



Servicios de diálisis móvil “Dialysis Service Care” by BM Medical

Parte I

**Plan de Negocios para optar al grado de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Alumno: Juan Pablo Ruiz

Profesor Guía: Claudia Castañeda C.

Santiago, agosto 2022

Índice

1. Resumen Ejecutivo	4
2. Oportunidad de Negocio	5
3. Análisis de entorno, la industria, competidores y clientes.	9
3.1. Modelo PESTAL	9
3.2. Industria	12
3.2.1. Tamaño de mercado	13
3.2.2. Análisis sobre el modelo de las 5 fuerzas de Porter.	14
3.3. Principales Competidores	17
3.3.1. Fresenius Medical Care	17
3.3.2. DAM SpA	17
3.3.3. Diaverum	17
3.4. Clientes	18
3.5. Otros Stakeholders	18
3.5.1. Entidades reguladoras de salud	18
3.5.2. Sociedades o fundaciones ligadas al área diálisis	19
3.5.3. Escuelas de medicina de las principales universidades	19
3.6. Diagnóstico del entorno y FCE	19
4. Descripción de la empresa y propuesta de valor.	22
4.1. Modelo de negocios	22
4.2. Descripción de la empresa	24
4.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global	27
4.4. RSE y sustentabilidad	28
5. Plan de Marketing	29
5.1. Objetivos	29
5.1.1. Objetivos de marketing	29
5.1.2. Objetivos Comerciales	29
5.2. Estrategia de segmentación	30
5.3. Estrategia de producto/servicio	34
5.4. Estrategia de precio	35
5.5. Estrategia de distribución	37
5.6. Estrategia de comunicación y ventas	37

5.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.	39
5.8. Posicionamiento	40
5.9. Presupuesto de marketing y cronograma.	42
6. Plan de Operaciones	44
7. Equipo del Proyecto	45
8. Plan Financiero	46
8.1. Supuestos	46
8.2. Estados Financieros	46
8.3. Evaluación Financiera.	47
9. Riesgos	48
10. Propuesta Inversionista	49
11. Conclusiones	50
12. Anexos	51
13. Bibliografía.	56

1. Resumen Ejecutivo

El proyecto Dialysis Service Care nace como una idea de negocios que surge a partir de la necesidad de la compañía BM Medical por diversificar sus ingresos y aumentar su participación en el mercado de la salud local.

Al analizar las distintas variables externas y de la industria, nos encontramos con un mercado de diálisis donde las instituciones de salud no están dando abasto para dar una atención oportuna a los pacientes que requieren de un tratamiento. Actualmente se entienden en el sistema de salud alrededor de 24.000 pacientes por año, con una tasa de crecimiento de 800 por año, con un mercado de diálisis móvil que el año 2020 tenía una dimensión de cerca de los \$750 millones, donde el servicio móvil aún cuenta con pocos proveedores. Adicionalmente, dado ciertos factores propios de nuestra cultura, como la alimentación, se estima que cada vez sean más los pacientes afectados por patologías renales y requieran de un tratamiento de diálisis.

Frente a esto, BM Medical identifica la oportunidad de desarrollar un servicio de diálisis móvil, el cual consistirá en llevar todos los equipos, insumos y personal necesarios para la entrega de una terapia de diálisis directo a la institución de salud que así lo requiera. La oferta de servicio estará disponible 24 horas al día, los 365 días de año, y con un tiempo de respuesta no superior a los 60 minutos desde recibida la solicitud. Adicional a esto y como propuesta de valor que permite diferenciarse de la competencia, se pone a disposición de los profesionales de salud y los pacientes, todo un equipo de apoyo (enfermeras) que les permita acompañar a ambos durante la administración de la terapia. Todo lo anterior a un precio bastante atractivo con valores por debajo de la competencia actual. El servicio tendrá como mercado objetivo en un comienzo la red pública de salud de la Región Metropolitana, para luego evaluar su extensión al mercado privado y principales ciudades del país.

Para llevar adelante este proyecto, BM Medical ha solicitado evaluar su factibilidad teniendo como capital inicial \$180 millones. Luego de las respectivas evaluaciones financieras, se logra determinar un retorno de la inversión al 3 año de funcionamiento, donde además se observa un margen neto de un 35% a partir del mismo período.

2. Oportunidad de Negocio

Durante la última década, la tasa de crecimiento de nuevos pacientes que requieren un tratamiento de diálisis está del orden de 800 casos en promedio anual¹. Este gran incremento llevó a que el sector público de salud no cuente con la suficiente capacidad para tratar a todos los pacientes, debiendo recurrir al sector privado (centros de diálisis) para la derivación de éstos². A pesar de lo anterior y debido a la creciente necesidad, se está viendo que tanto los centros de diálisis, que atienden a pacientes crónicos (o de tratamiento permanente) y los mismos hospitales que deben atender a pacientes agudos (o de urgencia), no están dando abasto en términos de infraestructura, equipos y personal calificado para dar la atención que estos pacientes requieren.

Adicionalmente, para las instituciones de Salud que prestan este tipo de servicios pensar en una ampliación de infraestructura o la adquisición de equipos en el corto y/o mediano plazo es algo difícil de lograr, dado el alto costo que ello implica, e incluso en algunos casos, no se justificaría debido a la incertidumbre de pacientes que podrían requerir los equipos para una terapia de diálisis aguda, que es aquella realizada en casos de urgencia y por breves lapsos de tiempo.

Bajo este escenario de capacidad limitada de las instituciones de salud, variabilidad e incertidumbre en el uso de los equipos que no justificaría una inversión y, finalmente, las crecientes tasas de pacientes afectados por esta enfermedad, se ha detectado una oportunidad para desarrollar un negocio de **diálisis móvil en la RM**.

La diálisis móvil, es un servicio que buscará cubrir las necesidades de equipamiento e insumos para la realización de terapias de hemodiálisis disponible 24/7, con un foco en el asesoramiento integral tanto del profesional de la salud, como del paciente que requiere de estos tratamientos. Preliminarmente, estará dirigido a la red pública de salud de la RM, que es donde se atienden inicialmente o son derivados la mayoría de los pacientes con este tipo de patologías ya sean agudas o crónicas.

El servicio consistirá en poner a disposición los equipos necesarios a las instituciones de salud en un plazo no superior a 60 minutos desde recibido el requerimiento. El traslado se efectuará en un camión acondicionado para estos efectos y Dialysis Service Care, se encargará de dejar la máquina de diálisis en la unidad o sector que el cliente lo requiera. Adicionalmente, como parte de la propuesta de valor, se pondrá a disposición de la institución un equipo de técnico y profesional encargado de la instalación y puesta en

¹ (Sociedad Chilena de Nefrología, 2021)

² (Expertos, 2022)

marcha de los equipos, donde además de entregar asesoría a los profesionales para administrar la terapia, se proporcionará orientación integral al paciente respecto de las temáticas asociadas a una enfermedad renal, con especial foco en aquellos pacientes que siendo inicialmente **agudos**, deberán continuar sus tratamientos de manera **crónica**³. Éste buscará ser uno de los aspectos distintivos del negocio, ya que el desconocimiento general de la población respecto de este tipo de padecimientos resulta ser un problema adicional para los pacientes.



En el **anexo 1**, presentamos un cuadro resumen con las dimensiones de la UEN, que resume lo anteriormente expuesto.

Considerando que este servicio se diseña para un mercado B2B, se realizó una investigación exploratoria, específicamente una **entrevista a un panel de expertos** quienes son participantes activos en el mercado de diálisis. El objetivo de esta investigación es reafirmar la oportunidad de negocio detectada, permitiendo entender cómo funciona el sistema de pacientes dializados y a su vez, recopilar más información del sector que respalde esta oportunidad. Para llevar a cabo esta investigación, el panel fue conformado por:

- Médico Nefrólogo especialista en diálisis.
- Enfermera jefe de una unidad de diálisis (hospital público).
- Enfermera asistente de un centro de diálisis.
- Gerente de Unidad de Negocios de diálisis.

Adicionalmente a lo anterior, información relacionada con la industria de diálisis, como son informes y reportes de uso público obtenidos a través de internet, principalmente del Ministerio de Salud, la Sociedad Chilena de Nefrología y la Asociación de diálisis y trasplantados (ASODI), fue posible concluir que:

- La cantidad de pacientes que necesitan un tratamiento de diálisis crónica crece todos los años. **(Sociedad Chilena de Nefrología, 2021)**
- Centros de atención de salud públicos y privados no tienen la capacidad suficiente para atender a todos los pacientes que requieren una terapia de diálisis. **(Expertos, 2022)**

³ (Manual Educativo ASODI, 2018)

- Hospitales públicos y centros privados de bajos recursos no cuentan con presupuestos para la creación o ampliación de una unidad de diálisis y todo lo que eso implica (instalaciones, equipamiento, personal, etc.). **(Expertos, 2022)**
- Ante la falta de capacidad para atender pacientes, los centros de salud (públicos principalmente) están optando por la externalización de servicios en el tratamiento de ciertas patologías especializadas, licitando sus requerimientos a través de Mercado Público (diálisis, terapias paliativas, curaciones, entre otras). **(Expertos, 2022)**
- Centros de salud buscan proveedores de insumos y equipos médicos capaces de entregarles una oferta integral para atender terapias de principio a fin. **(Expertos, 2022)**
- Los especialistas médicos y enfermeras de diálisis confían y valoran más a las empresas con trayectoria en el área de la salud y con una oferta de calidad, por sobre lo económico. **(Expertos, 2022)**
- Existen 87 unidades de Diálisis en la RM, 12 hospitales y 75 Centros, no formando parte oficial de los registros las alternativas de servicios móviles a pesar de existir. **(Sociedad Chilena de Nefrología, 2021)**
- Existe un mercado de más de \$700 millones según las órdenes de compra registradas en Mercado Público al filtrar por “Diálisis Móvil”, se revisará el detalle en el apartado 3.2.1 de este informe.
- No existe un servicio que entregue una asesoría completa tanto al profesional de la salud como al paciente que requiere de este tipo de tratamientos, pudiendo ser un factor distintivo del negocio.

Perspectiva Internacional

En el plano internacional, ya existe experiencia en este tipo de soluciones móviles de diálisis. Países como Alemania, México, Colombia y EE.UU. han visto cómo esta alternativa en la entrega del tratamiento para los pacientes y centros de salud ha resultado ser una solución efectiva, cómoda y confiable.

No obstante, distintos fueron los “dolores” que dieron lugar en estos países para la generación de esta necesidad. En el caso de EE.UU, surgió como una solución para dar cobertura a una mayor cantidad de pacientes que debido a las grandes distancias que hay en ese país para atenderse en un centro de salud, no lograban recibir tratamiento de manera oportuna o con la frecuencia debida. Por lo tanto, la solución de servicio apuntó a la atención directamente al domicilio de los pacientes.

En la experiencia latinoamericana, esta solución vino a atender la necesidad de los centros de salud respecto a la falta de capital para invertir en la implementación o expansión de unidades de diálisis, por lo que muchas veces no tenían la disponibilidad para atender a los pacientes, teniendo que derivarlos a otras instituciones. Adicional a ello, la escasez de profesionales de salud que se especializaran en esta patología también generaba el inconveniente que, aunque tuvieran el capital para implementar estas unidades, no contaban con el personal para dar atención a los pacientes. En este caso, la solución se focalizó en llevar esta “capacidad adicional” directamente a las instituciones de salud cuando así lo requieran. Esto les permitió responder de una manera flexible frente a la demanda variable de pacientes que necesitaban tratamiento, y a su vez, disponer de profesionales especializados en esta materia, sin tener la necesidad de invertir grandes sumas de capital o aumentar costos por headcount.

En el caso europeo, el foco en el desarrollo de este servicio vino dado por la búsqueda de un proveedor que entregara una solución integral, es decir, que ofreciera la entrega de terapias de diálisis ya sea directamente al hogar del paciente o a la institución de salud, y donde adicionalmente fuera acompañado por profesional médico especialistas en esta enfermedad. Fue así como algunas empresas proveedoras de equipos e insumos para diálisis apostaron por un negocio integrado e incorporaron en su oferta este servicio de diálisis móvil.

En el anexo 9 usted podrá encontrar algunos links de sitios de internet de algunas de las empresas que imparten este servicio móvil de diálisis en el ámbito internacional.

Es en base a esta experiencia internacional y características del mercado nacional de pacientes dializados e instituciones disponibles para tratarlos, que gran parte de esta idea de negocio sustenta sus posibilidades de crecimiento y éxito en el tiempo.

3. Análisis de entorno, la industria, competidores y clientes.

3.1. Modelo PESTAL

a) Político

El momento político y social que vive actualmente Chile genera incertidumbre respecto a las nuevas medidas que se podrían implementar por nuevos gobiernos y la convención constitucional, lo cual podría traer modificaciones en las estructuras de presupuestos y políticas sociales, entre ellas la salud.

b) Económico

Actualmente en Chile se presentan **oportunidades** en materia de crecimiento en el gasto de salud (2018- 9.742 Mill / 2021 - 11.678 Mill)⁴, además que la tasa de ocupación en el área de salud está al alza (2018- 5.6% / 2020 - 6.2%) (Euromonitor, 2021), reflejando un crecimiento en el sector de Salud Pública. Por otro lado, desde el punto de vista de los centros de diálisis, es relevante indicar que el 91%⁵ de los usuarios son atendidos por Fonasa.

c) Sociocultural

Problemáticas sociales, como la mala alimentación en sectores de bajos ingresos de la población generan una **oportunidad** a servicios como la hemodiálisis móvil, ya que dichas situaciones pueden acrecentar las enfermedades de base para los problemas renales ⁶asociados a los tratamientos de Hemodiálisis, como son la obesidad, diabetes, hipertensión arterial entre otras.

Según datos del registro de diálisis realizado por la Sociedad Chilena de Nefrología, el número de pacientes que requiere una terapia de diálisis ha crecido todos los años desde el año 1980; año donde comenzó la Cuenta y se llevan registros, por lo que un servicio de hemodiálisis móvil podría ser una alternativa adicional para cubrir las necesidades de tratamientos de requieren los pacientes con esta afección en Chile.⁷

Adicionalmente, existe cerca de un 25% de pacientes en camas UCI, que debido a diversos motivos y causales presenta problemas renales, incrementando las necesidades por alternativas en este formato,

⁴ (Euromonitor, 2021)

⁵ (Sociedad Chilena de Nefrología, 2021)

⁶ (Campos, 2017)

⁷ (Sociedad Chilena de Nefrología, 2021)

además la totalidad de los pacientes que requieran de un tratamiento de hemodiálisis son atendidos por GES.⁸

No existe una asesoría integral, tanto al profesional de la salud, como al paciente que padece un problema renal respecto de la importancia de estos tratamientos, ni tampoco un acompañamiento frente a los pacientes que, inicialmente siendo agudos, después deben tratarse de manera crónica.

d) Tecnológico

Desde una mirada tecnológica, los equipos que se utilizan para realizar tratamientos de Hemodiálisis son complejos y específicos, por lo que se debe estar en constante innovación para buscar mejoras en los productos que repercutan en la calidad de vida de los usuarios.

A su vez, la preocupación que hoy en día se debe tener respecto al factor medioambiental⁹ repercute inmediatamente en la necesidad de mantener una fuerte inversión en investigación y desarrollo (I&D), que garantice justamente llegar a soluciones más avanzadas y optimas en el manejo de los recursos que requieren este tipo de tratamientos.

e) Ambiental

En Chile existen más de 23.000 personas que usan como terapia sustitutiva la hemodiálisis¹⁰, el lugar donde se realizan sus tratamientos genera un impacto medioambiental desde el punto de vista del consumo de energía y la contaminación del entorno, ya que elementos como el agua y suministros plásticos son necesarios para llevar a cabo este tipo de servicios.

La contaminación ambiental constituye un grave problema que amenaza a todos los seres del planeta, por lo que todas las industrias independientemente de su giro, deben tener en consideración.

Actualmente, hay mayor conciencia de la importancia del cuidado del planeta, por lo que a nivel mundial se toman medidas que incluyen la reutilización de las aguas residuales, el reciclaje de los plásticos y la mejora de la eficiencia energética de los servicios prestados a la comunidad, pudiendo constituir una **amenaza** para un servicio de hemodiálisis crónica.

⁸ (Expertos, 2022)

⁹ (Hablando de Hiperfosfatemia, 2019)

¹⁰ (Sociedad Chilena de Nefrología, 2021)

f) Legal

Desde la perspectiva legal, las regulaciones que conllevan la implementación del servicio de hemodiálisis móvil son bastante rígidas, a su vez, los presupuestos para este tipo de tratamiento que cubre el estado a partir del sistema GES es fijo, por lo que podrían ser una **amenaza** para este tipo de servicios.

Tabla 1: Resumen de análisis Pestal

Resumen de Análisis Pestal			
Análisis	Puntos Principales	Impacto	Relación
Político	<ol style="list-style-type: none"> 75% de la población indica que la calidad del Sistema de Salud público es mala.¹¹ Descontento de la población demanda cambios sociales y económicos a través de un proceso constituyente. 	Bajo	
Económico	<ol style="list-style-type: none"> Aumento del Gasto Publico en Salud Aumento de la red Hospitalaria de Salud Pública¹². Crisis por Covid19 podría afectar la demanda por profesionales e incrementar sus costos. 	Medio Positivo	<p>Oportunidad: Aumento del gasto y hospitales públicos.</p> <p>Amenaza: Escases de profesionales y aumento de costos.</p>
Sociocultural	<ol style="list-style-type: none"> Creciente aumento de los pacientes en Hemodiálisis desde 1980. Cerca del 35% de los pacientes en Hemodiálisis pertenece a la RM. El 100% de los usuarios que requieren de un tratamiento de Hemodiálisis son atendidos por el GES. Baja Hemodiálisis en casa. Crisis por Covid19 genera temor en los usuarios en tratamiento de Hemodiálisis. Desconocimiento de la población. 	Favorable	<p>Oportunidad: Aumento de pacientes atendidos por GES y la falta de alternativas móviles que hoy se vuelven más necesarias debido a la crisis por Covid19.</p>
Tecnológico	<ol style="list-style-type: none"> Desarrollo de Nuevas Tecnologías para los tratamientos de Hemodiálisis. Telemedicina, una alternativa real en los paradigmas actuales. 	Bajo	

¹¹ (Cadem, 2021)

¹² (Expertos, 2022)

Ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios en la regulación de los desechos de agua. 2. Creciente contaminación ambiental obliga a las empresas a concientizar sus residuos. 	Medio Negativo	Amenaza: regulación de los desechos de agua.
Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios legislativos que promuevan aranceles fijos en el sistema de salud podrían limitar los beneficios del servicio 2. Presupuesto del estado para este tipo de tratamientos es fijo. 	Negativo	Amenaza: cambios legislativos y de presupuestos podrían afectar la contribución.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2. Industria

Cuando hablamos de un tratamiento de diálisis, nos referimos en términos generales, a un proceso de purificación de la sangre que permite eliminar materiales de desecho que intoxican el organismo, controlar la retención de agua y sal, y disminuir los valores elevados de presión arterial, todo debido a una enfermedad de riñón crónica o insuficiencia renal aguda que afecta a un paciente. En la actualidad, existen 2 métodos para este tratamiento: hemodiálisis y diálisis peritoneal, siendo la primera la más utilizada en nuestro país. En palabras simples, la hemodiálisis consiste en purificar la sangre de una persona de manera artificial, sacando sangre del paciente hacia una máquina (de diálisis) que cuenta con un filtro y que viene a cumplir la funcionalidad de un riñón, para luego volver al organismo del paciente habiendo sido purificada.

En la **ilustración 1**, es posible observar los principales actores que participan en un proceso de dialización de un paciente, desde la obtención de los insumos hasta la entrega de la terapia:

Ilustración 1: Actores Hemodiálisis



Fuente: Elaboración Propia.

- 1) Empresas que abastecen al sistema de salud con el equipamiento e insumos necesarios para brindar un tratamiento de diálisis.
- 2) Clínicas, hospitales y centros de diálisis que hacen el diagnóstico, derivan al paciente y/o imparten un tratamiento de diálisis.
- 3) Paciente que reciben un tratamiento de diálisis.

Dentro de la categoría de pacientes, nos encontramos con aquellos diagnosticados con una insuficiencia renal crónica (falla permanente), los cuales están cubiertos por el GES (garantías explícitas de salud) y por ende el estado es responsable del tratamiento y financiamiento (en gran parte) del tratamiento. Ésta terapia podrá ser impartida a través de toda la red del sistema público de salud, o en aquellos casos que no tenga la capacidad para hacerlo, recurrir a empresas privadas que puedan entregar este servicio, como lo son, los centros de diálisis.

Por otra parte, hay personas que requieren dializarse por una falla aguda (o esporádica) que afecta principalmente a paciente críticos (de UCI) o de urgencia. Éstos, necesariamente deben ser tratados en una clínica u hospital que cuente con una unidad de diálisis.

De acuerdo a un informe emitido por la Sociedad Chilena de Nefrología, al año 2021 habían 23.773 pacientes activos en tratamiento de diálisis crónica¹³. En el **anexo 2**, se muestra la tendencia de casos en los últimos 40 años.

3.2.1. Tamaño de mercado.

Para tener una magnitud del tamaño de mercado en el que esta oportunidad se ve inmerso, se muestran los datos del portal de compras del estado Mercado Público, con el monto en CLP, de las Órdenes de Compra (OC) emitidas al filtrar los servicios de “Diálisis Móvil”, desde el año 2017 a octubre de 2021 con su respectiva institución de emisión.

Tabla 2: Órdenes de compra en Mercado Público para el servicio de “Diálisis Móvil”

COMPRADOR (EMISOR DE OC)	2017	2018	2019	2020	2021 (Oct)	TOTAL
HOSPITAL DE CARABINEROS DE CHILE		\$ 478.992				\$ 478.992
HOSPITAL CLINICO METROPOLITANO		\$ 8.916.471	\$ 27.950.382	\$ 43.881.239	\$ 3.059.160	\$ 83.807.251
HOSPITAL DE URGENCIA ASISTENCIA PUBLICA DR ALEJANDRO DEL RIO			\$ 236.876.284	\$ 685.186.010	\$ 427.657.563	\$1.349.719.857
INSTITUTO DE NEUROCIRUGIA	\$ 1.092.437					\$ 1.092.437
INSTITUTO NACIONAL DEL TORAX					\$ 69.337.143	\$ 69.337.143
SERVICIO DE SALUD METROPOLITANA NORTE HOSPITAL SAN JOSE					\$ 2.504.202	\$ 2.504.202
SERVICIO DE SALUD METROPOLITANO SUR HOSP			\$ 571.429			\$ 571.429
SERVICIO DE SALUD OCCIDENTE HOSPITAL SAN JUAN DE DIOS	\$ 16.030.378	\$ 37.022.521	\$ 54.399.339	\$ 20.902.017	\$ 15.476.218	\$ 143.830.474
SERVICIO DE SALUD ORIENTE HOSPITAL DEL SALVADOR					\$ 2.368.319	\$ 2.368.319
SERVICIO SALUD OCCIDENTE HOSPITAL DR FELIX BULNES CERDA			\$ 1	\$ 16.938.992	\$ 47.274.790	\$ 64.213.783
TOTAL	\$17.122.815	\$46.417.983	\$319.797.435	\$766.908.258	\$567.677.395	\$1.717.923.886

Fuente: Mercado Publico, elaboración propia

Tal y como muestra la tabla 2, esta oportunidad de negocio entra a un mercado que ha ido creciendo a través del tiempo, donde se puede inferir que hay una clara falta de capacidad de las instituciones público

¹³ (Sociedad Chilena de Nefrología, 2021)

y privadas para llevar a cabo todo este tipo de tratamientos, dejando aún más en evidencia la oportunidad que tiene un negocio de diálisis móvil.

3.2.2. Análisis sobre el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

De acuerdo con datos entregados por la Sociedad Chilena de Nefrología en su cuenta anual de Hemodiálisis, el aumento sostenido de pacientes en tratamiento por deficiencia renal ha crecido en los últimos 10 años a una tasa promedio de 800 pacientes por año.

Debido a lo anterior, es que la industria del tratamiento de pacientes dializados, compuesto por las empresas que suministran equipos e insumos y los establecimientos de salud (pública y privada) que los trata, proyecta un crecimiento sostenible en primera instancia.

Como una solución alternativa a los establecimientos de salud que ofrecen terapia de tratamiento de diálisis, ha surgido esta industria de la diálisis móvil como una alternativa real para entregarles una capacidad adicional de equipos para dializar a sus pacientes.

A continuación, pasaremos a analizar las distintas fuerzas de la industria que nos permitirán determinar el grado de atractivo de ésta.

Amenaza de Nuevos Entrantes: las barreras de entrada a la industria son relativamente altas para un potencial actor que no cuenta con una curva de experiencia del mercado o ya es partícipe de la industria de la salud, debido a la alta inversión inicial que se requiere para la adquisición de equipos e insumos médicos y los distintos permisos que exige la autoridad sanitaria (Instituto de Salud Pública) para el funcionamiento. Adicionalmente, dada la especialización de los activos con los que deben contar las empresas pertenecientes a esta industria, los costos de cambio son altos. En términos de represalias de actores que actualmente participen en esta industria, dado las condiciones del mercado donde el principal cliente (o demandante) es el estado, no se espera que sean altas. Dada la especialización del mercado, es prudente considerar que los potenciales nuevos entrantes en esta industria pueden ser las empresas de insumos de diálisis, mediante una integración vertical, y también los centros de diálisis que desean entregar esta alternativa móvil dentro de su portfolio de servicios.

Tomando en consideración que BM Medical es una empresa líder del mercado de la salud, y por ende cuenta con un amplio know-how del mercado (curva de experiencia), que además cuenta con los flujos financieros para la adquisición de activos, y que tiene las autorizaciones respectivas de las autoridades sanitarias, podemos concluir que la industria es **atractiva**.

Intensidad de la competencia: actualmente la industria cuenta con solo 2 empresas que ofrecen el servicio de diálisis móvil. Éstas son DAM SpA y Fresenius Medical Care. Ambas empresas cuentan con una buena reputación en el mercado, en especial la segunda, ya que cuenta con una cadena integrada de suministros, al ser ellos mismos los proveedores de sus equipos e insumos (integración vertical). No obstante, y como explicamos al comienzo de este apartado, con las tasas incrementales de pacientes en tratamiento, hay un gran mercado que aún no está siendo cubierto y donde es posible llegar.

Poder de Negociación de Clientes: de acuerdo a cifras entradas por la Sociedad Chilena de Nefrología, más del 90% de los pacientes que requieren un tratamiento de hemodiálisis es atendido en la red de salud pública (explicado por ser una patología cubierta por el GES y quienes más pacientes UCI reciben), lo que convierte al Estado de Chile en el principal cliente de este mercado a través de sus distintas entidades como Servicios de Salud, FONASA y los mismos hospitales, pudiendo entregarle esto un gran poder negociador. Sin embargo, esto puede ser contrarrestado por la importancia que reviste para un centro de salud el nivel de calidad y la integralidad de la oferta que deben tener los productos y servicios que se requieren para entregar una terapia, habiendo en el mercado pocos proveedores que pueden cumplir con esto.

Poder de Negociación de los Proveedores: los principales proveedores que se requieren para la entrega de este servicio móvil están compuestos por las empresas que comercializan las máquinas de diálisis, los insumos para el tratamiento y brindan el servicio de transporte. Para el caso particular de BM Medical, que cuenta con fabricación propia de estas máquinas e insumos, no sería necesario salir en busca de éstos al mercado. Por otra parte, en relación al servicio de transporte, la empresa también cuenta con camiones propios. Dado todo lo anterior, no existiría un poder de negociación que pudiera afectar, por lo que la industria en este punto es **atractiva**.

Presión de los Sustitutos: la principal alternativa sustituta de este servicio vendría siendo los centros de diálisis que son contratados por el estado para atender a pacientes que no logran cubrir los hospitales. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el crecimiento en el número de pacientes ha provocado que en muchos casos la disponibilidad no sea la suficiente para tratar a todos los enfermos. Otra alternativa sustituta indirecta, sería un trasplante de riñón o el sistema de diálisis peritoneal, pero ambos casos son de muy baja ocurrencia en nuestro país. En este sentido, la amenaza de sustitutos es considerada **baja**.

En el **anexo 3**, se presenta un análisis cuantitativo de la industria en base a los argumentos antes expuestos, apoyado además en la información proporcionada por el panel de expertos entrevistados y que pertenecen al mercado de diálisis. Ellos nos señalaron los ponderadores que a su parecer podrían tener

relevancia en la industria. Esta encuesta se realizó con el fin de tener un panorama general del atractivo de la misma.

El análisis arrojó resultados positivos en cuanto al atractivo de la industria debido principalmente a la baja intensidad de la competencia al haber pocas empresas que actualmente entregan el servicio de diálisis móvil; existe un bajo poder de los proveedores debido a que en el caso de BM Medical se cuenta con integración vertical; y por último, la entrada de nuevos competidores está bastante condicionada a que lo haga una empresa que ya participa en el mercado de diálisis, dado los altos niveles de capital requeridos y las regulaciones de la autoridad sanitaria.

Los principales desafíos estarán en el manejo del poder de negociación de los clientes al estar concentrados mayoritariamente en el sector público (red hospitales públicos). Adicionalmente, será necesario estar atentos cómo reacciona el mercado de los centros de diálisis que es el sustituto más cercano, quienes además ofrecen un precio más económico por sus servicios.

A continuación, presentamos un resumen del atractivo promedio de la industria:

Tabla 3: Análisis del atractivo promedio de la industria

	ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	
	Promedio	Ponderador de la Industria
Amenaza de Nuevos Competidores	3,95	0,32
Poder Negociador de los Proveedores	3,35	0,25
Presión de los Sustitutos	3,03	0,25
Poder de Negociador de los Clientes	3,15	0,18
Intensidad de la Competencia	3,53	0,35
Atractivo Promedio	4,7	

Fuente: Adaptación y Aplicación a nuestro análisis, del modelo estratégico creado por el economista y profesor de la Universidad de Harvard, Michael Porter.

En resumen, habiendo utilizado una escala de 1 al 5, siendo 1 el más desfavorable y 5 el más favorable, el resultado obtenido fue 4.7, por lo que es posible concluir que el atractivo de la industria es **relativamente alto**.

3.3. Principales Competidores

3.3.1. Fresenius Medical Care

Fresenius Medical Care es una empresa multinacional de origen alemán proveedora de productos y servicios para personas con problemas renales en todo el mundo, cuenta con



44 plantas de producción en alrededor de 20 países con más de 100.000 empleados. Según sus estimaciones, cerca del 50% de las máquinas de diálisis en el mundo han sido producidas por ellos, cuenta con una alta reputación en el mercado y está integrado verticalmente, por lo cual tiene acceso a economías de escala que lo convierten en uno de los principales competidores en la industria. Poseen un fuerte compromiso con la investigación y desarrollo y dentro de sus principales focos de atención se encuentra justamente el desarrollo de terapias móviles y en el hogar.¹⁴

3.3.2. DAM SpA

DAM SpA o Diálisis Aguda Móvil es una empresa chilena ubicada en la comuna de Independencia conformada por no más de 10 personas dedicadas exclusivamente a la entrega de



servicios portátiles de diálisis a pacientes agudos, su principal objetivo es proporcionar soporte médico y de enfermería a los pacientes adultos y/o pediátricos que requieran este tipo de servicios, entregando diversas terapias con un compromiso de calidad terapéutica en cada uno de sus procedimientos. Tal y como lo declaran en su sitio web, su misión es entregar un servicio integral de “diálisis Móvil”, por lo que no son una empresa que posea integración vertical ni pueda acceder a economías de escala. La adquisición de equipamiento para entregar sus servicios es parte de su inversión, la cual debe ser recuperada de alguna forma, ya sea a través de las tarifas que entregan a sus clientes u otras, siendo esta su principal falencia de cara a competir con empresas como Fresenius Medical Care o BM Medical.¹⁵

3.3.3. Diaverum

Diaverum, es una empresa multinacional de origen sueco enfocada en la entrega de servicios de atención de diálisis para pacientes crónicos, cuenta con 469 clínicas en más de 24



países alrededor del mundo y su propuesta de valor esta direccionada íntegramente a la entrega del servicio, por lo que no está dedicada a la producción de máquinas ni insumos. No posee integración vertical ya que su negocio es contar con clínicas para entregar los servicios de tratamiento. Su negocio está en la gente, en

¹⁴ (Fresenius Medical Care, 2022)

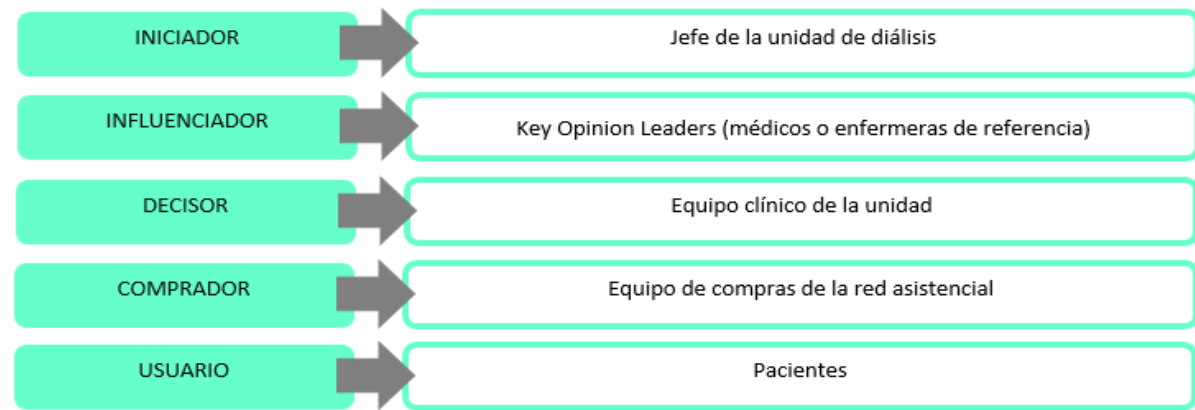
¹⁵ (DAMSPA, 2022)

la forma en que cuidan a sus pacientes y como se relacionan con sus proveedores y servicios de salud de cada país donde operan¹⁶, por lo que al menos en Chile no existen indicios de una apertura hacia los servicios móviles según nos indican los expertos consultados.

3.4. Clientes

Para este tipo de servicio se ha definido que los clientes son: Hospitales de la red pública de salud (SNSS) ubicados en la región metropolitana, que cuenten o no con una unidad de diálisis, o con una unidad de paciente crítico (UPC); que valoricen la entrega de un servicio rápido, de calidad, integral y asesorado por especialistas y técnicos del área de la salud, que se preocupe tanto de los profesionales que utilizan los equipos como sus usuarios, los pacientes, asesorándolos y entregándoles información respecto a la relevancia de las enfermedades renales y los pasos a seguir en caso de requerir tratamientos crónicos.

Los roles asociados al proceso de compra son:



Fuente: Elaboración propia

3.5. Otros Stakeholders

3.5.1. Entidades reguladoras de salud

En Chile existen 2 instituciones reguladoras ligadas al ámbito de la salud: Instituto de Seguridad Pública y la SEREMI de Salud, quienes son las responsables de velar por el cumplimiento de toda la normativa que regula la comercialización de productos y servicios del área de salud. Para iniciar el funcionamiento del servicio de diálisis móvil será necesario contar con la aprobación de ambas entidades; además, se deberá estar en constante revisión de los procesos para cumplir a cabalidad la normativa frente a posibles fiscalizaciones que se tengan a futuro.

¹⁶ (Diaverum, 2022)

3.5.2. Sociedades o fundaciones ligadas al área diálisis

En la actualidad existen 2 asociaciones que velan por el cuidado y asesoría de los pacientes dializados, y se dedican al estudio de las enfermedades nefrológicas; éstas son: Asociación de Dializados y Trasplantados de Chile (ASODI) y la Sociedad Chilena de Nefrología. Ambas instituciones serán claves para forjar alianzas estratégicas que permitan dar visibilidad al servicio de diálisis móvil para alcanzar un buen posicionamiento tanto en los profesionales de la salud, instituciones médicas y pacientes.

3.5.3. Escuelas de medicina de las principales universidades

El médico nefrólogo es quien receta una terapia de diálisis a un paciente. Entonces, será importante iniciar un contacto temprano con los candidatos a médico nefrólogo para lograr que el servicio se haga conocido desde un comienzo para ellos. Para esto, es importante que ellos conozcan las características y aspectos técnicos de los equipos y productos Braun, a través de invitaciones a congresos y capacitaciones.

3.6. Diagnóstico del entorno y FCE

A continuación, un diagnóstico del entorno expresado a través de las oportunidades y amenazas encontradas:

Oportunidades

1. Incremento sostenido de los pacientes en hemodiálisis en Chile.
2. Se proyecta un incremento de la red hospitalaria de salud pública en Chile
3. La RM posee cerca de un 35% del total de pacientes en hemodiálisis del país.
4. El 100% de los pacientes en hemodiálisis en Chile se atiende por GES.
5. El tratamiento de pacientes en hemodiálisis a domicilio es bajo.
6. La crisis sanitaria por Covid19 aumenta el riesgo de atención de los pacientes de manera presencial, incentivando las alternativas de hemodiálisis móvil.
7. El gasto de Salud podría verse incrementado debido al creciente aumento de demanda por este tipo de tratamientos.

Amenazas

1. Cambios políticos y legislativos que promuevan aranceles fijos en el sistema de salud podrían limitar los beneficios del servicio.
2. Alto poder de negociación del estado debido a que es el mayor comprador de tratamientos de hemodiálisis.
3. Cambios en la regulación de los desechos de agua. Utilización por procedimiento cercano a 250 litros que puede afectar la operación y requerir de cambios tecnológicos y de infraestructura. -
4. Escasez y alto precio del personal calificado para este servicio podría verse incrementando por situaciones externas como la crisis sanitaria por Covid19.
5. Empresas que brindan actualmente el tratamiento (centros de diálisis), podrían replicar el modelo de negocio de hemodiálisis móvil.
6. Empresas de suministros de diálisis podrían integrarse verticalmente y replicar el modelo de hemodiálisis móvil.
7. Cambios en las regulaciones de salud pública pueden impactar el negocio, específicamente respecto a los presupuestos asignados para estos tratamientos.

A su vez, de los análisis anteriores se pueden extraer **los factores críticos de éxito de la industria** donde se introduce este negocio, que se muestran a continuación:

- **Servicio integral:** esto hace alusión a un servicio que acompañe al equipo profesional de la institución donde sea requerido, además de un acompañamiento y asesoramiento completo a los pacientes que padezcan estas insuficiencias de manera temporal o bien aquellas que deban comenzar sus tratamientos de manera crónica. Existe un importante desconocimiento por parte de la población al respecto de estos problemas, por lo que reforzar este factor crítico podría significar un valor distintivo de cara al cliente y al usuario.
- **Precios:** las tarifas por servicio son un factor crítico ya estas prestaciones de salud están reguladas y tienen presupuestos específicos en cada institución, generando una fuerte sensibilidad.
- **Rapidez y confiabilidad:** Este quizás sea el factor clave para el mercado que se busca cubrir, ya que los requerimientos por este tipo de servicios en hospitales son normalmente levantados por las UPC (Unidad de paciente crítico), por lo que cada minuto y segundo es de primordial importancia frente a los eventuales riesgos que un paciente puede sufrir.

- **Experiencia:** este factor resulta relevante ya que pueden existir requerimientos de una institución de salud que no cuente necesariamente con profesionales especialistas en el uso de este tipo de equipos.
- **Calidad de los equipos.**

4. Descripción de la empresa y propuesta de valor.

4.1. Modelo de negocios

A continuación, se presenta el modelo de negocios de Dialysis Service Care en base a la herramienta CANVAS, donde se detallará y explicará cada uno de sus componentes.

Segmentación de Clientes: como se presentará en el apartado del Plan de Marketing, a partir del resultado de la macro y microsegmentación del mercado, se ha definido como segmento objetivo a *los hospitales de la red pública de salud (SNSS) ubicados en la región metropolitana, que cuenten o no con una unidad de diálisis, o con una unidad de paciente crítico (UPC).*

Propuesta de valor: Dialysis Service Care entrega un servicio innovador de diálisis móvil, con el cual da la posibilidad a los centros clínicos y hospitales de disponer de una terapia integral de diálisis compuesta por equipamiento de última generación, insumos de calidad y personal altamente calificado (enfermeras y técnicos) necesarios para administrar un tratamiento al paciente, disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana, y con un tiempo de respuesta de 60 minutos desde recibida la solicitud. Con esto, ante la falta de capacidad de una institución de salud para tratar a un paciente, podrán acceder en uno solo proveedor a una solución integral, rápida y confiable de una terapia de diálisis.



Adicionalmente, y como elemento diferenciador, se busca también hacer un “acompañamiento” al profesional de la salud y pacientes, respecto a temas relacionados con la administración de una terapia, la evolución de la enfermedad, nuevas tecnologías para el tratamiento, y cómo reducir los riesgos de contraerla, con la finalidad de no ser vistos

solamente como una empresa que comercializa un servicio, sino que entrega salud y bienestar a las personas.

Canales: los medios de difusión del servicio y de comunicación con los clientes serán principalmente a través del relacionamiento con instituciones o sociedades médicas (por ejemplo: la Sociedad Chilena de Nefrología) ligadas al entorno de pacientes que requieren de un tratamiento de diálisis. Adicionalmente, será relevante el trabajo cercano con médicos y enfermeras referentes (Key Opinion Leader) en el mercado, que avalen la calidad del servicio y sirvan de referencia para que otras instituciones lo contraten.

Para llegar a los pacientes con información que les permita sobrellevar su enfermedad o reducir los riesgos de contraerla, se utilizarán publicaciones en revistas médicas o medios digitales de consulta masiva.

En cuanto a los canales de distribución para llevar el servicio a los distintos clientes, es un servicio móvil que la empresa entregará directamente en el lugar que ellos lo requieran, acompañado de todo el proceso de instalación y entrega del tratamiento al paciente.

Relaciones con clientes: al tratarse de un negocio B2B, el objetivo es construir una relación de confianza y de largo plazo con las instituciones de salud; debe ser cercana y con disposición para entregar asesoramiento y una atención acorde a sus necesidades. Esto será complementado con capacitaciones al personal de salud sobre las nuevas tendencias en el cuidado y tratamiento de esta patología.

Fuente de ingresos: los valores del servicio serán en base a una tarifa fija por tratamiento de diálisis administrado a un paciente. Se hará distinción entre horario normal del servicio (07:00 a 21:00 hrs.) y horario de urgencia (21:00 a 07:00 hrs.), donde en este último se cobrará un valor de recargo.

Actividades claves: para la entrega de la propuesta de valor mencionada anteriormente, se han definido las siguientes actividades claves, que como fue analizado son parte de los factores críticos de éxito de la industria:

- Servicio disponible 24 horas, los 7 días de la semana.
- Respuesta a requerimientos en un plazo no superior a 60 minutos.
- Servicio personalizado y acompañamiento al profesional de la salud y paciente durante el tratamiento.
- Concientización a la población respecto a la enfermedad de insuficiencia renal: cómo evitarla, sus consecuencias y tratamientos disponibles.

Recursos claves: como recursos estratégicos tangibles se tiene todo el equipamiento e insumos de diálisis, y las instalaciones (camión y planta de lavado). En recursos intangibles se tiene el personal altamente calificado para la administración de un tratamiento y acompañamiento al profesional de la salud y pacientes; la marca BM Medical es clave por la trayectoria y posicionamiento que tiene en el mercado. También se cuenta con un servicio técnico propio.

Socios claves: dentro de las asociaciones claves se encuentran todas las instituciones y organismos de salud que entregan las autorizaciones pertinentes para el funcionamiento de la compañía y posteriores fiscalizaciones; las sociedades médicas de diálisis que puedan dar a conocer los servicios de Dialysis Services Care, así como también los médicos que puedan ser referentes del uso del servicio; y a nivel

interno, a pesar de ser la misma empresa, es relevante BM Medical como proveedor del equipamiento e insumos de diálisis.

Estructura de costos: los costos más relevantes están dados por el personal médico profesional a cargo de la entrega de la terapia, el servicio logístico a cargo del traslado de los equipos, y los insumos de diálisis.

En el **anexo 4** podrán encontrar un cuadro CANVAS con el resumen de los puntos vistos.

4.2. Descripción de la empresa

La empresa

BM Medical Chile es una empresa con más de 40 años de historia en Chile perteneciente al grupo internacional BM Medical, una compañía familiar alemana fundada en el año 1839, dedicada a la fabricación y comercialización de equipamientos, insumos e implementación de soluciones integrales para la salud, abarcando áreas de tratamiento tales como anestesia, cuidado intensivo, cardiología, diálisis y cirugía. Hoy es reconocida como uno de los proveedores mundiales líderes en productos para el cuidado de la salud, con presencia en más de 60 países alrededor del mundo.

La visión global de la compañía es: *“Proteger y mejorar la salud de las personas en todo el mundo”*. En cuanto a la misión: *“Desarrollar soluciones efectivas e integrales para el sistema de salud, en un constante diálogo constructivo con nuestros clientes”*. Esta visión y misión sientan su base sobre valores como: compromiso con la salud de los pacientes, mejora continua, innovación, sostenibilidad, y el concepto de *“sharing expertise”* con los distintos partners estratégicos.

A nivel local, la empresa está conformada por 4 áreas de negocio: Quirúrgico, Cuidado Hospitalario, Cuidado del Paciente Domiciliario y Diálisis. El mercado objetivo de la compañía es la salud pública y privada, abarcando instituciones como: hospitales, clínicas, servicios de salud, municipalidades (Cesfam), distribuidores (casas de enfermos) y centros de diálisis. Entre los principales clientes se encuentran: Clínica Alemana de Santiago, Holding Banmédica, RedSalud CCHC, Hospital Grant Benavente, Hospital Sótero del Río y Hospital de Maipú. Dentro del portfolío de productos y soluciones podemos encontrar: cirugía abierta general, terapia de infusión, cirugía laparoscópica, terapia de nutrición y del dolor, tratamiento de heridas, prevención de infecciones, cuidado de la diabetes, tratamientos a la sangre, entre otros. En total, la gama de productos de BM Medical Chile comprende alrededor de 25.000 SKU's, un 98% de los cuales los fabrica la misma empresa, en sus distintas filiales alrededor del mundo.

El principal elemento diferenciador que permite a BM Medical posicionarse dentro de los primeros lugares en el mercado es la alta calidad y nivel de servicio que perciben los usuarios (médicos, enfermeras, pacientes, etc.) en sus productos, lo que claramente se traduce en seguridad y bienestar para la salud de éstos. Adicional a lo anterior, la entrega de una solución integral para el tratamiento permite a los clientes encontrar en un solo proveedor toda la gama de productos necesarios para atender una enfermedad, cirugía o patología.

En el año recién pasado (2020), uno de los pilares estratégicos que ha establecido la compañía para los próximos 10 años es el desarrollo de negocios que permitan aprovechar los distintos recursos, capacidades y know-how del mercado con los que cuenta actualmente. Es así, como la dirección de la compañía ha determinado dar especial énfasis en desarrollar estrategias de diversificación (relacionada) y alianzas (joint venture) en aquellas líneas de negocio que así lo permitan y signifiquen generar un mayor valor para los clientes, sea rentable y, además, sustentable en el tiempo. En línea con lo anterior, una de las opciones que está evaluando la compañía es diversificarse en la UEN de diálisis, mediante el ingreso al mercado del servicio de tratamientos de diálisis en paciente con insuficiencia renal. Actualmente, la participación de BM Medical en esta industria es solo como proveedor de equipamientos y suministros a aquellas instituciones que dializan pacientes.

Análisis de Recursos y Capacidades

A continuación, revisaremos los principales recursos y capacidades con que cuenta la compañía y serán relevantes para la entrega de la propuesta de valor:

- **Recursos Estratégicos Tangibles**

Financieros:

- Buena capacidad de endeudamiento y flujos que le permiten realizar inversiones.
- Recursos propios. Empresa (familiar), 100% financiada con recursos generados por el negocio.

Físicos:

- Cadena de suministro integrada (integración vertical).
- Equipamiento para tratamiento de diálisis (máquina de diálisis) de última generación.
- Acceso directo a insumos para tratamiento de diálisis (Braun es fabricante y comercializadora), sin tener la necesidad de depender de otros proveedores.

- Transporte exclusivo (flota de camiones) para el traslado de equipos y productos.
- Servicio técnico propio para mantención de máquinas.

Tecnológicos:

- Tecnología (patentada) de uso exclusivo por BM Medical.

- **Recursos Estratégicos Intangibles**

Humanos:

- Personal altamente capacitado y con experiencia en tratamiento de pacientes dializados (enfermeras universitarias y profesionales a fin).

Reputación:

- Marca BM Medical fuertemente posicionada en el rubro de salud tanto a nivel nacional como internacional, por su trayectoria en el mercado de la salud con más de 185 años.
- Percepción de alta calidad y confiabilidad de equipamientos, productos y servicios en el mercado.
- Buena reputación frente al cliente.

- **Capacidades Estratégicas**

Mediante una integración holística de los recursos tangibles e intangibles, el proyecto busca forjar una serie de actividades que se conviertan en capacidades con potencial para generar una ventaja competitiva. Éstas son:

- **Área Supply Chain** → Utilización eficiente de la cadena integrada de abastecimiento y logística para una entrega oportuna y confiable de los equipos e insumos necesarios para un tratamiento de diálisis.
- **Área Servicio Atención Clínica** → Entrega de un servicio personalizado y de calidad por parte de nuestro personal médico, respaldado por la experiencia que cuentan en la entrega de tratamientos de diálisis. Esto nos permitiría entregar un servicio que se ajuste a las necesidades de los pacientes (frecuencia de tratamiento), cuidando siempre el bienestar de ellos.

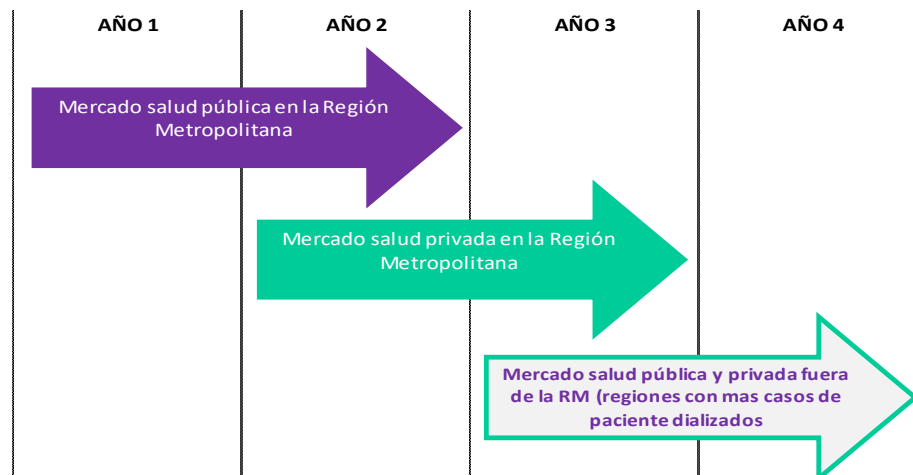
Una vez reconocidos los recursos y capacidades que dispone la compañía para el posible desarrollo de una ventaja competitiva, en el **anexo 5** podrán encontrar la matriz VRIO donde se realizó la evaluación de cada una de estas variables, obteniendo como resultado **4 fuentes de ventaja competitiva**. Estas son: *cadena de suministro integrada, acceso directo a insumos de diálisis, marca posicionada y percepción de alta confiabilidad y calidad.*

Estas fuentes de ventaja competitiva basadas en los recursos y capacidades serán relevantes para responder a los factores críticos del mercado que fueron identificados anteriormente. Es el caso por ejemplo del FCE “servicio integral” donde con una ventaja de “*cadena de suministro integrada*” y “*personal capacitado y con experiencia*” permitirá dar cobertura a este factor y servirá de base para lograr diferenciarse de la competencia y alcanzar un buen posicionamiento en el mercado.

4.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global.

En base a la información recopilada en la investigación de mercado y considerando los recursos, capacidades y desafíos para la implementación de este proyecto, se estima conveniente avanzar en 3 etapas para el crecimiento del servicio de diálisis móvil según como lo indica la tabla 4:

Tabla 4: Etapas de escalamiento



Fuente: Elaboración propia

Será fundamental para este crecimiento posicionar el servicio durante el primer año en hospitales de alta/mediana complejidad en la región metropolitana, que permitan generar la confianza y reconocimiento para el resto de las instituciones y de esta forma llevar a cabo una estrategia de desarrollo de mercados a otras zonas geográficas. Adicionalmente, esto deberá ir acompañado de forjar alianzas (joint venture) con

las principales sociedades médicas de diálisis y con los profesionales de la salud (médicos nefrólogos y enfermeras jefe de unidades críticas o de diálisis) que sean referentes en el mercado en Chile. De esta manera, se espera al cuarto año de funcionamiento cubrir el mercado completo nacional, con foco en aquellas ciudades que más casos presenten de pacientes dializados.

Dada la naturaleza del servicio y la propuesta de valor, no está considerado llevar este servicio al ámbito internacional.

4.4. RSE y sustentabilidad.

Dialysis Service Care busca una coherencia en todas las acciones que lleva a cabo, ya sea con los profesionales de la salud, pacientes tratados, sus trabajadores, entorno ambiental y social. Con respecto a esto y en busca de buenas prácticas sociales y medioambientales, la compañía seguirá una serie de acciones con las cuales busca ser socialmente responsables y sustentables en el tiempo:

- **Campañas de concientización de una enfermedad renal** → si bien la base del negocio son los pacientes que padecen de una falla renal, como indica la visión de la compañía, el propósito debe ser no solo mejorar la salud de las personas, sino también protegerla y por ende, prevenir. En el marco de este concepto, es que se realizarán campañas de concientización para la población donde se informe de las causas que llevan a contraer esta enfermedad y cómo evitarlas. En caso de que el paciente ya padezca de este problema, las campañas apuntarán a dar consejos y los principales cuidados para sobrellevar de mejor manera la enfermedad.
- **Cuidado del medioambiente** → se tomarán los resguardos necesarios para la eliminación de los desechos orgánicos líquidos generados del lavado y purificación de los equipos de diálisis. Para ello se medirá constantemente los niveles de contaminante en el agua, para reducirlos lo máximo posible vía procesos de tratamiento de aguas.

5. Plan de Marketing

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivos de marketing.

Tabla 5: Objetivos de Marketing

Categoría	Objetivo	KPI	Tiempo
Posicionamiento	Posicionar el servicio de Diálisis Móvil BM Medical en la red pública de salud, logrando el 1er año alcanzar un 50% de ocupación de los equipos disponibles para terapia de diálisis (1 de 2 máquinas, 3 de 6 terapias posibles diariamente).	% de Ocupación	12 Meses
Fidelización KOL	Fidelizar al menos 2 especialistas referentes del área como KOL (Nefrólogo y Enfermera (o) Jefe) dentro de las instituciones de salud, que promocionen y avalen nuestro servicio, a diciembre de 2022.	N° de Especialistas fidelizados	6 meses
Consideración	Dar a conocer Dialysis Service Care a través de las distintas asociaciones, revistas, seminarios y congresos de nefrología o diálisis, con la finalidad de alcanzar un 70% de conocimiento el primer año de funcionamiento, dentro de los hospitales de la red pública de salud (26 instituciones), en la región metropolitana.	% de Conocimiento	12 meses

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2. Objetivos Comerciales.

Tabla 6: Objetivos comerciales

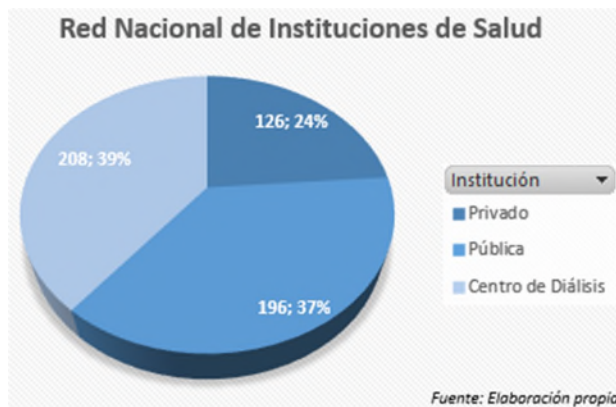
Categoría	Objetivo	KPI	Tiempo
Rentabilización	Alcanzar una venta total de 1.080 terapias de hemodiálisis el primer año de funcionamiento.	N° de Terapias realizadas	12 meses
Market Share	Incorporar como cliente nuevo a 1 hospital de alta complejidad y/o 2 de mediana complejidad cada año de funcionamiento.	N° de hospitales captados	12 meses

Fuente: Elaboración Propia

5.2. Estrategia de segmentación.

Macro Segmentación

Hemos definido como punto de inicio para la segmentación, que el servicio de diálisis móvil apuntará al mercado nacional B2B, dirigido específicamente a las instituciones prestadoras de salud compuesto por el sistema público y privado, que requieran de un servicio de tratamiento de hemodiálisis para pacientes con falla renal. De acuerdo con cifras entregadas por el MINSAL, nuestra red nacional de instituciones prestadoras de



salud pública (pertenecientes a los Servicios Nacionales de Salud) está compuesta por 196 hospitales, en tanto que la privada (o no pertenecientes a los Servicios Nacionales de Salud) por 126 instituciones. En cuanto a centros exclusivos de diálisis, contamos con 208 establecimientos a lo largo del país.¹⁷

Respecto al universo de pacientes que necesitan de un tratamiento de diálisis, nos encontramos con casos que requieren de una terapia de diálisis crónica (o permanente en el tiempo), y otros de una diálisis aguda, que son en su mayoría pacientes críticos que son derivados a una Unidad de Paciente Crítico (UPC). Según informa la Sociedad Chilena de Nefrología y el MINSAL, al 2020 la cantidad de pacientes activos que están siendo tratados por diálisis crónica asciende a 23.354¹⁸, en tanto, que la cantidad de pacientes que necesitan de diálisis aguda “se estima en 1 de cada 10 que ingresan a una UPC”.¹⁹

Microsegmentación de Mercado

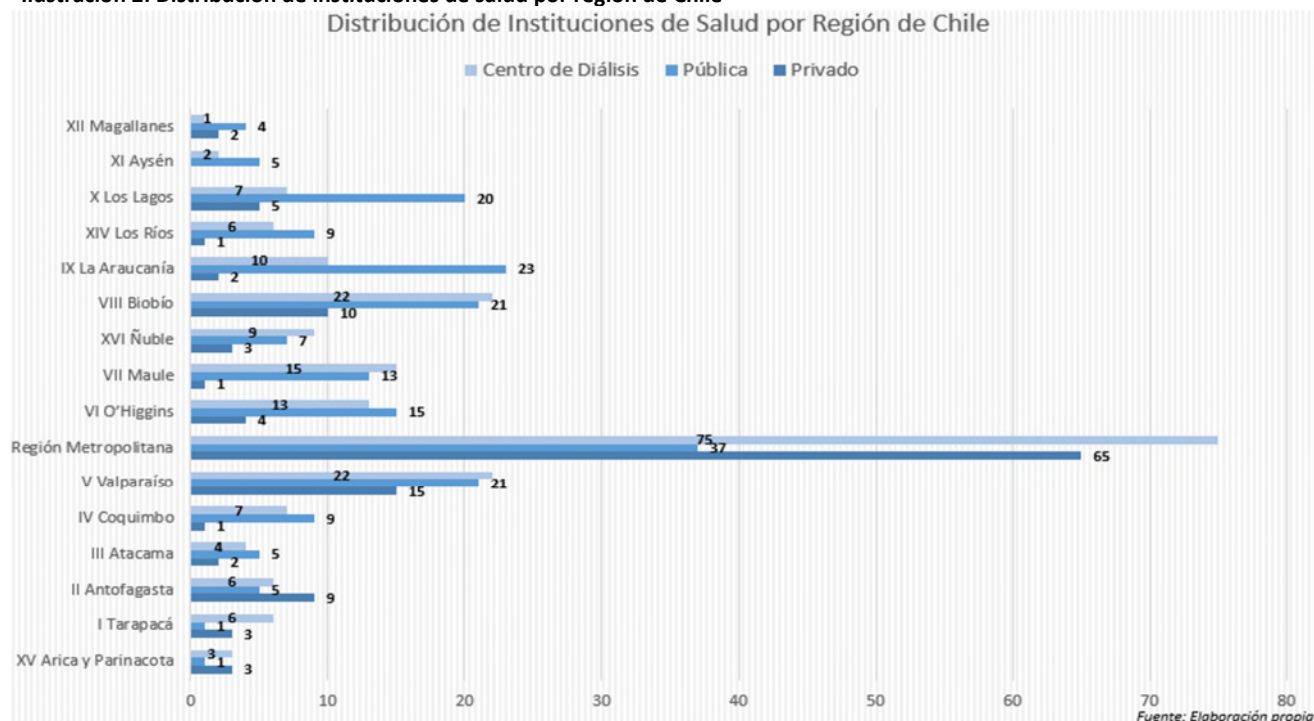
A nivel de microsegmentación, tomando como referencia la variable geográfica respecto a la ubicación de las distintas instituciones prestadoras de salud, podemos encontrar la siguiente distribución:

¹⁷ (Sociedad Chilena de Nefrología, 2021)

¹⁸ (Sociedad Chilena de Nefrología, 2021)

¹⁹ (Expertos, 2022)

Ilustración 2: Distribución de instituciones de salud por región de Chile



Como es posible apreciar en la ilustración 2, el mayor número de prestadores de salud se encuentra en la Región Metropolitana, con un total de 177 instituciones.

Otro segmento relevante a definir dentro del mercado es el de aquellas instituciones que cuenten con **Unidad de Diálisis** (destinado a pacientes de diálisis crónica), **Unidad de Paciente Crítico** (pacientes que requieren diálisis aguda), o que se dediquen íntegramente al **servicio de tratamientos de diálisis** (centros de diálisis), dentro de la Región Metropolitana. A continuación, la tabla 7 nos presenta un detalle del total de unidades de diálisis disponibles en hospitales de la red pública y centros de diálisis de la Región Metropolitana.

Tabla 7: Unidades de diálisis en red pública y privada

UNIDADES DE HDC EN CHILE
(31 de agosto de 2020)

REGIÓN METROPOLITANA DE SANTIAGO - 88 Unidades		
Hospitales	:	13 Unidades
Centros	:	75 Unidades

Fuente: Soc. Chilena de Nefrología

A partir de estos números, podemos determinar que en la RM hay 89 prestadores de salud que NO cuentan con una unidad de diálisis dispuesta para atender a un paciente con falla renal crónica o aguda.

Respecto a instituciones (públicas y privadas) que cuenten con un área de UPC, el catastro nacional de camas del MINSAL, señala que el mayor número de camas para paciente crítico (UCI – UTI - UPC) se encuentran en la Región Metropolitana con un total de 1.937 unidades al año 2019.

Tabla 8: Total de camas críticas por región de Chile

REGION	Poblacion (Censo 2017)	Poblacion 2019	Camas UCI SNSS	Camas UTI SNSS	Camas Críticas Privadas	Total Camas Críticas Actuales
Arica	226.068	252.110	6	12	6	24
Tarapaca	330.558	382.773	8	24	7	39
Antofagasta	607.534	691.854	31	36	44	111
Atacama	286.168	314.709	8	18	6	32
Coquimbo	757.586	836.096	20	44	0	64
Valparaíso	1.815.902	1.960.170	58	75	113	246
Metropolitana	7.112.808	8.125.072	268	425	1244	1.937
O'Higgins	914.555	991.063	29	60	40	129
Maule	1.044.950	1.131.939	42	61	8	111
Ñuble	480.609	511.551	12	20	6	38
Biobío	1.556.805	1.663.696	66	96	56	218
Araucanía	957.224	1.014.343	33	74	29	136
Los Ríos	384.837	405.835	10	12	13	35
Los Lagos	828.708	891.440	35	74	25	134
Aysén	103.158	107.297	8	6	0	14
Magallanes	166.533	178.362	6	21	0	27
Total	17.574.003	19.458.310	640	1.058	1.597	3.295

Fuente: Minsal, catastro de camas a nivel nacional, 2019

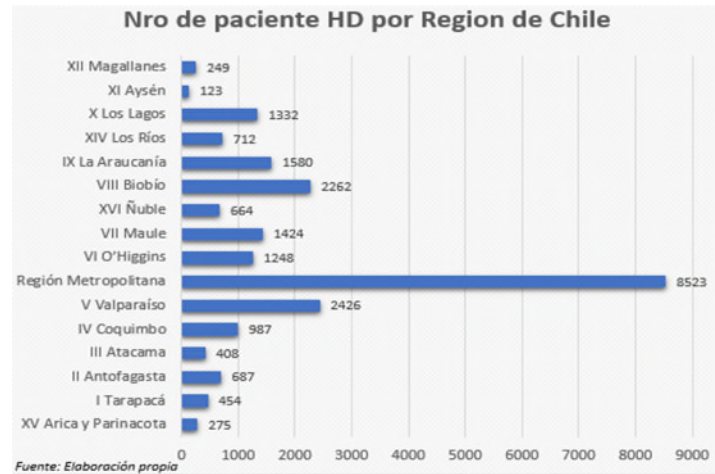
Cabe señalar que, a nivel cultural de estas instituciones, podemos decir lo siguiente:

- Son entidades en su mayoría centralizadas en la toma de decisiones, sobre todo en el sector público.
- dado el tipo de servicio que entregan, están fuertemente orientadas a entregar una atención de calidad a sus pacientes,
- el principal beneficio buscado es alcanzar el mejor equilibrio costo/calidad de los servicios y productos que se abastecen.

Microsegmentación de Clientes/Usuarios

Ahora, pasemos a revisar cómo se desglosan los pacientes (usuarios) de diálisis a lo largo del país. En la tabla 9, podemos observar que en la Región Metropolitana se atiende cerca del 36% de la población total del país que presenta fallas renales, equivalente a un total de 8.523 pacientes. Al abrir esta cifra en la Ilustración 3, vemos que 617 pacientes lo hacen en hospitales, 7.906 en centros de diálisis y ninguno en domicilio. Dentro de

Tabla 9: Nro de pacientes dializados por región de Chile



la categoría hospitales, podemos observar también que ésta se abre en pacientes atendidos en prestadores públicos SNSS (190), universidades (168), Fuerzas Armadas (20) y particulares (239).

Ilustración 3: Cantidad de pacientes por tipo de institución
23.354 PACIENTES: 1.236 PMP. (*)
(Resumen al 31 de agosto de 2020)

	Pacientes	Hospital	Centro	Casa
REGIÓN METROPOLITANA	8.523	617	7.906	0

HOSPITALES CON HDC (31 de agosto de 2020)		Pacientes
SANTIAGO		
SNSS		
Del Carmen (Maipú)		105
Sótero del Río		64
Exequiel González Cortes		11
Barros Luco Trudeau		5
Calvo Mackenna		5
UNIVERSIDADES		
U. Católica		120
U. Chile		48
FFAA		
Militar		20
PARTICULARES		
Clinica Indisa		53
Clinica Las Condes		52
Clinica Alemana		49
Clinica Dávila		45
Clinica Santa María		40

Fuente: Soc. Chilena de Nefrolog

Respecto a rasgos del comportamiento de compra que tienen estos clientes, y valga aquí señalar que está muy ligado a la experiencia y necesidad requerida por los usuarios (pacientes), está caracterizado por:

- Los tratamientos en paciente crónicos son administrados a diario, en tanto que, para paciente agudos dependerá del estado de su falla renal.
- Dan un gran valor a respuesta rápida ante un requerimiento de tratamiento, ideal recibir desde el proveedor un servicio integral y especializado.
- Valorizan que junto a la entrega del servicio haya un soporte in-situ de un especialista en diálisis (enfermera, médico, etc.).
- Demandan productos de alta calidad.

Segmento Objetivo

Habiendo ya segmentado los tipos de mercados y clientes presentes en la industria de las terapias de diálisis, hemos definido el siguiente segmento objetivo: *hospitales de la red pública de salud (SNSS) ubicados en la región metropolitana, que cuenten o no con una unidad de diálisis, o con una unidad de paciente crítico (UPC); que valoricen la entrega de un servicio rápido, de calidad, integral y asesorado por un especialista del área de la salud.*

5.3. Estrategia de producto/servicio.

Diseño y características

La oferta de diálisis móvil es un servicio destinado a cubrir las necesidades de equipamiento e insumos para la realización de terapias de hemodiálisis al lugar donde el cliente lo requiera, disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

Como fue definido en el proceso de segmentación y mercado objetivo, el servicio estará dirigido a la red pública de salud de la Región Metropolitana, que es donde se atienden o son derivados la mayoría de los pacientes.



El servicio consistirá en poner a disposición los equipos e insumos necesarios a las instituciones de salud en un plazo no superior a 60 minutos desde recibido el requerimiento. El traslado se efectuará en un camión acondicionado para estos efectos, donde Dialysis Service Care se encargará de dejar la máquina de diálisis en la unidad o sector que el cliente lo requiera.

Adicionalmente, como parte de la propuesta de valor, se pondrá a disposición de la institución un equipo técnico y profesional encargado de la instalación y puesta en marcha del equipamiento, y de entregar asesoría a través de una enfermera que apoye y eduque al profesional de la salud en la administración de la terapia, y a su vez, acompañe al paciente durante este proceso.

Niveles de producto o servicio

- Servicio básico o principal → suplir función del riñón en relación con el proceso de purificación de la sangre.
- Servicio genérico → terapia de diálisis con equipamiento e insumos correspondientes.
- Servicio esperado → equipos e insumos de calidad que permitan entregar una terapia de diálisis a un paciente de manera segura y confiable.
- Servicio aumentado → las características diferenciadoras del servicio son ofrecer una solución móvil, flexible e integral de todos los productos, equipos y profesionales necesarios para entregar una terapia de diálisis, disponible las 24 horas del día, los 7 días de la semana. Paralelamente, esto irá acompañado de una constante asesoría y cuidado del paciente en tratamiento, y acompañamiento al profesional de la salud ante cualquier duda respecto a los equipos e insumos.
- Servicio potencial → habilitación del servicio al mercado domiciliario, que entregue la autonomía a un paciente para dializarse por sí mismo.

Ciclo de vida y estrategia de marketing

En la fase inicial de la comercialización, en la introducción del servicio al mercado, las ventas no alcanzarán todo su potencial. Para ello, la estrategia de marketing para esta etapa tendrá como base la construcción de la imagen de marca y dar a conocer el servicio, la cual se describirá a continuación, en los apartados correspondientes a comunicación y ventas.

Servicios y garantías adicionales

- Servicio técnico propio de la marca para la mantención de equipos.
- Asesoría y capacitación al profesional de la salud respecto al uso de los equipos.
- Educación continua a profesionales de la salud y paciente.

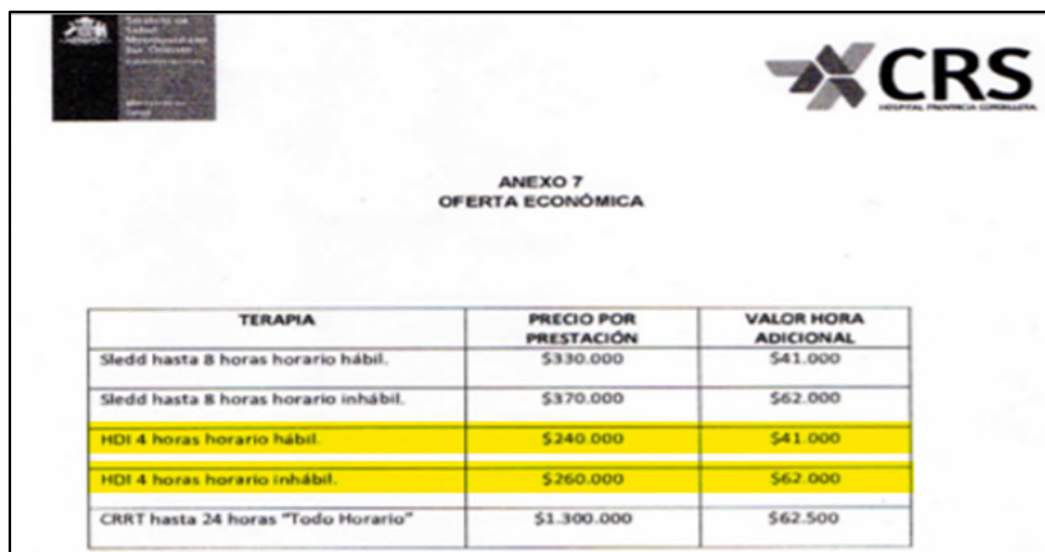
5.4. Estrategia de precio.

Sobre la base de, primero, que el servicio de diálisis móvil BM Medical será un nuevo competidor que ingresa a un mercado donde ya existe un proveedor posicionado (DAM SpA), y segundo, Dialysis Service Care es parte de la empresa BM Medical lo que le permite generar sinergias y economías de alcance que posibilitan una reducción importante de costos, se ha definido ingresar al mercado con una estrategia de precio de penetración.

Con esta estrategia se busca captar rápidamente los primeros clientes y alcanzar una base importante de éstos para dar sustentabilidad al negocio, considerando además que el precio es uno de los factores críticos en el mercado. Posteriormente, en la medida que se haya posicionado el servicio en el mercado, la idea es ir aumentando el precio en nuevos negocios, basado en la integralidad y oferta de valor del servicio.

Al revisar los valores de mercado del principal competidor, es posible observar en la ilustración 4 que el valor de su prestación es de \$240.000 por una terapia de 4 horas en horario hábil, y \$41.000 el valor de la hora adicional (en horario hábil). En tanto que, para un horario inhábil, sus tarifas son \$260.000 las 4 horas y \$62.000 la hora adicional.

Ilustración 4: Precios ofertados en licitación por la competencia



TERAPIA	PRECIO POR PRESTACIÓN	VALOR HORA ADICIONAL
Sledd hasta 8 horas horario hábil.	\$330.000	\$41.000
Sledd hasta 8 horas horario inhábil.	\$370.000	\$62.000
HDI 4 horas horario hábil.	\$240.000	\$41.000
HDI 4 horas horario inhábil.	\$260.000	\$62.000
CRRT hasta 24 horas "Todo Horario"	\$1.300.000	\$62.500

Fuente: Mercado Público

En base a estos antecedentes y estrategia que se desea implementar, para efectos de la evaluación de este proyecto se definirán las siguientes tarifas (precio neto + IVA):

	Valor Servicio Regular	Valor Hora Adicional
Terapia HDI 4 horas horario hábil	\$ 215.000	\$ 38.000
Terapia HDI 4 horas horario inhábil	\$ 235.000	\$ 55.000

Como es posible observar, se fijará una tarifa dependiendo si el servicio de hemodiálisis (HDI) de 4 horas se entrega en horario hábil o inhábil. Además, se fijará tarifa por hora adicional que se requiera del servicio. El traslado de los equipos e insumos y la asesoría profesional están incluidos en el valor del servicio.

5.5. Estrategia de distribución.

En relación con el canal de distribución, la entrega del servicio se realizará de manera directa (sin intermediarios) por Dialysis Service Care. El transporte de los equipos e insumos estará a cargo de un servicio logístico exclusivo contratado para estos fines, el que consiste en un camión utilitario (o denominado 3/4) que se encuentra con un acondicionamiento especial para el traslado de los dispositivos médicos, y que cumple con la normativa impuesta por la autoridad sanitaria. En el anexo 6 podrán encontrar imágenes del transporte y su equipamiento

La localidad del punto de partida del camión está emplazada a unos minutos de las principales autopistas de Santiago, lo que da la facilidad para cumplir con la propuesta de valor de dar una respuesta en 60 minutos desde efectuado el requerimiento. Como se indicó en la segmentación, el mercado a atender se encontrará dentro de la Región Metropolitana, donde se trasladarán todos los equipos e insumos necesarios para administrar la terapia.

5.6. Estrategia de comunicación y ventas.

Medios de comunicación masivos

- **Redes Sociales (LinkedIn)**

Se buscará dar a conocer de manera intensa el servicio mediante publicidad en redes sociales, dando a conocer la propuesta de valor a través de la creación de contenido social y educacional, que ponga en manifiesto la relevancia de las patologías renales. Adicionalmente y mediante los diferentes filtros de búsqueda de las redes sociales, se intentará llegar a un público objetivo, principalmente a tomadores de decisiones del área de la salud (que puedan contratar estos servicios) y personas con problemas renales (que pueden verse interesados en conseguir estos servicios), como son directores de hospital, facultades de salud de las diversas universidades público y privadas del país, trabajadores de organismos e instituciones de la salud, como el instituto chileno de Nefrología, entre otras.

Objetivos:

- Crear 1 afiche publicitario para redes sociales.

Medios de comunicación especializados.

- **Registro de la Sociedad chilena de Nefrología (Nefro).**

Generar afiche informativo publicitario del servicio en el Registro anual de Diálisis que realiza la sociedad Chilena de Nefrología, buscando enfatizar y generar interés de los grupos objetivos mediante la manifestación clara de la propuesta de valor y sus aspectos distintivos, dándose a conocer como una alternativa integral y oportuna para cubrir las necesidades y carencias de tratamientos de hemodiálisis que tienen los diferentes hospitales, clínicas y centros de diálisis.

Objetivos:

- Creación de afiche informativo para registro anual de diálisis que realiza la Sociedad Chilena de Nefrología.

- **Cuenta pública de la asociación de dializados y trasplantados de Chile (ASODI)**

Generar afiche informativo publicitario del servicio en la cuenta anual realiza por la asociación de dializados y trasplantados de Chile, buscando enfatizar y generar interés de los grupos objetivos mediante la manifestación clara de la propuesta de valor y sus aspectos distintivos, dándose a conocer como una alternativa integral y oportuna para cubrir las necesidades y carencias de tratamientos de hemodiálisis que tienen los diferentes hospitales, clínicas y centros de diálisis.

Objetivos:

- Creación de afiche informativo para cuenta anual de la asociación de dializados y trasplantados de Chile.

- **Participación en Congresos de Nefrología o de Diálisis**

Mediante la participación en los congresos anuales de la especialidad, es posible dar a conocer el servicio móvil de diálisis y realizar nexos con profesionales asociados a esta área.

5.7. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.

De acuerdo a información proporcionada por los expertos consultados, señalan que al menos 1 de cada 10 pacientes en hospitales de baja/mediana complejidad de la región metropolitana debe ser derivado a un hospital de alta complejidad al no contar con una unidad de diálisis o con los equipos suficientes para dializar un paciente agudo²⁰, y en especial bajo el contexto de pandemia, donde incluso hay hospitales de alta complejidad que no han dado abasto para cubrir a los paciente crónicos con terapias programadas.

Como vimos en el proceso de segmentación, hay un total de población de 617 pacientes crónicos que mensualmente son dializados en hospitales en la RM. Adicionalmente, tenemos pacientes agudos que ingresan a una unidad de paciente crítico (UPC o UTI) los cuales se estima en promedio 18 pacientes mensuales²¹ que pueden llegar a requerir diálisis. Esto nos da un universo total de 635 pacientes en tratamiento mensual en la región metropolitana.

Tomando como referencia lo indicado por los expertos, el 10% de estos pacientes (64 casos) deberían ser derivados a otra institución para administrarte un tratamiento de hemodiálisis²², y es en esta oportunidad donde nosotros deberíamos entrar con nuestro servicio. Considerando que un proceso de diálisis de un paciente comprende una terapia de 4 horas, 3 veces por semana, llegamos a la demanda potencial de la siguiente manera:

$$3 \text{ terapias por semana} \times 4 \text{ semanas al mes} \times 12 \text{ meses} \times 64 \text{ pacientes} = 9.216 \text{ terapias/añal}$$

Considerando que el mercado potencial es demasiado amplio y contamos con recursos limitados de equipos de diálisis para cubrir el total del mercado desde un inicio, hemos considerado estimar una demanda cubierta de 3 terapias diarias para nuestro primer año de funcionamiento y crecer a razón de 3 terapias adicionales todos los años. De esta forma, para el primer año, estas 3 terapias diarias corresponderían a **1.080 terapias** (3 terapias diarias x 30 días x 12 meses), lo que estaría en línea con los objetivos comerciales propuestos.

Tabla 10: Proyección de la demanda de Dialysis Service Care

AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Terapias / Día	3	6	9	12	15	18	21	24	24	24
Terapias / Mes	90	180	270	360	450	540	630	720	720	720
Terapias / Año	1.080	2.160	3.240	4.320	5.400	6.480	7.560	8.640	8.640	8.640
Prom. Pacientes / Mes	7,5	15	22,5	30	37,5	45	52,5	60	60	60

Fuente: Elaboración Propia

²⁰ (Expertos, 2022)

²¹ (Expertos, 2022)

²² (Expertos, 2022)

5.8. Posicionamiento

Para alcanzar los niveles de confianza y reconocimiento deseado en las instituciones de salud, sociedades médicas y profesionales del área, que permitan a la compañía crecer y ser un referente clave como solución integral para el mercado de pacientes que requieren diálisis, se presenta a continuación el plan estratégico de posicionamiento.

Los ejes de valor identificados están establecidos en base a la propuesta de valor definida y al punto de diferenciación con los competidores identificados. En este caso, en el eje vertical se localiza:

- **Oferta Integral** → Entregar un servicio integral de diálisis, desde el traslado de máquinas, proveer los insumos y suministros necesarios, especialistas médicos y finalmente, un servicio 24/7 con servicio técnico propio.
- **Servicio único** → Servicio único de Diálisis, no considera una oferta integral.

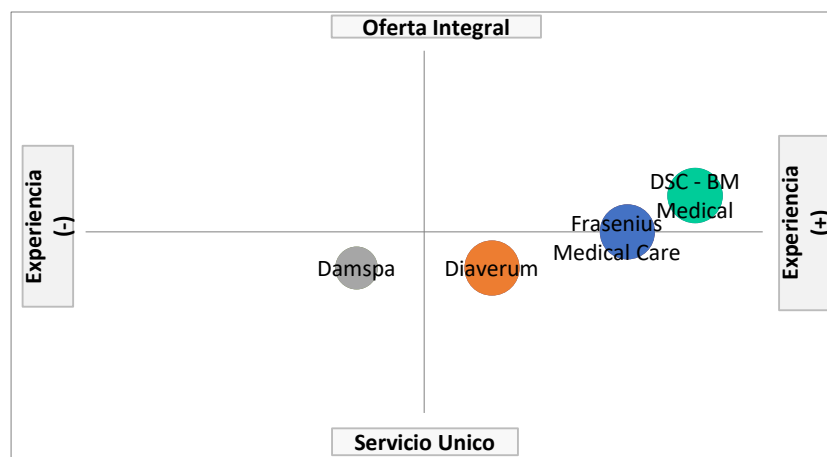
En tanto que en el eje Horizontal:

- **Experiencia** → La trayectoria en el mercado es un relevante, es muestra de su experiencia y confiabilidad. Dado eso se tomó los diferentes competidores y se posicionaron en el mapa según su año de fundación; B Braun 1839²³, Fresenius 1912²⁴, Diaverum 1991²⁵ y en DAM se estima su fundación, ya que no se cuenta con la fecha exacta.

Posicionamiento actual

El posicionamiento actual de la marca está ligada a la experiencia, dejando espacio para avanzar en materia de la oferta integral.

Tabla 11: Posicionamiento actual Mercado de Hemodiálisis



Fuente: Elab. Propia

²³ (B Braun , 2021)

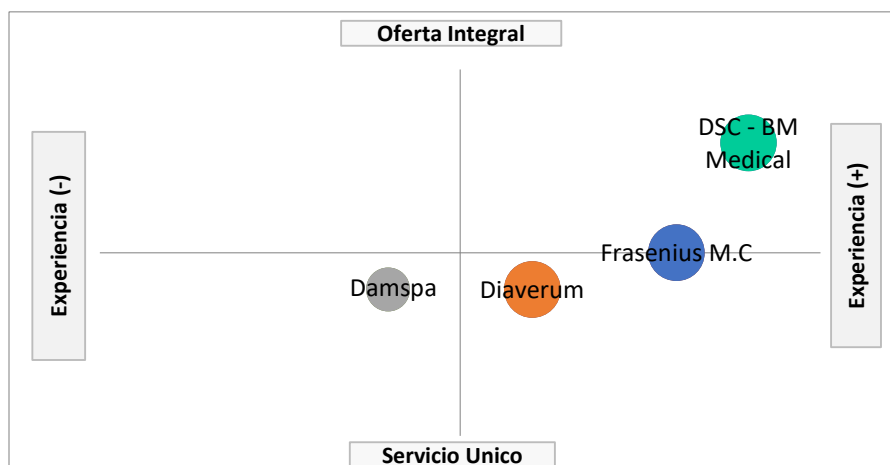
²⁴ (Fresenius Medical Care , 2021)

²⁵ (Diaverum, 2021)

Objetivos para alcanzar en el posicionamiento esperado (o reposicionamiento)

Para lograr una diferenciación frente a la competencia, la estrategia de posicionamiento va enfocada en base a ofrecer una oferta integral de servicios de hemodiálisis. De esta forma se logran sinergias en el servicio ofertado, lo que es beneficioso tanto para el usuario como para el cliente final.

Tabla 12: Posicionamiento esperado Mercado de Hemodiálisis



Fuente: Elaboración Propia

Planteamiento de la estrategia de posicionamiento

Tabla 13: Estrategia de posicionamiento

¿Qué?	¿Cómo?
Publicación en la revista ASODI²⁶	Publicación en la revista de forma mensual. De esta forma se puede llegar a los usuarios y a los influenciadores, en estas publicaciones se debe potenciar la oferta integral y la trayectoria en el mercado.
Eventos de nefrología²⁷	Participación en los congresos, cumpliendo el rol de patrocinador. En estos congresos participa los médicos del área donde se encuentran desde; iniciadores, influenciadores y tomadores de decisión.
KAM hemodiálisis móvil	Crear cargo de cuentas claves para la hemodiálisis móvil, cuya responsabilidad sea la mantención y captación de clientes, posicionamiento de marca en los diferentes centros de salud y generar un contacto directo con los profesionales del área donde se encuentran desde; iniciadores, influenciadores y tomadores de decisión.

Fuente: Elaboración Propia

²⁶ (ASODI, 2021)

²⁷ (SLANH, 2021)

5.9. Presupuesto de marketing y cronograma.

Para efectos del presupuesto de Marketing, se consideran aquellas actividades como parte de la estrategia de comunicación y Ventas, que son llevadas a cabo para dar a conocer este servicio, tomando como base presupuestaria aproximada, los objetivos determinados en el apartado 5.6. Para esto, fue entrevistado un profesional dedicado a estas actividades²⁸.

Respecto de la generación del contenido, el cual debe ser cotizado con las diversas alternativas existentes en el mercado, ya sean agencias de publicidad o publicistas independientes, entre otras. Se elabora el siguiente presupuesto con valores aproximados:

Inversión	
Generación de Contenido	
ITEM	Monto CLP
Afiche Publicitario Digital	\$1.500.000
Afiche Informativo	\$1.500.000
Total	\$3.000.000

Gasto Mensual		
Presupuesto de Marketing		
ITEM	Medio de Comunicación	Monto CLP
Afiche Publicitario Digital	Redes Sociales	\$1.000.000
Total		\$1.000.000

Gasto Anual		
Presupuesto de Marketing		
ITEM	Medio de Comunicación	Monto CLP
Afiche Informativo	Revista - Registro NEFRO Y Cuenta ASODI	\$5.000.000
Total		\$5.000.000

Adicional a los gastos anteriores, también se consideran gastos asociados a la gestión comercial como son las giras, atención de clientes, auspicios, demostraciones en clientes, entre otros.

A continuación, se presenta un flujo mensual del presupuesto de Marketing:

²⁸ (Alarcon, 2022)

Flujo Mensual de Marketing.

Ver flujo mensual de marketing en **anexo 13**.

Las diversas actividades para realizar se detallan en el siguiente cronograma:

Hitos / Duración (Meses)	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Generación del Contenido y Publicidad												
Iniciar contacto con agencias de Publicidad												
Seleccionar agencia y generar el contenido												
Publicación del contenido en revistas relacionadas												
Publicación del contenido en RRSS												
Iniciar contacto con Instituciones de Salud y hacer demostraciones del Servicio												
Participación congresos de Salud												

6. Plan de Operaciones

El plan de operaciones tiene como objetivo definir los lineamientos necesarios para establecer un proceso adecuado y organizado, de tal forma que asegure un alto grado de eficiencia en la entrega de un servicio de calidad, y además, haciendo un uso adecuado de los recursos y capacidades de la compañía.

Para ello, se han definido los siguientes aspectos en cuanto al alcance y tamaño de las operaciones:

- Instalaciones → Estarán emplazadas en San Bernardo por lo estratégico del lugar para acceder a las principales autopistas. Las instalaciones físicas estarán compuestas por una bodega, oficina administrativa y salas de lavado y equipos, las que irán emplazadas en contenedores.
- Capacidad de atención → inicialmente se partirá con 2 máquinas de diálisis para dar cobertura de 6 terapias diarias y 2 en simultáneo.
- Funcionamiento → Servicio disponible 24 horas, los 7 días de la semana, para lo cual se dividirá la operación en una jornada ordinaria (Lu a Vi 08:30 a 18:00 hrs.) y jornada extraordinaria de emergencia en horario inhábil.
- Decisiones de compra → se abastecerá a partir de dos fuentes: internos de BM Medical (equipamiento e insumos específicos de diálisis) y mercado local (proveedores NO BM Medical) para aquellos insumos genéricos y productos para el proceso de lavado de máquinas.
- Logística y distribución → se contratará un servicio logístico externo con dedicación exclusiva para Dialysis Service Care.

Respecto al flujo de operaciones, será relevante asegurar una entrega de calidad en el servicio integral, ya que es en esta etapa donde el cliente se encontrará con el “momento de la verdad”. Para ello, se considera como etapa crítica del flujo el proceso específico de entrega a tiempo e instalación de los equipos, junto con el soporte y acompañamiento al profesional de la salud y el paciente durante la administración de la terapia.

La implementación de este plan y puesta en marcha de la operación está planificada para 26 semanas. Respecto al headcount requerido, se han definido las posiciones de enfermero jefe, enfermero asistente, asistente de operaciones y transportista (subcontratación), los que en la medida que aumente la demanda del servicio se pasará de 3 colaboradores en el año 1 a 7 colaboradores en el año 10.

Para conocer más detalles de este apartado, se podrá consultar en la Parte II del Plan de Negocios.

7. Equipo del Proyecto

El equipo gestor está conformado por Ignacio Palominos y Juan Pablo Ruiz, responsables de llevar a cabo este plan de negocios. Ambos cuentan con una experiencia de más de 10 años en las áreas comerciales, financieras y operacional en la industria de dispositivos médicos. Si bien ambos miembros son gestores y desarrolladores de esta idea de negocio, actuarán en un rol de asesoría para la empresa BM Medical.

Respecto a la estructura organizacional de esta nueva línea de negocios en la unidad estratégica “Diálisis” de BM Medical, ésta estará compuesta de la siguiente manera: Key Account Manager, Enfermero Jefe, Enfermero Asistente (sujeto a crecimiento del negocio), Asistente de Operaciones y Asistente de Transportes (personal subcontratado). Adicionalmente, existirá una función de consultoría externa realizada por un médico de especialidad Nefrología, la cual será crítica para el éxito del negocio. Todos ellos serán liderados por el Gerente de la UEN “Diálisis”.

En cuanto a aspectos de incentivos y compensaciones, se han estipulado los siguientes pagos a los colaboradores:

- Remuneración mensual
- Aguinaldos
- Bono anual por cumplimiento de objetivos

Cabe destacar que la función de consultoría realizada por médico Nefrólogo no estará sujeta a estos pagos, sino que será a través de honorarios. Así también, equipo gestor no recibirá pagos al no ser partícipes del negocio.

Para conocer más detalles de este apartado, se podrá consultar en la Parte II del Plan de Negocios.

8. Plan Financiero

8.1. Supuestos

Los valores indicados en el siguiente apartado están expresados en peso chileno (**\$CLP**).

Inversión → \$180 millones. Si bien, para efectos de este plan de negocio el monto de inversión es acotado por la organización, nuestra recomendación es que esta aumente a **\$200.000.000**, valor donde el flujo de caja final se hace positivo a partir del primer año de operación.

Ingreso por Venta → El ingreso por venta es el N° de terapias diarias en horario hábil o inhábil según su valor. Se estima que el 70% de los ingresos son en horario hábil y el resto en horario inhábil.

Tasa de descuento → se considera una tasa de descuento del 10% que corresponde al costo de capital que tiene la empresa BM Medical para sus proyectos.

8.2. Estados Financieros

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 10 AÑOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
lx/vta	238.680.000	477.360.000	716.040.000	954.720.000	1.193.400.000	1.432.080.000	1.670.760.000	1.909.440.000	1.909.440.000	1.909.440.000
Insumos	-29.925.970	-61.647.498	-95.245.384	-130.803.660	-168.409.713	-208.154.405	-250.132.210	-294.441.344	-303.274.585	-312.372.822
Limpieza de Equipos	-21.589.200	-44.473.752	-68.711.947	-94.364.407	-121.494.174	-150.166.799	-180.450.437	-212.415.943	-218.788.421	-225.352.074
Mg Bruto	187.164.830	371.238.750	552.082.669	729.551.933	903.496.113	1.073.758.796	1.240.177.353	1.402.582.713	1.387.376.994	1.371.715.104
Remuneraciones	-106.800.000	-106.800.000	-126.000.000	-126.000.000	-126.000.000	-126.000.000	-157.200.000	-157.200.000	-157.200.000	-157.200.000
Subcontratacion de Transporte	-79.200.000	-81.576.000	-84.023.280	-86.543.978	-89.140.298	-183.629.013	-189.137.884	-194.812.020	-200.656.381	-206.676.072
Marketing	-49.350.000	-49.350.000	-49.350.000	-49.350.000	-49.350.000	-49.350.000	-49.350.000	-49.350.000	-49.350.000	-49.350.000
Otras compensaciones	-480.000	-7.580.000	-7.740.000	-9.340.000	-9.340.000	-9.340.000	-9.660.000	-12.260.000	-12.260.000	-12.260.000
Mantencion de equipos	-4.320.000	-6.480.000	-8.640.000	-10.800.000	-12.960.000	-15.120.000	-17.280.000	-19.440.000	-19.440.000	-19.440.000
EBITDA	-52.985.170	119.452.750	276.329.389	447.517.954	616.705.816	690.319.783	817.549.469	969.520.693	948.470.613	926.789.032
Depreciación	-3.900.000	-5.100.000	-6.300.000	-7.500.000	-8.700.000	-9.900.000	-11.100.000	-12.300.000	-12.300.000	-12.300.000
EBIT	-56.885.170	114.352.750	270.029.389	440.017.954	608.005.816	680.419.783	806.449.469	957.220.693	936.170.613	914.489.032
Tax (27%)	0	-15.516.247	-72.907.935	-118.804.848	-164.161.570	-183.713.341	-217.741.357	-258.449.587	-252.766.066	-246.912.039
Ut. Neta	-56.885.170	98.836.504	197.121.454	321.213.107	443.844.245	496.706.441	588.708.113	698.771.106	683.404.548	667.576.993

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 10 AÑOS

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Utilidad Neta	0	-56.885.170	98.836.504	197.121.454	321.213.107	443.844.245	496.706.441	588.708.113	698.771.106	683.404.548	667.576.993
Depreciación	0	3.900.000	5.100.000	6.300.000	7.500.000	8.700.000	9.900.000	11.100.000	12.300.000	12.300.000	12.300.000
Flujo de caja bruto	0	-52.985.170	103.936.504	203.421.454	328.713.107	452.544.245	506.606.441	599.808.113	711.071.106	695.704.548	679.876.993
Capital de trabajo											
Cambios en el inventario	0	-11.888.116	-12.601.403	-13.346.788	-14.125.555	-14.939.035	-15.788.612	-16.675.718	-17.601.840	-3.509.012	-3.614.282
Cuentas por cobrar	0	-88.278.904	-88.278.904	-88.278.904	-88.278.904	-88.278.904	-88.278.904	-88.278.904	-88.278.904	0	0
Cuentas por pagar	0	8.468.247	8.976.342	9.507.301	10.062.039	10.641.505	11.246.682	11.878.593	12.538.297	2.499.570	2.574.557
Total Capital de Trabajo	0	-91.698.773	-91.903.965	-92.118.391	-92.342.420	-92.576.435	-92.820.833	-93.076.028	-93.342.447	-1.009.442	-1.039.725
Flujo de caja operativo	0	-144.683.943	12.032.538	111.303.063	236.370.687	359.967.811	413.785.608	506.732.084	617.728.658	694.695.106	678.837.268
Gastos por intereses	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones	-39.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	-12.000.000	0	0	0
Flujo de caja libre	-39.000.000	-156.683.943	32.538	99.303.063	224.370.687	347.967.811	401.785.608	494.732.084	617.728.658	694.695.106	678.837.268
Cambios en el capital	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambios en pasivo largo plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambios en pasivo corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total actividades de financiamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Flujo de Caja	-39.000.000	-156.683.943	32.538	99.303.063	224.370.687	347.967.811	401.785.608	494.732.084	617.728.658	694.695.106	678.837.268
Saldo caja inicial	180.000.000	141.000.000	-15.683.943	-15.651.404	83.651.659	308.022.346	655.990.156	1.057.775.764	1.552.507.848	2.170.236.507	2.864.931.613
Saldo caja final	141.000.000	-15.683.943	-15.651.404	83.651.659	308.022.346	655.990.156	1.057.775.764	1.552.507.848	2.170.236.507	2.864.931.613	3.543.768.881

8.3. Evaluación Financiera.

De la proyección del flujo de caja a 10 años y tomando en consideración que el proyecto ha sido evaluado puro, sin deuda, es posible concluir los siguientes datos:

VAN (CLP)	\$1.626.691.594
TIR (Anual %)	80,3%
Payback (Año)	2

Para el cálculo de breakeven, fue posible concluir que éste se alcanza con la realización de **1.435 terapias** en un año. En tanto que para el análisis de sensibilidad utilizando las variables de precio y tasa de descuento, se obtuvieron como resultado un payback de entre 2 a 5 años.

Para conocer en detalle el plan financiero, se podrá consultar en la Parte II del Plan de Negocios.

9. Riesgos

En este apartado se han definido los distintos riesgos a los cuales se puede ver enfrentado el proyecto tanto en su etapa de implementación como así también durante su ejecución. Éstos podrán ser de carácter interno o externo, dependiendo si la empresa tiene o no un control sobre la ocurrencia de ellos. Además, se les ha asignado una clasificación por tipo riesgo que pueden ser: implementación, financiero, operativo o legal. Cada riesgo contará con una implicancia, un nivel de riesgo y un plan de mitigación para reducir su impacto.

Algunos de los riesgos más relevantes declarados son:

- Riesgo de Implementación al no dar cumplimiento al decreto 45 del Minsal, el cual regula el funcionamiento de los servicios de diálisis.
- Riesgo Financiero de recibir una fuerte respuesta competitiva de parte de los competidores actuales o nuevos entrantes.
- Riesgo Legal en caso de presentar contaminación o alguna falla en los equipos o insumos de diálisis.
- Riesgo Operativo por inestabilidad en la disponibilidad de productos frente a retrasos en el abastecimiento.

Para conocer más detalles de este apartado, se podrá consultar en la Parte II del Plan de Negocios.

10. Propuesta Inversionista

El proyecto de diálisis móvil presenta los siguientes puntos como propuesta al directorio de BM Medical:

- Posicionar a BM Medical como un proveedor integral de productos y servicios de diálisis en el mercado como su solución móvil Dialysis Service Care.
- Para una inversión que recomendamos de \$200 millones, se estima un payback al 3er año de ejercicio, con un VAN de \$1.500 millones y una TIR del 70% para los 10 años de evaluación del proyecto.
- Utilidad del ejercicio positiva a contar del 2do año de operación.
- Margen neto de ventas de un 35% a contar de 4to año de funcionamiento.
- ROE de 48,8% en el año 3.

Para conocer más detalles de la propuesta, se podrá consultar en la Parte II del Plan de Negocios.

11. Conclusiones

Una vez desarrolladas y analizadas las distintas variables, planes y escenarios para llevar adelante este proyecto, es posible determinar que existen altas probabilidades de tener éxito en su implementación. Lo anterior, a partir de la base de los siguientes aspectos que logramos concluir y favorecen a este proyecto:

- **Mercado creciendo a tasas importantes**, con un tamaño actual de 24.000 pacientes, y 800 pacientes ingresando al sistema por año, donde la mayor cantidad de pacientes son atendidos en la Región Metropolitana.
- **Atractivo alto de la industria** donde existe una baja intensidad de la competencia, las barreras de entrada son altas y el poder del cliente es medio.
- **Competencia actual no tiene propuesta de valor**, ya que solo entregan el servicio básico móvil sin una asesoría o acompañamiento al paciente y profesional de salud.
- **BM Medical cuenta con los recursos y capacidades** necesarias para la entrega de una solución integral lo que facilita su integración hacia un servicio móvil de calidad.

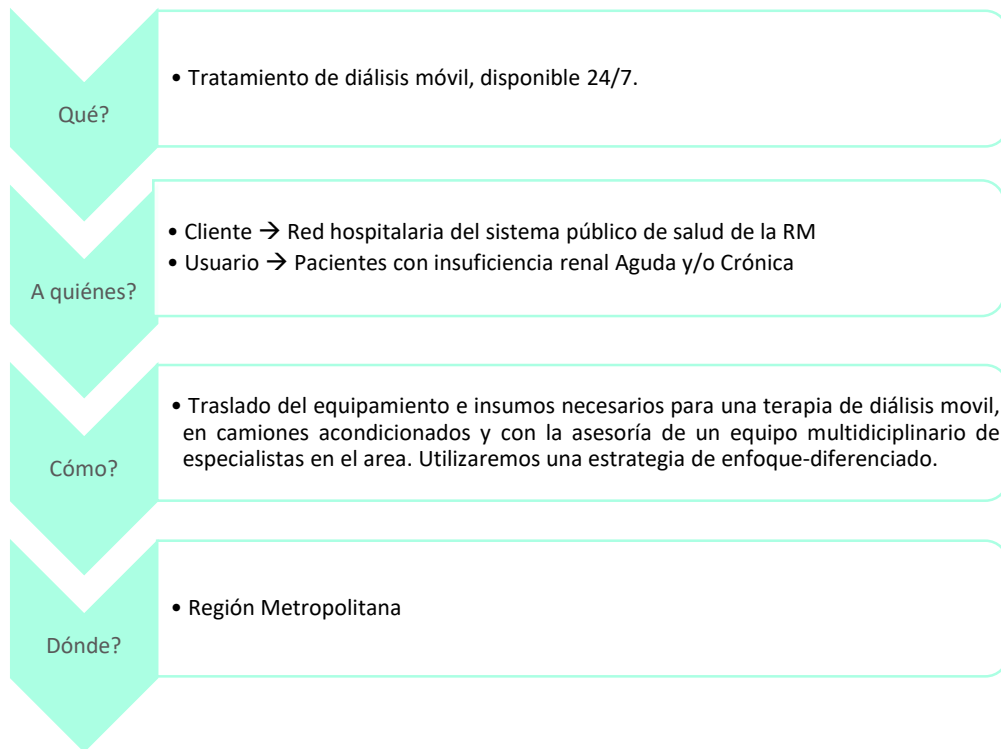
Con esto, el Plan de Marketing pone su foco en el desarrollo de su estrategia determinando como mercado objetivo los hospitales de red pública de salud de la Región Metropolitana, con una propuesta de valor no tan solo en la entrega de una solución móvil, sino además con un factor social y humano de por medio, mediante la entrega de una asesoría y acompañamiento a todos los involucrados en la administración de una terapia, destacando claramente el foco en el paciente.

Finalmente, habiendo realizado los distintos análisis financieros, se recomienda a BM Medical destinar una inversión inicial de \$200 millones para asegurar un buen resultado los primeros años desde el punto de vista de capital de trabajo. Con esto, se calcula poder alcanzar el retorno de la inversión al 3er año de funcionamiento, con márgenes neto de alrededor de un 35% para los años futuros en el período de evaluación.

12. Anexos

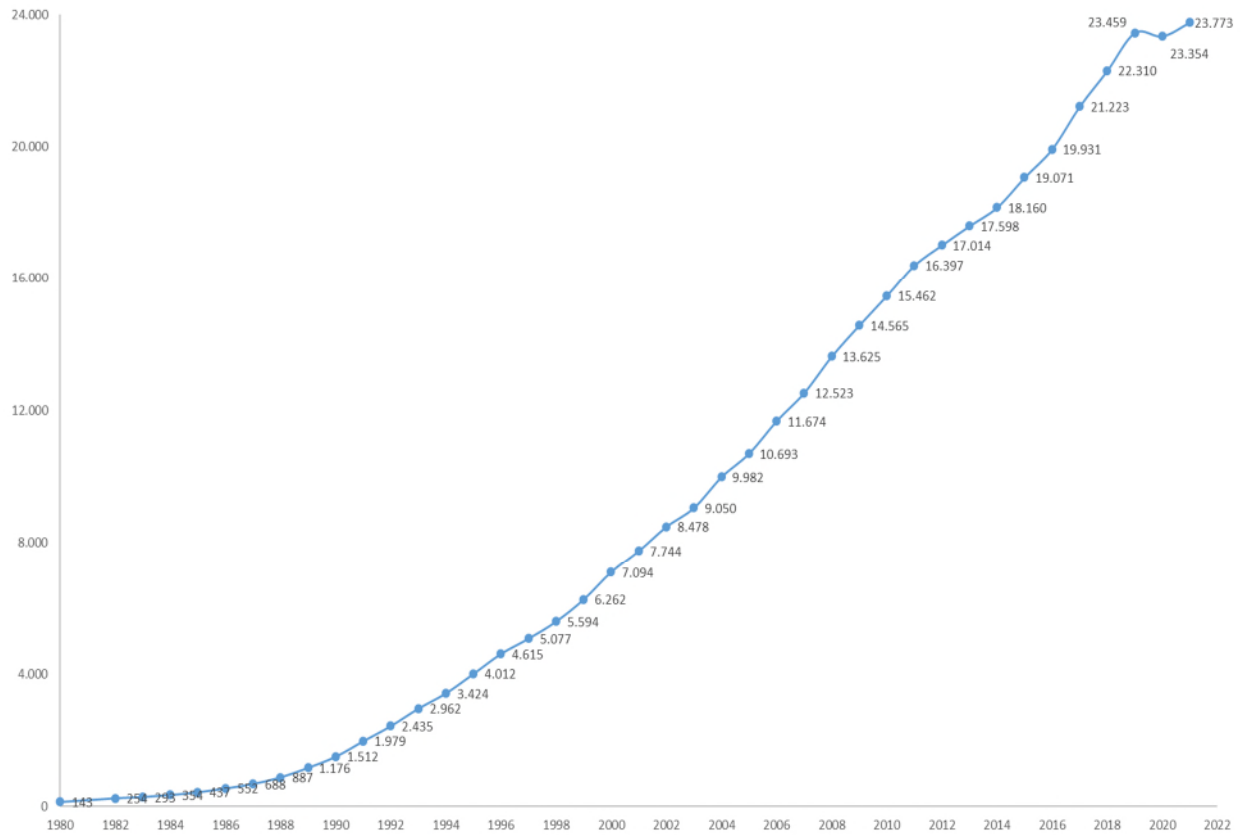
Anexo 1. Dimensiones de la Unidad Estratégica de Negocios

Ilustración 1



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2. Evolución de pacientes en tratamiento de hemodiálisis crónica en los últimos 40 años.



Fuente: Sociedad Chilena de Nefrología, elaboración propia.

Anexo 3. Análisis Porter de la industria de servicios de diálisis móvil

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER							
Desfavorable ← → Favorable							
		1	2	3	4	5	Importancia dentro de la Fuerza
Amenaza de Nuevos Competidores							
<i>Barreras de Entrada:</i>							
Economías de Escala	Pequeña		x			Grande	0,25
Diferenciación de Producto o Lealtad de Marca	Bajo			x		Alto	1,07
Costo de Cambio de Proveedor para el Cliente	Bajo				x	Alto	0,92
Ventajas en Costos	Poco Importante	x				Muy Importante	0,17
<i>Reacción Esperada:</i>							
Tasa de Crecimiento del Sector Industrial	Rápida			x		Lenta	0,47
Barreras de Salida	Altas				x	Bajas	1,08
Atractivo Promedio							3,95
Poder Negociador de los Proveedores							
		1	2	3	4	5	Importancia dentro de la fuerza
Numero de Proveedores Importantes	Pocos			x		Muchos	0,50
Costo de Cambio de Proveedor para las Empresas del SI	Altos				x	Bajos	0,27
Amenaza del SI de Integrarse hacia atrás	Bajo	x				Alta	0,07
Amenaza de Proveedores de Integrarse adelante	Alta					x Baja	0,50
Importancia de la empresa o SI para el Proveedor	Poca			x		Mucha	0,87
Amenaza de los sustitutos	Bajo		x			Alta	1,15
Atractivo Promedio							3,35
Presión de los Sustitutos							
		1	2	3	4	5	Importancia dentro de la fuerza
Precio Relativo de los Sustitutos	Bajo		x			Alto	0,50
Relación Precio-Calidad	Alto			x		Bajo	0,50
Rentabilidad del SI del Sustituto	Alto			x		Bajo	0,25
Costo de Cambio para el Cliente o Distribuidor	Bajos					x Altos	1,42
Actitud del Cliente hacia el Sustituto	Favorable		x			Desfavorable	0,37
Atractivo Promedio							3,03
Poder Negociador de los Clientes							
		1	2	3	4	5	Importancia dentro de la fuerza
Numero de clientes importantes	Pocos		x			Muchos	0,50
Grado de estandarizacion del producto	Alto				x	Bajo	0,67
Ganancia o Utilidad de los Clientes	Bajos		x			Altas	0,30
Informacion del Cliente sobre la empresa	Mucha			x		Poca	0,60
Importancia del Proveedor para la Calidad de Servicio.	Poca					x Mucha	1,08
Atractivo Promedio							3,15
Intensidad de la Competencia							
		1	2	3	4	5	Importancia dentro de la fuerza
Numero de competidores Importantes (Similares)	Pocos		x			Muchos	0,30
Tasa de Crecimiento del Sector Industrial	Lenta					x Rapida	0,67
Magnitud de los CF o Costos de Almacenamiento	Grande				x	Chico	0,40
Diferenciacion del Producto o Lealtad de Marca	Bajo					x Alta	1,42
<i>Barreras de Salida:</i>							
Activos Especializados	Muchos		x			Pocos	0,40
Restricciones Legales y Gubernamentales	Altos			x		Bajas	0,35
Atractivo Promedio							3,53

Anexo 4. Presentación modelo de negocios de Dialysis Service Care.

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> Instituciones y organismos de salud. Sociedades médicas de diálisis. Médicos referentes en el mercado. Proveedor de insumos de diálisis. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio personalizado y acompañamiento al profesional de la salud y paciente. Atención de servicio al cliente 24/7. Rápida respuesta logística. 	<ul style="list-style-type: none"> Servicio Móvil e Integral con respuesta rápida. Servicio 24/7. Calidad y Tecnología. Personal Calificado y acompañamiento al paciente tratado. Servicio Técnico Propio. Buscar visibilizar la importancia de este tipo de patologías y establecer medidas de prevención. 	<ul style="list-style-type: none"> B2B: relación cercana y con disposición para entregar asesoramiento y una atención acorde a sus necesidades. Capacitaciones al personal de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> Hospitales de la red pública de salud (SNSS) ubicados en la RM, que cuenten o no con una unidad de diálisis, o con una unidad de paciente crítico (UPC) de la salud.
	<p style="text-align: center;">RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> Personal altamente capacitado (Enfermera) Servicio Técnico. Equipamiento e instalaciones. Reputación y posicionamiento de la marca BM Medical. 		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> Instituciones y sociedades médicas ligadas a la diálisis. Médicos y enfermeras referentes del mercado de diálisis. Publicaciones en revistas médicas. Canal de distribución móvil. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS			FUENTES DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> Personal médico profesional Servicios logísticos Insumos médicos 			<ul style="list-style-type: none"> Tarifa por Tratamiento de Hemodiálisis (Tarifa por terapia administrada). Un paciente requiere 1 terapia de 4 horas 3 veces por semana. 	

Anexo 5. Matriz VRIO Dialysis Service Care

	V VALIOSO	R RARO	I INIMITABLE	O ORGANIZADO	IMPLICACION COMPETITIVA
RECURSO/CAPACIDAD					
Tangible					
Capacidad de endeudamiento y flujos que le permiten realizar inversiones de gran volumen.	✓	✓	✗	✗	Ventaja Competitiva Temporal
Recursos financieros propios.	✓	✓	✗	✗	Ventaja Competitiva Temporal
Cadena de suministro integrada.	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenida
Equipamiento para tratamientos de diálisis.	✓	✗	✗	✗	Paridad Competitiva
Acceso directo a insumos de diálisis.	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenida
Transporte propio Braun.	✓	✗	✗	✗	Paridad Competitiva
Servicio Técnico interno.	✓	✓	✗	✗	Ventaja Competitiva Temporal
Tecnología patentada uso exclusivo.	✓	✓	✗	✗	Ventaja Competitiva Temporal
Intangible					
Personal capacitado y con experiencia en diálisis.	✓	✓	✗	✗	Ventaja Competitiva Temporal
Marca posicionada.	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenida
Percepción de alta calidad y confiabilidad.	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenida
Buena reputación entre clientes.	✓	✓	✗	✗	Ventaja Competitiva Temporal
Entrega de servicio personalizado según necesidad de tratamiento de un paciente	✓	✓	✓	✗	Ventaja Competitiva por Explotar

13. Bibliografía.

Alarcon, A. Coordinador de Marketing Digital. (I. P.-J. Ruiz, Entrevistador)

ASODI. *Asociación de Dializados y Trasplantados de Chile* . Obtenido de <https://asodi.cl/>

B Braun *B Braun History Tradition and innovation* . Obtenido de <https://www.bbraun.com/en/company/history.html>

Badal, D. H., & Ortiz , D. XL Cuenta de hemodiálisis crónica (HDC) en Chile (Al 31 de Agosto de 2020). *Registro Chileno de HDC, SOCIEDAD CHILENA DE NEFROLOGIA* , 117.

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile . *DECRETO 45 APRUEBA REGLAMENTO SOBRE LAS PRESTACIONES DE DIÁLISIS Y LOS ESTABLECIMIENTOS QUE LAS OTORGAN, DEL MINISTERIO DE SALUD*. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1107626&idVersion=2017-09-06>

Cadem. *Plaza Publica Cadem*. Obtenido de <https://plazapublica.cl/encuestas/plaza-publica-cadem-especial-la-salud-en-chile/>

Campos, P.. *DiarioUChile* . Obtenido de <https://radio.uchile.cl/2017/10/14/obesidad-y-pobreza-exceso-de-calorias-y-falta-de-politicas-publicas>

Care, F. M. *Diálisis en el hogar* . Obtenido de <https://www.freseniusmedicalcare.cl/es-cl/medios/articulos/dialisis-en-el-hogar/>

Collao, D. Product Manager B Braun. (Bedwell , Palominos, Ruiz , Diaz, & Soto , Entrevistadores)

DAMSPA. *Diálisis Aguda Móvil*. Obtenido de <http://damspa.cl/>

Diaverum. *Who is Diaverum*. Obtenido de <https://global.diaverum.com/corporate/en/about-us/who-is-diaverum/>

Euromonitor. *Euromonitor Internacional*. Obtenido de <https://www.portal.euromonitor.com/portal/?DywFk28WWjZanHWabRP%2fwQ%3d%3d>

Expertos, P. d.. Entrevista Panel de Expertos. (J. P. Ruiz, & I. Palominos, Entrevistadores)

Fresenius Medical Care *Nuestra historia*. Obtenido de <https://www.freseniusmedicalcare.cl/es-cl/quienes-somos/historia/>

Fresenius Medical Care.. *Diálisis pediátrica.* Obtenido de <https://www.freseniusmedicalcare.cl/es-cl/profesionales-de-la-salud/dialisis-pediatica/dialisis-pediatica/>

Fresenius Medical Care.. *Fresenius Medical Care.* Obtenido de Fresenius Medical Care: <https://www.freseniusmedicalcare.cl/es-cl/quienes-somos/perfil-de-la-compania/>

Hablando de Hiperfosfatemia.. *Los tratamientos de diálisis también apuestan por proteger el medio ambiente.* Obtenido de <https://www.hablandodehiperfosfatemia.es/articulos/noticias-tratamientos-dialisis-tambien-apuestan-protger-medio-ambiente>

Manual Educativo ASODI. (2018). *Manual Educativo ASODI para el Paciente en Dialisis y Trasplantado.* Santiago.

Salud, M. d. Auge. Obtenido de <https://auge.minsal.cl/problemasdesalud/index/01>

SLANH.. *Sociedad Chilena de Nefrología .* Obtenido de <https://www.nefro.cl/web/index.php>

Sociedad Chilena de Nefrología. <https://www.nefro.cl/web/>. Obtenido de <https://nefro.cl/web/biblio/registro/37.pdf>