratorios de test rápido existentes ofrecen pruebas de bajo costo dado que las metodologías que utilizan, entregan resultados confiables solamente en un estado de avance significativamente mayor (meses vs días como se consigue con la tecnología basada en análisis genético del patógeno, tal como lo que utiliza TU TEST). El Anexo 1 resume las principales características de los Laboratorios que ofrecen test rápidos.

En el área de los Exámenes de Diagnóstico Convencionales, participan múltiples competidores, principalmente prestadores de servicios para la atención de salud, con diferencias en sus enfoques ya sean laboratorios de referencia, laboratorios clínicos o centros de diagnóstico, que toman muestras para exámenes de diagnóstico ya sea que los procesen directamente o deriven a otros lugares para su procesamiento. Estos competidores tienen una amplia variedad de servicios, usualmente ofrecen un portafolio completo en forma de paquetes de atención a las aseguradoras o pacientes, con el fin de generar volumen de muestras que permitan optimizar los costos de la automatización y sistema de gestión de calidad que usualmente tienen y que usan como estrategia competitiva. Sus principales desventajas son el requerimiento de una orden médica previa para realizar las pruebas y los tiempos de entregas de resultados que usualmente van de 3-5 días hábiles.

Los siguientes son los principales competidores que ofrecen técnicas de Biología Molecular:

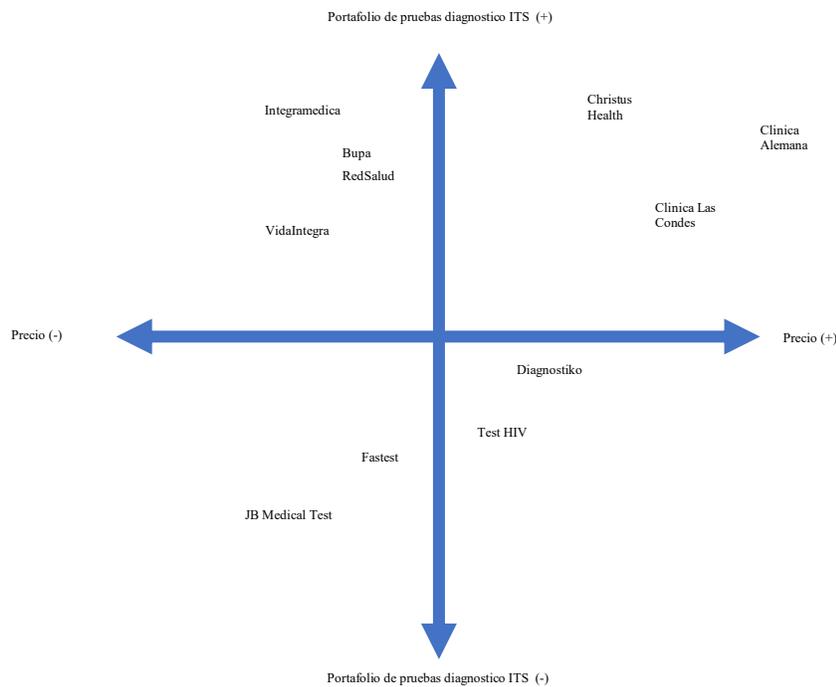
- Red Salud: Se definen como la red privada de salud con mayor cobertura a nivel nacional; con 27 centros médicos de atención, en el año 2017 el total de laboratorios incluyendo **Megasalud**, Clínica Bicentenario, Clínica Avansalud, Clínica Tabancura, Clínica Iquique, Clínica Elki, Clínica Valparaíso, Clínica Integral, Clínica Mayor, Clínica Magallanes realizaron un total de 6.963.540 prestaciones de diagnóstico. Sus laboratorios, están equipados con equipos de tecnología avanzada, ofrecen exámenes para diagnóstico, monitoreo y efectividad de tratamientos.
- El grupo BUPA, conformado por Clínica Bupa Santiago, Clínica Bupa Reñaca, Clínica Bupa Antofagasta y Clínica San José, Bupa Seguros, Isapre Cruz Blanca. Integró al laboratorio Integramédica, el cual según la memoria anual 2017, realizó un total de 6,120.804 de exámenes de diagnóstico.
Integramédica, cuenta con 28 unidades de toma de muestra a lo largo del país, 20 en Santiago y 8 en Provincias: Copiapó, La Serena, Ovalle, Viña del Mar, Rancagua, Talca, Talcahuano y Concepción.

Ofrece resultados de alta calidad, oportunos y a precio competitivo, empleando tecnología avanzada y personal calificado. No existe la opción de reservar una hora on line para los exámenes de laboratorio clínico y cada sede tiene sus propios horarios de toma de muestras. Algunos atienden sólo hasta el mediodía y ofrecen el servicio de consulta on line de los resultados con tiempos variables de entrega según cada prueba.

- Empresas Banmédica, conformada por las Clínicas Santa María, Dávila, Vespuccio, Bio Bio, Clínica Ciudad del Mar, Seguros Help, incluye también a VIDAINTEGRA. Segundo laboratorio en tamaño, en su memoria anual 2017, reporta realizar 3.830.052 exámenes los cuales incluyen Imágenes Diagnósticas y Exámenes de Laboratorio. Cuenta con 14 centros médicos en Santiago, ofrece la opción de consulta on line de los resultados.
- Red Salud Christus Health, cuenta con 19 unidades de toma de muestra y servicio de toma de muestras a domicilio, ofrecen excelente atención, rapidez y calidad de los resultados, con el uso de tecnología de punta, para convertirse en laboratorio clínico líder en el país, los servicios que no tienen disponibles los derivan a entidades como Clínica Mayo en los Estados Unidos
- Otros competidores incluyen los laboratorios de las Clínicas Alemana, Las Condes, etc.

La figura 2 muestra el mapa de posicionamiento competidores

Figura 2. Mapa de posicionamiento de competidores.



FUENTE: Elaboración propia

2.2 Clientes

Teniendo en cuenta los servicios que ofrecerá la empresa se consideran los siguientes clientes:

- Personas mayores de 18 años interesados en conocer su estado de salud asociado principalmente a enfermedades de transmisión sexual. Incluye padres de familia que soliciten exámenes para sus hijos menores de edad.
- Entidades sin fines de lucro o municipalidades que cuenten con programas de promoción y prevención de enfermedades de transmisión interesadas en ofrecer

programas o campañas de realización de exámenes para el diagnóstico de estas enfermedades.

- Otros Prestadores de Servicios de Salud: Consultorios, Hospitales de la red pública, otros laboratorios que deseen complementar su portafolio de pruebas
- Otras instituciones, colegios, interesados en fomentar hábitos de vida saludables, con actividades que incluyan charlas informativas y que a su vez incentiven la realización frecuente de pruebas diagnósticas

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

TU TEST es un laboratorio especializado en pruebas de alto valor diagnóstico y de resultados rápidos, enfocado en Infecciones de Transmisión Sexual. Dado que este es un tema cuyo abordaje es de un manejo especial, considerando que algunas veces los pacientes prefieren ignorar la situación dada la incomodidad que genera, TU TEST ofrece un ambiente cómodo, cálido, moderno confiable y tranquilo, donde se brinda orientación y /o consejería apropiada para los pacientes, de manera confidencial y sencilla.

El laboratorio de diagnóstico cuenta con alternativas especializadas de última tecnología en pruebas de diagnóstico o seguimiento molecular rápido y eficiente, entre las cuales el cliente podrá seleccionar la que se ajuste a sus preferencias.

3.1 Modelo de Negocios

Figura 3. Modelo de Negocio

ALIADOS ESTRATÉGICOS	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	CANAL DE COMUNICACIÓN	SEGMENTO OBJETIVO
<p>Fundaciones que ayuden a la prevención de ITS.</p> <p>Organizaciones que faciliten recursos para promover programas de diagnóstico rápido para ETS</p>	<p>Toma de muestra</p> <p>Adquisición de equipos y reactivos, controles de calidad.</p> <p>Planes de promoción y marketing</p> <p>Confidencialidad</p> <p>Calidad</p> <p>Rapidez</p> <p>Charlas de orientación</p>	<p>1 Confidencialidad y calidad en el diagnóstico rápido de ITS.</p> <p>2 . Amplio portafolio de pruebas y logística para ofrecer los servicios en cualquier lugar, resultados rápidos y opciones de pago según convenios</p> <p>3. Convenios que permitan ampliar portafolio de servicios</p> <p>4. Servicio de charlas para campañas de educativas de concientización que incentiven la realización de pruebas frecuentemente.</p>	<p>Personal del laboratorio.</p> <p>Página web</p> <p>Redes sociales</p>	<p>1. Personas mayores de 18 años interesados en conocer su estado de salud asociado principalmente a Enfermedades de Transmisión Sexual. Incluye padres de familia que soliciten exámenes para sus hijos menores de edad.</p> <p>2 ONG, municipalidades interesadas en promover programas de prevención en salud sexual</p> <p>3. Otros Prestadores de Servicios de Salud.</p> <p>4 Otras instituciones, colegios</p>
	RECURSOS CLAVE		CANAL DE DISTRIBUCIÓN	
	<p>Local para ubicar el laboratorio.</p> <p>App para solicitud de turnos y entrega de resultados</p> <p>Pruebas moleculares de respuesta rápida</p>		<p>Laboratorio de Diagnóstico.</p> <p>Página web para agendar horas y entrega de resultados</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS:</p> <p>Alquiler de local para laboratorio</p> <p>Adquisición de equipos y reactivos</p> <p>Remuneraciones-imposiciones</p> <p>Impuestos, Desarrollo App, marketing</p> <p>Costos financieros: intereses, comisiones</p>		<p>FLUJO DE INGRESOS:</p> <p>Ingresos por realización de pruebas</p> <p>Ingresos por convenios con instituciones de salud, Municipalidades</p> <p>Ingresos por convenios con entidades gubernamentales, Municipalidades</p>		

3.2 Descripción de la empresa

3.2.1 Misión

La misión de TU TEST es contribuir con el diagnóstico rápido de Enfermedades de Transmisión Sexual, utilizando pruebas diagnósticas que proporcionen información veraz y oportuna a sus clientes; brindando orientación y promoviendo la prevención de las enfermedades de transmisión sexual.

3.2.2 Visión

Ser líderes en la detección segura y rápida de Enfermedades de Transmisión Sexual, manteniendo al paciente en el centro de todas las actividades, proveyendo certeza, confianza, rapidez y cercanía, con excelencia y calidad

3.2.3 Valores

- Transparencia, honestidad y confidencialidad
- Calidad en todas las actividades
- Respeto e inclusión
- Aprendizaje y mejora continua

3.2.4 Objetivos

3.2.4.1 Corto plazo: 1-3 años

- Obtener una participación de mercado de un 13% en los tres primeros años en la detección de enfermedades de transmisión sexual para el grupo socioeconómico ABC1
- Mantener una certeza del diagnóstico sobre el 99,9% en forma permanente
- Mantener una rentabilidad ROI sobre 15%
- Obtener una satisfacción del paciente sobre el 70% en el primer año

3.2.4.2 Objetivo a largo plazo

- Incrementar la frecuencia de exámenes realizados por paciente, con campañas educativas que concienticen a las personas sobre la importancia de hacerse las pruebas.
- Abrir nuevas sedes bajo una marca distinta en diferentes comunas ofreciendo las pruebas moleculares y también las convencionales para ampliar la participación de mercado
- Bajo la marca distinta, establecer 3 convenios con Organizaciones no gubernamentales o Municipalidades para promover la detección rápida de Enfermedades de Transmisión Sexual.

3.2.5 Ventaja Competitiva

En el proceso evolutivo de las infecciones, en los primeros días se da una multiplicación logarítmica de los microorganismos, posteriormente el sistema inmune detecta esta colonización e inicia una serie de procesos para intentar eliminar la infección, usualmente generando anticuerpos. El proceso para generar los anticuerpos detectables es de 3 meses, luego del contagio; este se llama período de ventana, por lo tanto, las pruebas convencionales que buscan estos anticuerpos como estrategia de diagnóstico solo tendrán resultados confiables si el paciente las realiza 3 meses posteriores a la infección. La detección del material genético de los microorganismos entonces es la estrategia de diagnóstico de mayor valor médico ya que puede detectarse días posteriores al contagio y como consecuencia, el inicio temprano y apropiado de la terapia tiene grandes implicancias en la calidad de vida y pronóstico de los pacientes

La Competencia Central de la empresa es el uso de las Pruebas Moleculares, las cuales detectan el ADN del patógeno en vez de la presencia de anticuerpos en respuesta a la presencia de la enfermedad. Este método es más seguro y permite detectar el contagio en un tiempo significativamente menor que a través del método tradicional (días en vez de semanas).

Como ejemplo, si una persona ha estado expuesta al riesgo el viernes, podría ir el lunes en la mañana a Tu Test, acceder de manera confidencial a un examen de detección de HIV y tendría un resultado 2 horas más tarde. Durante este tiempo, si así lo desea, podría esperar en las instalaciones del laboratorio, recibir charlas de orientación o simplemente continuar con sus actividades diarias hasta recibir el resultado. Si este es positivo, el mismo lunes puede buscar atención medica de urgencia para iniciar prontamente un tratamiento farmacológico, esto podría cambiar drásticamente su calidad de vida.

Tabla 2. Análisis VRIO

Valioso	Raro
Pruebas moleculares con diagnóstico en etapas tempranas del desarrollo de la enfermedad, con resultados en 2 horas	No es común que los Laboratorios de Diagnóstico Clínico realicen diariamente las pruebas moleculares, en la rutina estos utilizan sistemas basados en la detección de los anticuerpos Tampoco es comun que los laboratiro entreguen resultados en mensode 24 horas
Inimitable	Organizacional
Proyecto Inimitable en el corto plazo (1 año) y constituye una ventaja competitiva temporal.	La organización tiene el conocimiento para poder usar las pruebas moleculares.

FUENTE: Elaboración propia.

3.2.6 Estrategia Competitiva

TU TEST se orienta hacia una Estrategia de Enfoque con Diferenciación, brindando una experiencia nueva en el segmento de diagnóstico de Infecciones de Transmisión Sexual. Los servicios a ofrecer serán test moleculares de alta calidad y/o de point of care para detección de HIV, Chlamydia, Neisseria, Hepatitis B, HPV. De esta manera el cliente podrá acceder a pruebas diagnósticas altamente sensibles y con resultados rápidos. TU TEST es el único laboratorio hasta el momento que utiliza tecnología basada en la detección del patrón genético

del patógeno causante de la enfermedad y esto permite la detección en una etapa mucho más temprana de la enfermedad (días posterior al contacto versus meses).

Adicionalmente los clientes de TU TEST podrán acceder a:

Consejería médica de urgencia gratuita: las personas interesadas pueden acercarse a TU TEST sin necesidad de agendar una hora y solicitar hablar con algún profesional para obtener información, resolver dudas o pedir consejo sobre sexualidad, relaciones de pareja y las infecciones de transmisión sexual, esto bajo total confidencialidad.

TU TEST provee un sitio web con actualización regular, entregando información relacionada con las Enfermedades de Transmisión Sexual, sus síntomas, tratamiento, riesgos, alternativas para la detección de las enfermedades, consejos y preguntas/ respuestas. La interacción con el sitio web puede ser anónima y el objetivo es que sea el lugar natural para informarse gratuitamente respecto a todo lo relacionado con Enfermedades de Transmisión Sexual.

Horario de Atención: lunes a viernes: 7 AM a 9 PM Sábados y Domingos 10 AM a 2 PM, incluso horarios adicionales por un costo extra. Debido a que el cliente TU TEST trabaja, se escoge un horario extenso de atención para facilitarle la toma de exámenes.

-Solicitud de citas por cualquiera de nuestros medios, telefónicos, on line y correo electrónico.

- Se ofrece un espacio seguro y confidencial para quienes no se sienten cómodos accediendo a los servicios estándares de atención en salud.

- Servicio de detección precoz de ETS en Laboratorio para seguimiento: Carga Viral HIV, Carga Viral Hep C, Chlamydia, Neisseria. Pruebas moleculares principalmente

- Paquetes personalizados de diagnóstico y monitoreo.

- Programas de educación y prevención.

3.2.7 Estrategia de entrada

Actualmente existe alto interés por parte de las autoridades gubernamentales en implementar campañas para disminuir las tasas de transmisión principalmente de VIH, para ello el Ministerio ha diseñado diversas campañas publicitarias. Se iniciará la promoción en las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter), reforzando la necesidad de realizarse las pruebas de detección de ITS, junto con el desarrollo de una página web, a la cual se llegará directamente por links en las publicaciones de las redes sociales y/o posterior a una búsqueda priorizada en Google usando palabras como HIV, test rápido, ITS, ETS. Para mejorar la visibilidad del sitio web, el mismo se optimizará con información de alta calidad para el interesado, entre otras herramientas de la estrategia SEO (Search Engine Optimization), también se emplearán estrategias de SEM (Search Engine Marketing) de esta manera se espera mejorar el posicionamiento de este en los diferentes motores de búsqueda.

3.3 Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento de TU TEST al pertenecer a una industria en crecimiento como lo son los Laboratorios de Diagnóstico de Infecciones de Transmisión Sexual, será el desarrollo de un nuevo producto o servicio. Se propone al mercado un nuevo modelo de atención y de acceso a pruebas de alta calidad, esto representa mejoras significativas para los clientes con pruebas de mayor calidad, mejor relación costo beneficio dado el acceso inmediato a pruebas moleculares y resultados en tiempo real respecto a la actual oferta. Esta estrategia requiere de una constante Investigación de Mercado para mantenerse al día con las necesidades de los clientes y usuarios. Esto podría llevar a que en algunos años TU TEST adopte una estrategia de diversificación, agregando nuevos productos y/o servicios para acceder a otros mercados y de esta manera poder considerar una expansión geográfica a las diferentes regiones del país.

3.4 4Responsabilidad Social Empresarial

En la actualidad existe una mayor conciencia de que las actividades empresariales independiente de cual sea su rubro de alguna u otra forma tienen un impacto en los ámbitos sociales y medioambientales. Es así como se genera la necesidad de integrar en las

actividades empresariales, estrategias para preservar la comunidad, el medioambiente, los trabajadores, sin descuidar los objetivos económicos propios de la empresa. De las actividades del presente dependerá el éxito del futuro en todos los ámbitos, empresariales y sociales. Con todo esto en mente se construye la siguiente matriz.

Tabla 3. Matriz RSE

	OBJETIVO	NIVEL DE INTERÉS	NIVEL DE INFLUENCIA	ESTRATEGIA
COLABORADOR	Hacer felices a los colaboradores, lograr que se sientan plenos al ser parte del equipo	Alto interés	Alta influencia	Horarios de trabajo flexibles, ambiente cordial, cercano. Brindar espacios de participación
COMUNIDAD	Ser un aliado para lograr fomentar las actividades de promoción y prevención de ETS.	Alto interés	Alta influencia	Brindar paquetes con mejores tarifas a centros de atención dirigido a personas en condiciones de vulnerabilidad
PROVEEDORES	Tener una relación cordial con los proveedores	Alto interés	Baja influencia	Crear instancias que faciliten el acercamiento entre los proveedores y la empresa
CLIENTE	Lograr un diagnóstico rápido y oportuno	Alto interés	Alta influencia	Uso de pruebas de alta calidad y de tecnología de punta
MEDIO AMBIENTE	Reducir la cantidad de desechos, químicos, biológicos y peligrosos	Alto interés	Alta influencia	Seleccionar metodologías que reduzcan el uso de material contaminante

FUENTE: Elaboración propia

IV. Plan de Marketing

4.1 Objetivos de Marketing

- Obtener una participación de mercado de un 13% en los dos primeros años en la detección de enfermedades de transmisión sexual para el grupo socioeconómico ABC1 de Santiago Oriente, especialmente en el diagnóstico temprano de ETS.
- Mantener una certeza del diagnóstico sobre el 99,9% en forma permanente.
- Alcanzar una rentabilidad ROI sobre 40 % en el tercer año
- Obtener una satisfacción del paciente sobre el 70% en el primer año.
- Posicionamiento Orgánico en Google para TU TEST en las primeras dos páginas.

4.2 Objetivos de Venta

Considerando una población en Chile aproximada de diecisiete millones de personas y la mitad de estas personas viviendo en la Región Metropolitana y un 30% de estos correspondiente al Segmento Objetivo de TU TEST, se determina a través de la Incidencia (casos nuevos) y la Prevalencia (personas que mantienen la enfermedad), la cantidad de Contagiados y la expectativa de la cantidad de exámenes a realizar, lo que servirá de base para determinar el Tamaño de Mercado, estimado en \$ 1.515.381.964 tal como se describe en el Anexo 2. Tamaño de mercado.

Del total de casos del segmento seleccionado se propone como objetivos de venta, alcanzar la siguiente participación de mercado y ventas anuales:

Tabla 4. Objetivos de Venta

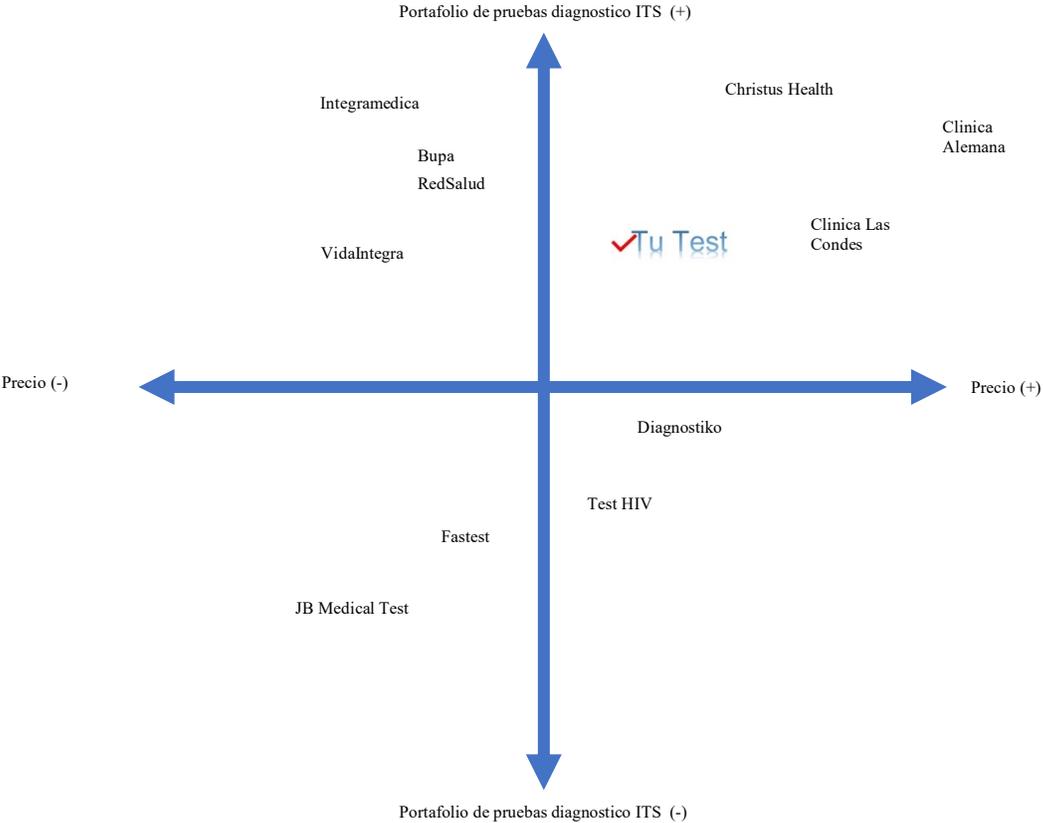
Año	Porcentaje meta de mercado	Meta de Venta Anual [\$]
1	6%	\$90.922.918
2	7%	\$106.076.738
3	13%	\$196.999.655
4	17%	\$257.614.934
5	20%	\$303.076.393

Fuente: Elaboración propia

4.3 Estrategia de posicionamiento

De acuerdo con el posicionamiento deseado para TU TEST visto en el capítulo anterior (ver Figura 4. Mapa de posicionamiento esperado TU TEST) y con el fin de ser percibido por los clientes en el cuadrante el cual considera un amplio portafolio de pruebas de diagnóstico y alta calidad de servicio, la empresa invertirá en tecnología de primer nivel que permita detectar una gran variedad de Enfermedades de Transmisión Sexual y se pondrá énfasis en establecer y cumplir procedimientos detallados en la toma de exámenes. Lo anterior se reforzará capacitando y auditando regularmente. Se debe tener siempre presente que la atención cálida y personalizada en un ambiente limpio y cómodo es clave para permitir que el cliente perciba una coherencia en todas las actividades de la empresa con el posicionamiento deseado.

Figura 4. Mapa de posicionamiento esperado



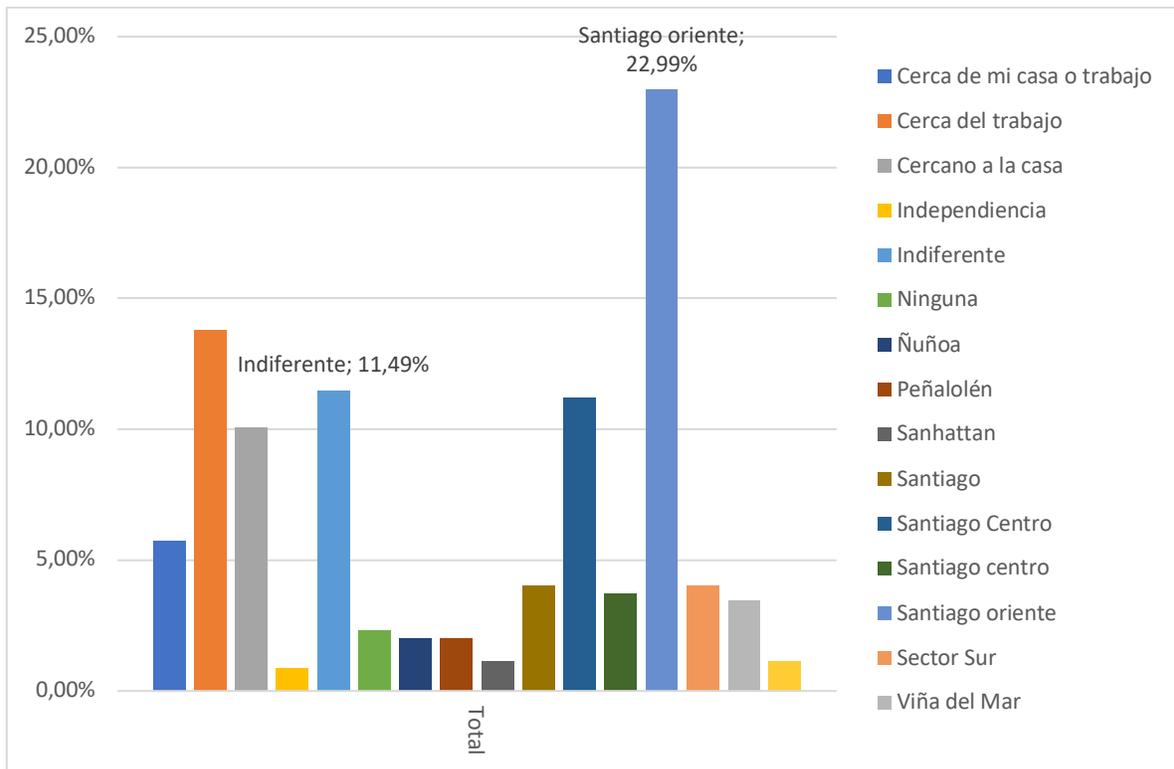
Fuente elaboración propia

4.4 Estrategia de segmentación

4.4.1 Variables Geográficas

De acuerdo con la figura 5, se puede inferir que mayoritariamente las personas prefieren que el lugar para realizarse los exámenes sea en Santiago Oriente, cerca de los lugares de trabajo; o bien, la ubicación no es de relevancia. Por lo tanto, el lugar escogido para la instalación del Laboratorio es Santiago Oriente, que comprende las comunas de Vitacura, Lo Barnechea, Las Condes o Providencia.

Figura 5. Preferencia de ubicación geográfica del laboratorio



Fuente: Elaboración propia

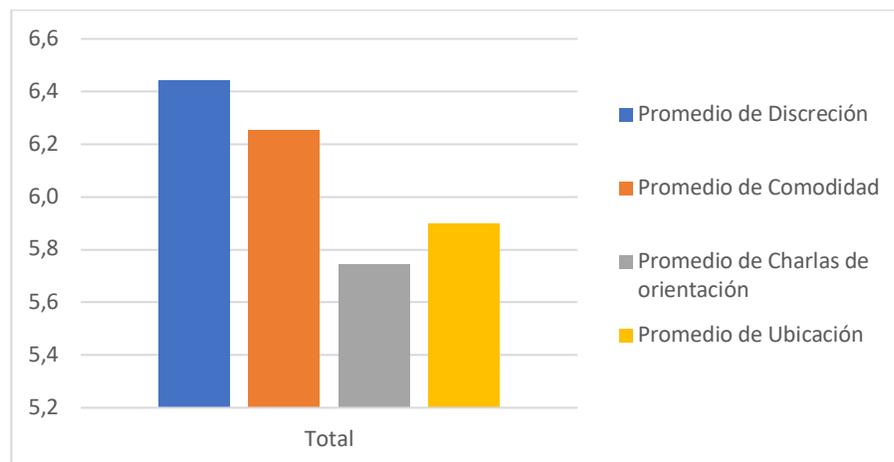
4.4.2 Variables Psicográficas

El cliente TU TEST basado en la encuesta realizada, se caracteriza por lo siguiente:

- Personas con una vida sexual activa, les gusta salir a divertirse mayoritariamente entre una a tres veces por mes.
- Sobre el 90% de las personas tienen relaciones sexuales regulares, pero en su mayoría no usan preservativo.
- En aquellas personas que tienen relaciones sexuales regularmente, se identifica una mucha mayor predisposición a salir a divertirse (80% sale a divertirse al menos 3 veces al mes) que en aquellas que no tienen relaciones sexuales regulares (22% sale a divertirse 3 veces al mes y no más frecuentemente que eso).
- Las ETS que más conocen las personas son el HIV, la Sífilis y el Herpes Genital
- El 64% de las personas en la edad objetivo, se ha realizado al menos una vez un examen de ETS.
- La discreción en la toma de exámenes ETS, así como la posibilidad de reembolsos de dinero son muy apreciados en todos los segmentos.

La figura 6 muestra los atributos máspreciados del segmento de clientes objetivo.

Figura 6. Evaluación promedio (escala 1 a 7) de la importancia de distintos atributos



Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Variables Demográficas

- El estrato socioeconómico es AB, C1A y C1B, con ingresos familiares mensuales entre \$ 1.374.000 a \$ 4.386.000.
- El rango etario de los usuarios es de 19 a 65 años.
- Entre los clientes se encuentran personas solteras, casadas, viudas y divorciadas.
- El nivel de estudio del segmento apuntado es mayoritariamente Universitario.

4.4.4 Variables de Comportamiento

Frecuencia de uso:

- Un 39%, se realiza un examen ETS cada 1 a 4 años, es a ellos que se enfoca la empresa. Dada la baja frecuencia en la realización de exámenes de nuestros clientes, se observa la necesidad de realizar campañas de educación para lograr que se incremente la frecuencia de realización de exámenes.

Ámbito de uso:

- Los clientes buscan un lugar cercano al trabajo o a la oficina, por lo que desean combinar y se deben dar las facilidades horarias que permitan compatibilizar la toma de exámenes con las obligaciones laborales y las responsabilidades en la casa.

- Las personas jóvenes están más interesadas en recibir charlas de orientación que las personas mayores de 25 años.
- La comodidad del lugar es más valorada en el rango de edades comprendido entre los 19 a 25 años

4.4.5 Estrategia de Servicio

Teniendo en cuenta que este es un tema cuyo abordaje es de un manejo especial, considerando que algunas veces los pacientes prefieren ignorar la situación dada la incomodidad que genera, se requiere crear un ambiente cómodo, cálido, moderno que inspire confianza y tranquilidad para que el equipo de trabajo multidisciplinario pueda brindar la orientación y /o consejería apropiada para los pacientes, de manera confidencial y sencilla. El enfoque del servicio debe ser basado en una atención discreta, transparente, con personal bien capacitado tanto en los temas técnicos, como también psicológicos, permitiendo contener, orientar y generar la confianza en los clientes. Las personas que acuden al lugar pueden venir con la angustia de la incertidumbre de su estado de salud, el cual, a diferencia de otras enfermedades, en el caso de resultar un diagnóstico positivo, este socialmente está reñido con la moral, las buenas costumbres y genera una carga emocional en el cliente, que el personal debe saber manejar con inteligencia emocional y empatía, así como para brindar orientación y apoyo.

Considerando la importancia de la calidad en la atención por parte del personal, se debe colocar énfasis en establecer capacitaciones regulares, métricas de evaluaciones, e incentivos a un buen desempeño. Es recomendable utilizar la figura de un cliente incógnito para evaluar periódicamente el servicio prestado por parte del personal.

La distinción desde un punto de vista técnico se basa en la seriedad, la confiabilidad, la rapidez del examen y en forma muy importante la certeza del diagnóstico en una etapa muy temprana de la enfermedad. Para que el potencial cliente valore esa diferencia y esté dispuesto a pagar más por el servicio, es importante educar a las personas y demostrar la importancia médica de un diagnóstico temprano y cómo esto se relaciona con la mejora en la calidad de vida posteriormente de la persona infectada. Sin embargo, no es compatible con la discreción buscada, el publicitar masivamente el servicio y sus características.

4.4.6 Estrategia de Precio

El precio a cobrar está basado en los precios base del mercado existente para identificar Enfermedades de Transmisión Sexual empleando metodologías de Biología Molecular, ver Anexo 3, Precios actuales competidores.

El precio establecido para un examen basado en análisis del ADN del patógeno, el cual entrega un diagnóstico certero a los días de haber estado en contacto con la enfermedad en TU TEST en 24 horas se indica en la Tabla 5.

Tabla 5. Precios TU TEST para cada examen

Examen	TU TEST
HIV carga viral	\$134.954
Gonorrea	\$60.630
Clamidea/Gonorrea	\$85.000
Hepatitis B	\$99.111
VPH	\$99.111
HIV Cualitativo	\$96.102

Fuente: Elaboración propia

La forma de pago será con Tarjeta de Crédito, Transferencia Bancaria o Efectivo. El servicio incluye un Certificado, que el Cliente se lleva al finalizar la atención.

Para los demás servicios tales como acompañamiento psicológico, charlas de capacitación a empresas o la atención de un especialista, se evaluará y cotizará caso a caso.

4.4.7 Estrategia de Distribución

El servicio se ofrecerá en una casa adaptada para fines comerciales, con una sala de espera cálida, acceso a un pequeño jardín y con el laboratorio en el mismo lugar. Tomando en cuenta además el estrato socioeconómico alto al cual se apunta, el lugar debe ser acogedor,

limpio y con una atención amable y personalizada. Las alternativas para la comuna son: Santiago Oriente, que comprende las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes o Providencia.

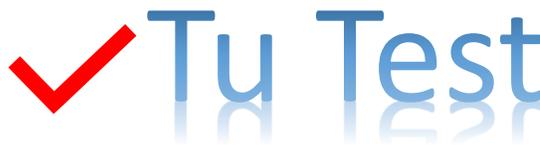
Adicionalmente, se contará con el apoyo de una página web que incluye material informativo, didáctico y de orientación. También permitirá a los clientes, reservar horas de atención en línea y ofrecerá un portal de interacción entre las personas, con preguntas y respuestas y todo con la posibilidad de interactuar anónimamente. Lo que se persigue es que el lugar natural para informarse y pedir un consejo sea TU TEST, ya sea en forma presencial u online. Instagram también será una plataforma para difundir contenidos asociados a las ETS y las maneras de prevenirlas y de realizarse exámenes.

4.5 Estrategia de Comunicación y Ventas

4.5.1 Imagen Corporativa

La figura 7 representa el logo corporativo diseñado para TU TEST

Figura 7. Logo



Se escoge el nombre TU TEST por hacer un juego de palabras, invitando a los clientes a sentirse responsables de realizarse pruebas sin evidenciar exactamente qué tipo de exámenes son. Así se respeta la confidencialidad y tranquilidad para el cliente, al momento de tener en sus manos algún documento con el logo de la empresa. El tipo de letra con líneas derechas y definidas marca un estilo serio y que inspira confianza.

4.5.2 Atributos del servicio

El cliente debe sentirse acogido y acompañado desde el primer momento, se ofrecerán charlas de capacitación, psicólogos de acompañamiento y lugares de descanso o de

esparcimiento, así como la posibilidad de que los clientes puedan conocer a otras personas que estén en su misma situación si así lo desean.

Se busca inculcar en los clientes la responsabilidad de realizarse los exámenes con regularidad, idealmente una vez al año. Esto se espera conseguir a través del personal de atención, como también con campañas de educación regulares. Estas campañas de educación están enfocadas tanto en clientes que forman parte de la edad del segmento objetivo, como también para personas más jóvenes que serán clientes en el futuro (colegios).

4.5.3 Publicidad

Respetando los criterios de discreción en la prestación del servicio, no es compatible con una publicidad masiva o agresiva. Un promotor importante serán las propias personas, las cuales le pedirán a una nueva pareja sexual, que se realice un examen. Un medio de promoción será a través de la publicación de artículos especializados en revistas tales como Revista Sábado de El Mercurio, Revista Cosmopolitan y otros de similar estilo. Además, se crearán blogs informativos y siempre se invitará a informarse más en detalle en la página web: www.TUTEST.cl

Se harán Anuncios en Google para que una persona que busca información asociada a Enfermedades de Transmisión Sexual encuentre a TU TEST en la primera o segunda página bajo el concepto de “Anuncio”. De esta forma, cada persona interesada que “hace click” en dicho anuncio generará un cobro por parte de Google a TU TEST, de acuerdo con la disposición a pagar por click que elige TU TEST. Paralelamente se trabajará en optimizar la página de tal forma, que la búsqueda orgánica (la cual no tiene un costo asociado al “click”) lleve a la empresa a ser encontrada dentro de las primeras dos páginas también, pero sin un costo asociado. Se pretende que la búsqueda orgánica deje posicionada a la empresa en un lugar cada vez mejor, permitiendo bajar el costo de los anuncios. Además, las búsquedas orgánicas tienden a tener un carácter menos interesado que el anuncio bajo el punto de vista del lector y por lo tanto suelen ser más efectivos.

Adicionalmente se ofrecerán charlas informativas y gratuitas a Universidades y Colegios, no así para las empresas en cuyo caso habrá un cobro que se cotizará caso a caso.

4.6 Estimación de la Demanda y Proyección de Crecimiento anual

La estimación de la demanda está basada en los siguientes supuestos:

- La Incidencia (casos nuevos) y la Prevalencia (personas que mantienen las enfermedades), para determinar los posibles test anualmente, más un incremento gradual en la participación de mercado detallado en el Anexo 2 Tamaño de Mercado

- El precio considera un aumento promedio de 3% anual durante 5 años, considerando el estado de madurez del negocio.

4.7 Presupuesto de Marketing y Cronograma

La proyección de los costos asociados al Marketing para los 3 primeros años es la siguiente:

Tabla 6. Presupuesto de Marketing y cronograma

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3
Creación página web	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 0
Mantenimiento y mejora de la página web	\$ 0	\$70000	\$72100
Publicidad Google	2.400.000	\$2.000.000	\$.1800.000
Publicidad Instagram	\$ 500.000	\$ 550.000	\$600.000
Charlas a Universidades y Colegios		\$1.000.000	\$1.000.000
TOTAL	\$ 3.900.000	\$ 3.620.000	\$ 3.472.100

Fuente: elaboración propia

V. Plan de operaciones

Este escrito representa un resumen del plan de Negocios, el detalle completo del mismo se encuentra en la Parte 2 del mismo.

5.1 Estrategia de alcance y tamaño de operación

La selección de la metodología a emplear debe ser PCR en tiempo real, incluir controles de calidad y permitir entregar resultados rápidos con la menor inversión en infraestructura, para esto se seleccionó el sistema GeneXpert marca Cepheid, capaz de automatizar la extracción del material genético, la amplificación, detección y análisis de resultados.

Un equipo de 4 módulos permite realizar simultáneamente 4 muestras o tests, teniendo en cuenta una jornada de trabajo de 8 horas y 90 minutos de uso por módulo por test, se calcula una capacidad de procesamiento de 20 tests/día, esto permitiría cumplir con el procesamiento de muestras estimadas por día hasta 5 años según los cálculos si requiriera invertir en un nuevo instrumento.

5.2 Flujo de operaciones

Para cumplir con la propuesta de valor se consideraron 3 flujos de trabajo

5.3 Plan de desarrollo

Mes 1: Constitución de la empresa a cargo de los socios

Mes 1 y 2 : Selección de oficina e inicio de actividades en SII

Mes 3 y 4: Selección de personal y compra de insumos para inicio de actividades del laboratorio

Mes 5: Diseño de página web e inauguración

VI. Equipo del proyecto

Este escrito representa un resumen de este capítulo del plan de Negocios, el detalle completo del mismo se encuentra en la Parte 2 del mismo.

6.1 Equipo gestor:

El equipo de trabajo se conforma por 3 cargos, un un Tecnólogo Médico, un Recepcionista y un Administrador, un Recepcionista, el cargo de contador sera contrata externamente. El directorio lo conforman los socios fundadores Lucía Acosta y Christof Riegel, las funciones de representante legal seran realizadas por alguno de los socios.

Se realizará la seleccion del personal según el perfil estipulado para cargo, se ofrecerá un contrato indefinido previa evaluación de su desempeño durante un periodo de prueba de 3 meses.

Brevemente se describen los cargos, perfiles academicos y funciones

- Administrador debe ser un Ingenirero Comercial ó Adminsitrador de empresas, será responsable de gestionar el uso racional delos recursos en el laboratorio
- Técnico Medico, sera un profesional Universitario con mencion en Laboratorio Clinico, tendra la responsabilidad de interactuar con el paciente desde la toma de la muestra, el procesamiento de las mismas y el reporte final para entregar al paciente.
- Recepcionista: Secretria de preferecia bilingüe, dará la bienvenida a los pacientes ys e encargara de gestionar la documentacion necesaria desde la firma del consentimiento informado hasta la entrega del reporte final.

-

Cada uno recibira un salario mensual acorde a la renta del mercado, con dos aguinaldos uno en septiembre y otro en diciembre

6.1.1 Estructura organizacional

El directorio será la cabeza de la estructura organizacional, el administrador tendra a su cargo los demas cargos, la secretria , contador y al tecnólogo medico

VII Plan financiero

Este escrito representa un resumen de este capítulo del plan de Negocios, el detalle completo del mismo se encuentra en la Parte 2 del mismo.

Los cálculos financieros suponiendo un horizonte de 5 años estiman unos ingresos totales de \$992.448.324, con ingresos mensuales según se detalla en el siguiente cuadro.

Ingreso/mes	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingreso en \$	\$ 5.051.273	\$ 9.104.920	\$ 17.416.411	\$ 23.458.566	\$ 27.672.856

Nota: El año 1 estima ingresos durante 7 meses.

El análisis de Estado de Resultados, muestra que para el año 2 del proyecto se obtendrán resultados positivos.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Utilidad del Ejercicio	(\$2.060.209)	\$24.936.921	\$76.853.332	\$114.220.011	\$137.038.403

La inversión requerida para ejecutar el proyecto sería de \$41.646.359, según detalle a continuación

Inicio de operaciones	\$ 3.470.000
Activos fijos	\$ 21.914.706
Capital de trabajo	\$ 16.261.653

Con el siguiente flujo de caja a 5 años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Flujo de caja acumulado	(\$41.646.359)	(\$40.154.182)	(\$11.664.875)	\$68.740.843	\$186.446.574	\$332.274.995

Se calculó la siguiente tasa de descuento del Proyecto 15,16% y a perpetuidad de 16,56%

Para llegar a punto de equilibrio se requiere los siguientes ingresos

Punto equilibrio ingresos mensuales	\$ 8.042.629	\$ 10.479.159	\$14.331.838	\$ 17.352.349	\$ 20.263.737
-------------------------------------	--------------	---------------	--------------	---------------	---------------

Con los siguientes ratios financieros

	ROI	ROE	ROA	Crecimiento de ventas	Ventas/ Activos totales	Utilidad/ Ventas
Año 5	329,1%	34,9%	30,9%	15,2%	74,9%	41,3%

VIII. Riesgos críticos

Este escrito representa un resumen de este capítulo del plan de Negocios, el detalle completo del mismo se encuentra en la Parte 2 del mismo

Según los análisis realizados se consideran los siguientes riesgos:

Tabla 9. Riesgos del proyecto

	Descripción	Riesgo	Plan de mitigación
Baja en los ingresos	La demanda es menor a la calculada	ALTO	Análisis financieros soportan un déficit de 22% en los ingresos para viabilidad del proyecto.
Error de diagnóstico	Errores técnicos	BAJO	el diagnóstico no se basa únicamente en los resultados del test Confirmación con segunda muestra según protocolos ministeriales
Calidad inadecuada en la atención o incumplimiento de la confidencialidad.	Incumplimiento a la propuesta de valor	MEDIO	Clausulas de confidencialidad en los contratos de trabajo
Nuevos competidores	creación de nuevos laboratorios que ofrezcan el mismo servicio	ALTO	planes de fidelización del cliente para mantenerlos cautivos

IX. Propuesta al Inversionista

Para el desarrollo de este proyecto se requiere una inversión total de \$41.646.359 el cual incluye el capital de trabajo, la compra de activos y los costos de inicio de operaciones. Al 5to año de operación se proyecta una ventas anual de \$ 332.074.277. La evaluación financiera muestra un payback en un horizonte de 2,1 años y considerando los otros ratios financieros detallados en la parte 2 de este plan de negocios, se puede concluir este es un proyecto atractivo dada su rentabilidad.

X Conclusiones

TU TEST se crea para poner a disposición de la comunidad exámenes de alta calidad para el diagnóstico de Infecciones de Transmisión Sexual con resultados rápidos y sin requerir pasar por trámites engorrosos tales como una orden médica. La oportunidad está sustentada en el interés mostrado en la Investigación de Mercado y en la percepción de riesgo asociado a las Enfermedades de Transmisión Sexual.

La industria del diagnóstico médico perteneciente a la industria de la salud no es atractiva en sí debido a las bajas barreras de entrada y el poder de negociación de los clientes. Existe una oportunidad de negocio basada en la tasa de contagios que experimenta un fuerte crecimiento y la conciencia cada vez mayor de la población, junto a una disposición a pagar del segmento de clientes mayor a los precios de referencia de los laboratorios establecidos.

El riesgo del proyecto es acotado y está principalmente relacionado con la amenaza de la entrada de nuevos competidores.

La evaluación financiera resulta en un VAN de \$ 172.706.659 con una TIR de 80,88% considerando una tasa de descuento de 15,16%, con un Payback de 2,1 años. Por su parte el Retorno sobre la Inversión ROI se calcula en un 329,1%.

XI Bibliografía

- Organizacion Mundial de la Salud. (s.f.). *Temas de Salud*. Obtenido de Sitio web de la Organizacion Mundial de la Salud: [https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/sexually-transmitted-infections-\(stis\)](https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/sexually-transmitted-infections-(stis))
- ONUSIDA. (s.f.). *Pais: Chile*. Obtenido de ONUSIDA: <http://www.unaids.org/es/regionscountries/countries/chile>
- Organizacion Mundial de la Salud. (s.f.). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de Acceso/Centro de Prensa/Detalle: <https://www.who.int/es/news-room/detail/30-08-2016-growing-antibiotic-resistance-forces-updates-to-recommended-treatment-for-sexually-transmitted-infections>
- Ahora Noticias. (s.f.). *Ahora Noticias*. Obtenido de Nacional: <https://www.ahoranoticias.cl/noticias/nacional/235861-gonorrea-en-chile-minsal-registra-un-aumento-sostenido-de-casos-en-los-ultimos-tres-anos.html>
- Sáenz, C. (Diciembre de 2017). *El Hospital*. Obtenido de www.elhospital.com: <http://www.elhospital.com/temas/El-laboratorio-y-diagnostico-clinico,-a-la-vanguardia-en-los-adelantos-del-sector-en-2017+123159>
- ISAPRES 1981-2016 5 años de desarrollo del sistema de salud privado de Chile. (2017). *Isapres*. Obtenido de Isapres: <http://www.isapre.cl/PDF/Informe%2035%20anos%20de%20las%20Isapres%20en%200el%20Sistema%20de%20Salud%20Chileno.pdf>
- Gasto y Financiamiento de la Salud en Chile y en Isapres Composición del Gasto en Prestaciones y Licencias Médicas en Isapre 2012-2017. (2018). *Isapres de Chile*. Obtenido de www.isapre.cl: [http://www.isapre.cl/PDF/2018.08%20InformeAICH_Costos_Salud_2017%20\(USD\).pdf](http://www.isapre.cl/PDF/2018.08%20InformeAICH_Costos_Salud_2017%20(USD).pdf)
- PhD, B. J., & Urrutia., B. S. (2017). *RECOMENDACIONES PARA LABORATORIOS QUE REALIZAN LA TÉCNICA DE REACCIÓN EN CADENA DE LA POLIMERASA (PCR): ÁREAS Y FLUJOS DE TRABAJO*. Instituto de Salud Publica.
- Ministerio de Salud Chile. (2016). *Norma de Profilaxis, Diagnóstico y Tratamiento de las Infecciones de Transmisión Sexual (ITS)*.

- Milena Zamboni, C. R. (2016). La prevalencia actual de infección genital por Chlamydia trachomatis en adolescentes y mujeres jóvenes chilenas asintomáticas justifica la vigilancia periódica. *Revista Chilena de Infectología*, 619-627.
- Ministerio de Salud Chile. (2009-2010). *Encuesta Nacional de Salud ENS Chile* .
- Valenzuela, D. M. (s.f.). Virus Papiloma (VPH). Epidemiología de la Infección hasta el CCU . Banmedica. (2017). *Memoria Anual*.
- Ministerio de Salud . (2018). *Sustentabilidad Financiera del Sistema de Salud: Estableciendo las bases de un nuevo sistema de financiamiento y de gestión* .
- Subsecretaria de Redes Asistenciales. (2014). *Instruye sobre test rápidos de HIV*.
- Ministerio de Salud. (2017). *Implementacion Piloto de Test visual rápido para tamizaje de HIV*.
- Patricia Neira O.1a, A. C. (2005). FRECUENCIA DE INFECCIÓN POR TRICHOMONAS VAGINALIS EN ATENCIÓN PRIMARIA DE SALUD. *Revista Chilena Obstetricia y Ginecología*, 147-151.

XII Anexos

Anexo 1 Principales competidores Laboratorios Diagnóstico Rápido ITS

Características	DIAGNOSTIKO	FAST TEST	TEST VIH	JB MEDICAL TEST
Horario de Atención	Lun-viernes 9 a 19 horas	Lun a viernes de 10:30 a 1:45 y de 15 a 18:45, sábado 10 a 14 horas	Lunes a Viernes de 10:00 am a 19:30 pm	Lunes a viernes 10:00 a 20:30 Hrs. Sábado 09:00 a 12:45 Hrs.
Ubicación	Victoria Subercaseaux 121 Oficina 1	Guardia vieja #255, Oficina 1106	JAIME EYZAGUIRRE 9 OFICINA 43 ESQUINA ALAMEDA,	Ahumada 370 Of 520 Metro Plaza de Armas, Pleno Centro de Santiago de Chile
Sitio web	www.diagnostiko.cl	https://www.fastestest.cl/contacto/	http://testvih.cl/?gclid=EAlaQobChMIsp7yvOC4AIVDweRCh0cvw5REAAAYASAAEgJejPD_BwE	https://www.jbmedicaltest.cl/Ex%C3%A1menes-R%C3%A1pidos/
Certificaciones	Autorización sanitaria de la SEREMI de Salud Región Metropolitana como Laboratorio Clínico.	ND	ND	ND
Control de Calidad	Pec	ND	ND	ND
Tiempo para resultados	15 minutos	10 minutos	15 minutos	15 minutos
Consejería	Si	ND	Tiene un influencer Carolina del Real	SI
HIV Individual	\$22.500	ND	ND	ND
HIV pareja	\$40.000	ND	no se informa	25000*
Sífilis	\$15.000	ND	ND	ND
Hepatitis B	\$15.000	ND	ND	ND
HIV Sífilis	\$30.000	ND	ND	ND
HIV + Hep B	\$30.000	ND	ND	ND

HIV+sifilis+hep B	\$45.000	ND	ND	ND
Otras pruebas	No	ND	ND	Si: colesterol, glicemia, test de embarazo
Costo servicio de Consejería/orientación	15000	ND	ND	ND
Control Periódico	Variable	ND	ND	ND
Formas de contacto	teléfono, correo, WhatsApp	teléfono y casilla de contacto	teléfono, e mail y casilla de contacto	teléfono, e mail y casilla de contacto
Solicitud de Hora	On line	llamada telefónica	llamada telefónica	llamada telefónica
Otros	sitio web no seguro	sitio web seguro	sitio web no seguro	ND
Medios de pago	no se informa en la página web	Transbank	no se informa en la página web	Transbank

FUENTE: Elaboración propia

Anexo 2. Cálculo tamaño de mercado

ITS	Incidencia	Prevalencia	% Poblacion afectada	Total nuevos casos anuales estimados	Casos estimados/anual RM estimados*	Total Casos anuales en segmento objetivo	Precios	Total mercado
HIV	0,62/1000 habitantes	0,6/1000 habitantes	NA	10540	5270	1581	\$ 134.954	\$ 213.362.274
Gonorrea (NG)	8,3/100000 habitantes		NA	1411	705,5	211,65	\$ 60.729	\$ 12.853.293
Clamidia (CT)	72,6/1000 habitantes	7,6/1000 habitantes	NA	617100	123420	12342	\$ 85.000	\$ 1.049.070.000
Hepatitis B	NA	NA	0,0015	25500	12750	637,5	\$ 99.111	\$ 63.183.263
Virus Papiloma Humano	NA	NA	0,14	297500	59500	1785	\$ 99.111	\$ 176.913.135
							Total	\$ 1.515.381.964

*Además de las variables de Incidencia, prevalencia y % de población afectada se considero que algunas infecciones ocurren en un rango etario y género preferencial como CT y HPV

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Precios competidores

Examen	Arancel Clínica Alemana	Arancel Clínica Alemana con recargo	Arancel Clínica Las condes	Arancel Clínica Santa Maria	Arancel Clínica Santa María con recargo
HIV carga viral	\$211.007	\$316.511	\$260.615	\$150.600	\$225.900
Clamidia	\$42.264	\$63.396	\$67.330	\$51.600	\$77.400
Gonorrea	\$42.264	\$63.396	\$67.330	\$38.500	\$57.800
Hepatitis B				\$372.400	\$372.400
VPH					\$47.500

Fuente Elaboración propia, basada en los aranceles 2019 de la página web de cada institución

Anexo 4. Áreas y requerimientos básicos para realizar test de biología molecular PCR

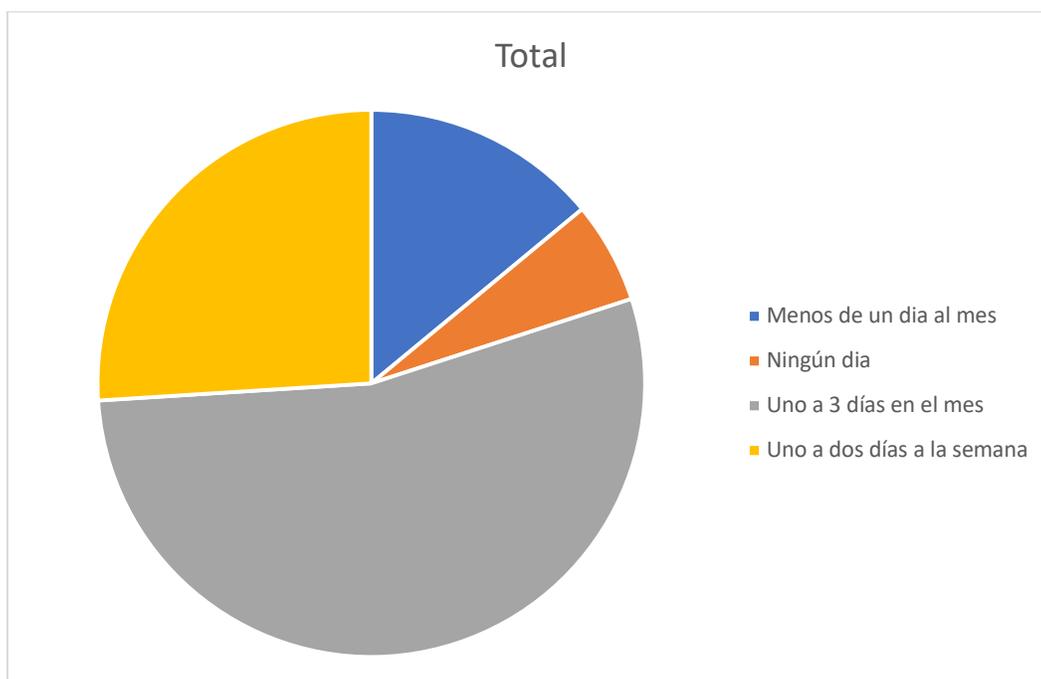
Áreas de Extracción Ac/nucleicos	Áreas de Preparación de reactivos (Pre PCR)	Áreas Carga de templado (PCR)	Áreas de amplificación y detección (Post PCR)
Extracción Ac/nucleicos	Preparación de reactivos (Pre PCR)	Carga de templado (PCR)	Amplificación y detección (Post PCR)
Cabina de Bioseguridad Tipo II	Cabina de PCR cerrada con UV	Cabina de PCR cerrada con UV	Termociclador
Centrifuga/microcentrifuga	Centrifuga/microcentrifuga	Congelador	
Vortex	Vortex	Micropipetas	
Refrigerador/congelador	Refrigerador/congelador	Puntas con filtro	
Micropipetas	Micropipetas	Microcentrifuga	
Puntas con filtro	Puntas con filtro	Puntas con filtro	

Gradillas Tubos	Gradillas Tubos	Gradillas Tubos	
Tacho basura	Tacho basura	Tacho basura	
Guantes sin polvo	Guantes sin polvo	Guantes sin polvo	
Delantal	Delantal		
papel absorbente	papel absorbente		
Agua libre de nucleasas	Agua libre de nucleasas		
Kit extracción ácidos nucleicos	DNAZap/RNA away/DNA away/ DNA Remover		
Etanol 70%	Etanol 70%		

Fuente: elaboración propia basado en (PhD & Urrutia., 2017)

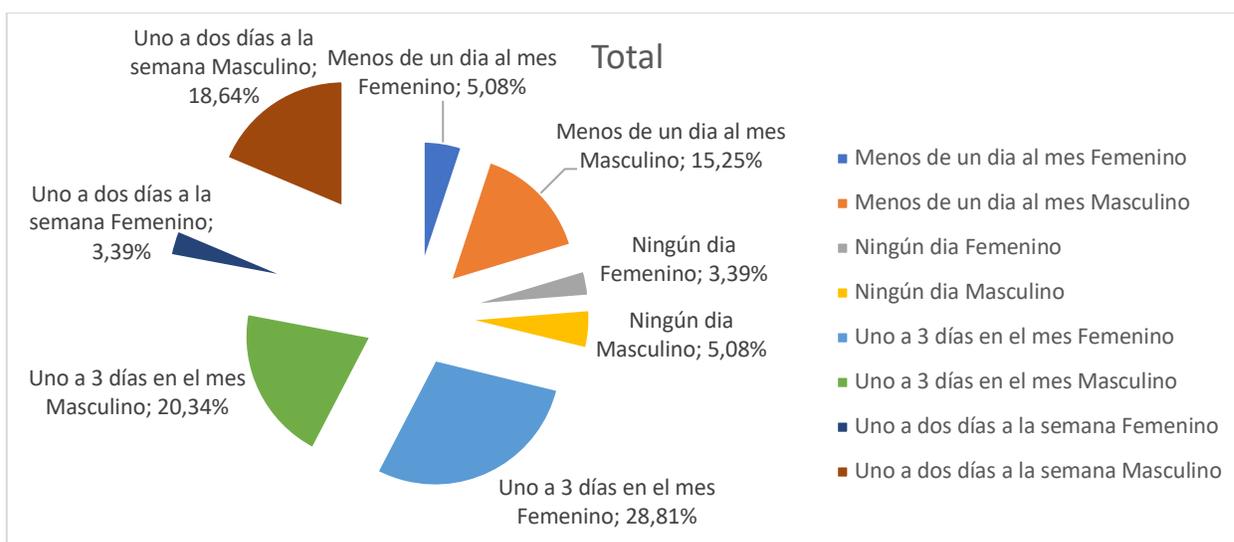
Anexo 7. Comportamiento de riesgo, frecuencia de diversión nocturna

Etiquetas de fila	Suma de Rel. Sex. Regulares al mes
Menos de un día al mes	14,00%
Ningún día	6,00%
Uno a 3 días en el mes	54,00%
Uno a dos días a la semana	26,00%
Total general	100,00%



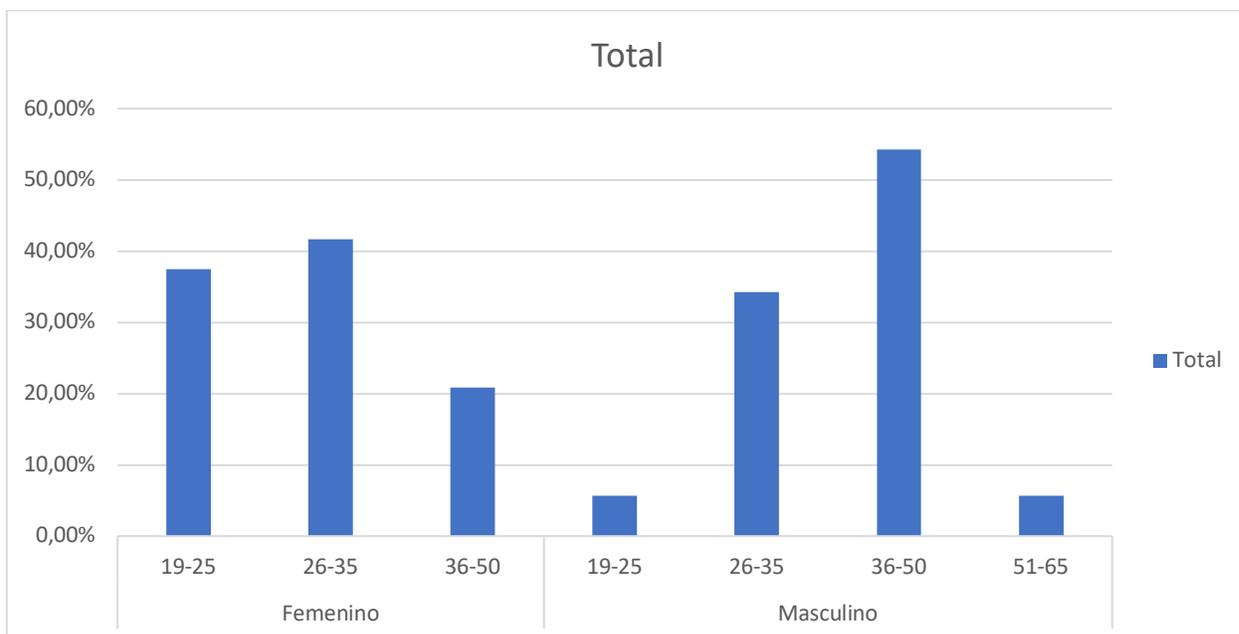
Anexo 8. Comportamiento de riesgo, cruce entre frecuencia de diversión nocturna y frecuencia de relaciones sexuales

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Tiene relaciones sexuales regularmente?
Menos de un día al mes	20,34%
Femenino	5,08%
Masculino	15,25%
Ningún día	8,47%
Femenino	3,39%
Masculino	5,08%
Uno a 3 días en el mes	49,15%
Femenino	28,81%
Masculino	20,34%
Uno a dos días a la semana	22,03%
Femenino	3,39%
Masculino	18,64%
Total general	100,00%



Anexo 9. Conocimiento y frecuencia en la realización de exámenes

Etiquetas de fila	Cuenta de ¿Alguna vez se ha realizado exámenes para diagnóstico de Enfermedades de Transmisión Sexual?
Femenino	40,68%
19-25	37,50%
26-35	41,67%
36-50	20,83%
Masculino	59,32%
19-25	5,71%
26-35	34,29%
36-50	54,29%
51-65	5,71%
Total general	100,00%



Anexo 10. Valoración de 1 a 7 por atributos del lugar para realizarse ETS

