



# **“Dr. House App: Sistema de Agendamiento de Médicos a Domicilio”**

## **Parte I**

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

**Alumno: Joel Andrés Castillo Valencia  
Profesor Guía: Claudio Andres Dufeu Senociain**

**Antofagasta, Viernes 09 Agosto de 2019**

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Dios por darme la vida y la capacidad de participar en este desafío, a mi esposa Jemima por su apoyo constante en mi desarrollo, a mis hijos Martín, Cristobal y Mateo por soportar mis ausencias durante este proceso, a mi Padre Daniel, mi madre Rosa y mi suegro Elias por su apoyo a la distancia mediante la oración.

A mi compañero de trabajo y tesis Francisco, por su apoyo fundamental durante todo el viaje de este desafío.

# Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo .....	5
1. Oportunidad de Negocio .....	6
1.1. PESTEL.....	8
1.1.1 Político.....	8
1.1.2 Económico .....	8
1.1.3 Social .....	9
1.1.4 Tecnológico .....	9
1.1.5 Ecológico .....	10
1.1.6 Legal .....	10
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes .....	11
<b>2.1 Industria</b> .....	11
<b>2.2 Competidores</b> .....	11
<b>2.3 Clientes</b> .....	12
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor .....	14
3.1 Modelo de negocios .....	14
3.2 Descripción de la empresa .....	14
3.3 Estrategia de Crecimiento Visión Global.....	14
3.4 RSE y sustentabilidad.....	15
4. Plan de Marketing.....	17
<b>4.1 Objetivos de Marketing</b> .....	17
<b>4.2 Estrategia de segmentación</b> .....	18
<b>4.3 Estrategia de producto/servicio</b> .....	18
<b>4.4 Estrategia de Precio</b> .....	19
<b>4.5 Estrategia de Distribución</b> .....	19
<b>4.6 Estrategia de Comunicación y ventas</b> .....	20
<b>4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual</b> .....	21
4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma .....	22
5. Plan de Operaciones .....	23
<b>5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones</b> .....	23
<b>5.2 Flujo de operaciones</b> .....	23

5.3	Plan de desarrollo e implementación.....	23
5.4	Dotación .....	24
6.	Equipo del Proyecto .....	24
6.1	Equipo Gestor .....	24
6.2	Estructura Organizacional.....	24
6.3	Incentivos y Compensaciones.....	24
7.	Plan Financiero.....	25
7.1	Supuestos Generales .....	25
7.2	Proyección Demanda.....	25
7.3	Flujo Caja .....	25
7.4	Estados Financieros .....	25
7.5	Evaluación del Proyecto .....	26
7.6	Sensibilización .....	26
8.	Riesgos Críticos .....	26
9.	Propuesta Inversionista.....	27
10.	Conclusiones .....	28
	Bibliografía y Fuentes.....	29
	ANEXOS .....	30
1.2.	Resultado Encuestas .....	30
1.3.	Entrevistas Realizadas a Médicos.....	33
1.4.	Cotización Desarrollo Dr. House APP.....	36
1.5.	Cotizaciones Plan de Marketing .....	40
1.6.	Presentación defensa tesis .....	41

## Resumen Ejecutivo

Dr. House App, es una empresa que su modelo de negocio está basado en una plataforma tecnológica que permite agendar horas médicas a domicilio, el modelo es similar al que dispone Uber, para movilización y transporte. La idea se basa en que una vez agendada la hora médica mediante la plataforma Dr. House App, el modelo asigna al especialista solicitado y este se traslada en vehículo propio o en transporte privado de acuerdo a su disponibilidad. Para lo anterior cada médico debe disponer de un Smartphone de alta gama para dar confiabilidad a la respuesta del requerimiento por plataforma. El sistema asignará de acuerdo a algoritmos creados para privilegiar un servicio de calidad y rapidez.

El diferenciador de este modelo de negocio, se sustenta en no solo atender llamados de emergencia, sino que, también atender consultas planificadas por la misma plataforma. Y como diferenciador también se ha considerado que Dr. House App, disponga de médicos certificados por organismos competentes dando confiabilidad al servicio acompañados de rapidez y calidad.

El diferenciador mencionado anteriormente se ha considerado comunicarlo mediante un plan de marketing digital enfocado a los distintos segmentos de interés para asegurar fidelización de clientes mediante el conocimiento y publicación de este modelo de negocio.

La evaluación financiera fue realizada a 5 años, obteniendo un VAN positivo de \$2.694.853.966 CLP, con una tasa de descuento 13,79%, TIR de 65% y un PayBack a los 3 años. Se considera este proyecto sin deuda, esto lo hace un escenario atractivo para los inversionistas respecto al financiamiento.

Se proyecta una valorización al quinto año de 5 veces margen EBITDA con una valorización Pre Money de \$450.939.329 CLP y Post Money de \$ \$644.199.041 CLP.

Se consideran dos fundadores que aportaran un 50% cada uno de un total de \$201.147.864 CLP. De la evaluación financiera se determina que se debe adicionar a un inversionista para cubrir la inversión de activo fijo e intangible y además el déficit operacional de 17 meses de operación, quién debe contribuir con una inversión de \$193.259.712 CLP, a este se le ofrece una participación accionaria del 30% de Dr. House App, quedando los dos socios fundadores a cargo de la operación de Dr. House App con una participación accionaria del 70%. Además, al inversionista, se le ofrece un TIR del 38%, la cual se le hará efectiva al momento de realizar la venta de la empresa en el año 5, con un monto de \$978.295.985 CLP después de impuestos.

# 1. Oportunidad de Negocio

Hoy la atención médica a domicilio es requerida principalmente por emergencias y por motivos que impiden que el paciente se traslade a consultas, clínicas y hospitales. Otra condición que permite que se llame a domicilio un médico es que el paciente le complica llegar a un sector donde hay más enfermos que podrían eventualmente agravar la condición del paciente, sobre todo en grupos de riesgos como bebés, infantes, niños, ancianos y personas con enfermedades inmunológicas. A esto también se le suma el cambio cultural de las nuevas generaciones, donde el tiempo es un recurso escaso y no están dispuestos a asistir a salas de espera de atención, por el contrario, están dispuestos a programar su visita y que se les respete su bloque de atención. En la actualidad existen centros de salud (públicos o privados), consultas privadas, atenciones a domicilio privadas, atenciones de urgencia y 1 aplicación web a domicilio.

Se observa que las personas requieren cada vez más que los servicios en general se centralicen y se automaticen, esto es una oportunidad a minimizar los tiempos de gestión que implica la atención médica de cualquier especialidad, por ejemplo, cada visita médica programada o imprevisto requiere de una gestión de coordinación con asistentes a través de telefonía o por página web, normalmente no hay historial y datos del especialista. Hoy es de suma importancia tener los comentarios y recomendaciones de los servicios que se disponen en el mercado. La necesidad que cubre o atiende este modelo de negocio es optimizar los tiempos de gestión que no agregan valor al usuario y que estos podrían ser utilizados en otros temas que el usuario requiera. Se estima a modo de experiencia personal que los tiempos de agendamiento, compras de bonos en oficinas, reembolsos en seguro por cada actividad de atención médica implican 3 horas en promedio. Cabe destacar que las generaciones millenials y Z (nuevo entrante) son principalmente de movimiento rápidos y que buscan tomar decisiones inmediatas, entonces este servicio busca cubrir las expectativas de estas generaciones también basado en el valor de la urgencia, calidad y sobre todo compra en línea.

Ante lo expuesto, surge como plan de negocio Dr. House App, una empresa cuyo modelo de negocio basado en tecnología de la información, realice agendamientos a médicos para atención a domicilio (estilo Uber), para ello el médico asiste al domicilio del paciente previamente agendado por la aplicación (App), el médico podrá desplazarse ya sea en su vehículo propio o en transporte privado o público pero garantizando un tiempo máximo de traslado dentro de una zona preestablecida por App de acuerdo a tendencias y demanda, cada médico deberá tener un Smartphone, mediante la App de Dr. House App, la cual le va agendando consultas a domicilios de acuerdo a un algoritmo que evalúa su evaluación, comentarios, disponibilidad, ubicación, distancia y tiempo de desplazamiento, de esta forma el médico no incurre en gastos asociados con tener consulta privada y los costos directos e indirectos.

Como elementos distintivos la idea se complementa con el servicio adicional que el médico puede dar en el mismo domicilio, tal como gestión de seguros complementarios del paciente, solicitud de medicamentos a domicilio (análisis en curso de esta asociación) también como hay distintivo importante en que este servicio no es solo para el momento puntual de requerir medico (urgente) sino que además considera fidelizar al cliente y tener un programa de agendamiento de horas planificadas en el agenda de los médicos, es decir, un paciente puede agendar sus controles y atenciones preventivas a domicilio.

Los beneficios que los pacientes pueden experimentar al comienzo son visitas a domicilio de especialistas, con la comodidad de no tener que salir de su hogar e ir a centros médicos donde hay personas enfermas con esto se disminuye la probabilidad de contraer otras enfermedades, con un tiempo de espera garantizado y un tiempo de atención más que suficiente. Valor agregado en el servicio: pago con tarjetas, copago isapres/seguro, certificados médicos online, etc.

La App además tendrá un sistema experto que guiará al médico en registrar los parámetros del paciente y las preguntas mediante un procedimiento estándar de acuerdo a la sintomatología, para entregar un listado de posibles enfermedades y su tratamiento, de esta forma el sistema garantiza un servicio estandarizado de acuerdo a procesos disminuyendo el error en el diagnóstico.

Los otros beneficios que el cliente pueden percibir, son los asociados a los sistemas digitales de información de la App, con Dr. House App el médico puede realizar el diagnóstico y conocer el historial o ficha clínica del paciente, y generar recetas electrónicas con firma digital en formato PDF, las cuales serán enviadas por correo al cliente y adjuntadas en la nube de su cuenta, con lo cual podrá realizar la compra de sus medicamentos en farmacias, sin necesidad de llevar la receta o de perderla o haberla dejado en casa. Con respecto a los exámenes médicos, estos también se generan una receta electrónica, la cual el mismo usuario puede posteriormente subir al sistema para que sea evaluado y se le entregue los pasos a seguir.

El cliente objetivo corresponde al perfil de las nuevas generaciones que busca todo instantáneo y que también sea fácil y le demande menos tiempo. No solo en lo que se refiere a urgencia, sino que además en lo planificado programado como los controles médicos, controles años, seguimientos, batería de exámenes simples, entre otras y esto al poder hacerlo en su domicilio programado también entrega beneficio al cliente que hoy no dispone.

El mercado está focalizado en 4 regiones (RM, II, V y VIII) con una tasa de atenciones anuales de 11.888.356<sup>1</sup>, de lo cual se quiere abarcar las principales 4 especialidades más medicina general (ver Anexo) que representan 3.566.633 atenciones anuales y con una cuota de participación del mercado del 3,5% al quinto año, en el cual está contenido que esto representa el target que estaría dispuesto a pagar por el servicio particular y a domicilio. Cabe señalar que, en la encuesta realizada, se obtuvo que, de 155 encuestados, el porcentaje esperado de compra es de un 43% (frecuencia mensual e intensidad de compra), además pertenecen al segmento de ingreso de \$1.360.000 a \$6.452.000 CLP de renta líquida (grupo socioeconómico AB, C1a, C1b y C2), quienes presentan una mayor disposición del valor ticket, además el cliente pertenece a los grupos etarios de 18 a 61 años.

Considerando 153.658 atenciones anuales en el año 5 de las 4 especialidades más medicina general, con una comisión del 17% del valor del ticket de atención, cuyo valor esperado es de \$49.970, se pueden proyectar ingresos anuales de \$11.631 Millones CLP con un margen EBITDA de 893 Millones CLP.

Dentro de las estrategias de escalamiento del negocio, se ha pensado adicionar en el futuro el servicio de

---

<sup>1</sup> Superintendencia Salud de Chile –Informe REMSA 2016.

Pharmacy Home, el cual a partir del diagnóstico y de posología de la receta, toma el pedido y realiza el cruzamiento de información con la disponibilidad de farmacias cercanas, un transportista asociado a la plataforma realiza la compra y garantiza dentro de cierto tiempo la entrega de los fármacos en el domicilio, este modelo también contempla otro escalamiento más el cual incluye tener centros de distribución en las ciudades con los medicamentos más demandados lo cual es entregado por nuestra Inteligencia del Negocio, con ello se puede comprar en volúmenes grandes y mejorar el precio de compra, obteniendo un margen mayor.

El método de pago de App puede ser pago de consulta privada, una vez validado el negocio se debe escalar a generar asociaciones con isapres y seguros complementarios, para que el cliente termine pagando el copago, como es actualmente el sistema i-med de compra de bonos.

## **1.1. PESTEL**

### **1.1.1 Político**

Chile es un país que ha adoptado fácilmente este crecimiento exponencial de uso de App para realizar transacciones, entonces Dr. House App está en buena posición para ingresar en Chile justo en un momento de gran expectativa de nuevos modelos de negocios digitales.

### **1.1.2 Económico**

Expertos consultados por el Banco Central de Chile redujeron en una décima, hasta el 3,3%, su previsión de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) para 2019, según informó esta mañana dicho organismo. Se trata de una nueva revisión a la baja que muestra el sondeo. Pues en marzo habían estimado un alza del PIB de 3,4% para este año.

De acuerdo con la Encuesta Mensual de Expectativas Económicas correspondiente a abril, en la que participaron 59 académicos, consultores y asesores de instituciones financieras, el PIB del país crecería también un 3,4% en 2020. El pronóstico de crecimiento presentado por los expertos para este año es inferior a las previsiones que había hecho el Gobierno, quien en marzo pasó del 3,8% a un 3,5%. Para el primer trimestre de 2019, los encuestados prevén un crecimiento económico del 2,9%. En su último Informe de Política Monetaria (IPoM), presentado la semana pasada, el emisor chileno mantuvo sus proyecciones de crecimiento para este año en un rango de entre un 3% y un 4%, misma estimación que para el 2020. En materia de inflación, los encuestados prevén una subida del 0,3% de los precios al consumidor en abril, el mismo valor que se estableció para marzo, lo que dejó la inflación interanual en un 2%<sup>2</sup>.

El año 2018 la inflación cerró en un 2,6% y para 2019 los expertos apostaron a un 2,7%, mientras para

---

<sup>2</sup> Fuente: Emol.com <https://www.emol.com/noticias/Economia/2019/04/10/944156/Economistas-bajan-proyeccion-de-crecimiento-para-Chile-en-2019.html>



2020 prevén una tasa del 3%, en la mediana del rango meta del Banco Central, de entre un 2% y un 4% para un horizonte de dos años. En ese contexto, los expertos estiman que el Banco Central mantendrá en su próxima reunión la tasa de política monetaria (TPM) en el 3% establecido el mes pasado, cuando la subió en 25 puntos base desde el 2,75% anterior. Además, los expertos también prevén que el emisor podría subir la TPM a un 3,25% el próximo diciembre.

Respecto al tipo de cambio el dólar observado alcanzo valor por sobre los 707 pesos valor que no se apreciaba desde febrero del año 2016<sup>3</sup>.

### **1.1.3 Social**

Según el informe de tendencias de consumo 2019<sup>4</sup>, la experiencia de consumidor será un elemento crucial en su relación con las marcas. Pese a los avances en tecnología, una cuidada atención al cliente sigue siendo la clave del éxito. Aquellas compañías que se atrevan a brindar en los próximos años, no solo una experiencia de compra exitosa, sino una experiencia de comunicación más íntegra en cada uno de los puntos de contacto, serán las que conserven la lealtad de sus consumidores y ganen otros.

Dr. House App, busca principalmente atender a esta sociedad que busca incansablemente tener experiencias de confianzas y originales las cuales deben basarse en entregables de calidad y a tiempo ya que identidades cada vez más híbridas para consumidores cada vez más sofisticados, nos enfrentamos a un consumidor que reivindica fuertemente su identidad individual a través del consumo de productos y servicios basados en conceder originalidad. Esta tendencia nace ante la pérdida del sentido de individualidad generada, por un lado, por los rápidos efectos de la globalización con la que el mundo tiende hacia una homogeneización social y cultural y, por el otro, por la lenta permeabilización del concepto de diversidad. El consumidor mestizo comparte abiertamente sus ansias de exaltar su propia identidad a través de la experimentación en el consumo y las marcas deben afrontar el reto satisfaciendo esta inquietud.

La sociedad busca hoy tener servicios en el menor tiempo y mejor calidad, basados en la tendencia a ser más productivo en términos de cómo opera el ser humano respecto de años anteriores.

### **1.1.4 Tecnológico**

- ✓ Hay aproximadamente 8 millones de aplicaciones en Google Play, 2.2 millones en el AppStore, 669.000 en la tienda de Windows y 600.000 en la tienda de aplicaciones de Amazon.
- ✓ Se esperaba que el número total de descargas de aplicaciones sea de 197 mil millones en 2017.
- ✓ El número total de descargas de aplicaciones iOS en 2016 fue de 25 mil millones.
- ✓ El número total de descargas de aplicaciones Android en 2016 fue de 90 mil millones.
- ✓ La media de aplicaciones que utilizan los usuarios es de 9 aplicaciones diarias y 30 aplicaciones mensuales.

---

<sup>3</sup> Fuente: Banco Central [https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV\\_SC\\_TC1](https://si3.bcentral.cl/bdemovil/BDE/Series/MOV_SC_TC1)

<sup>4</sup> Fuente: dinero.com <https://www.dinero.com/empresas/articulo/tendencias-de-consumo-en-2019-segun-reporte/266658>

- ✓ El 69% de los consumidores en todo el mundo de entre 18 y 39 usan dispositivos móviles para investigar productos antes de comprar.
- ✓ El 90% de los usuarios de smartphone utilizan sus teléfonos para tomar decisiones de compra.
- ✓ El 88% de los consumidores que buscan un negocio local en un dispositivo móvil llaman o van a ese negocio dentro de las 24 horas<sup>5</sup>.

Al respecto de lo anterior Dr. House responde muy bien a la tendencia tecnológica del usuario de hoy en Chile y en el mundo donde buscan descargar aplicaciones efectivas y eficientes y además la tendencia es negociar todo de forma remota y digital.

### **1.1.5 Ecológico**

Dr. House App al ser una aplicación móvil, aporta mucho en minimizar impactos medioambientales tales como residuos de papeles al pasar todo a procesos digitales, menor consumo de energía al usar consultas médicas.

### **1.1.6 Legal**

Hoy en el país se está discutiendo en la cámara de diputados la Ley Uber que debería regularizar el modelo de cómo operaría esta aplicación y negocio en este país, además de la tributación de IVA a empresas tecnológicas de aplicaciones, respecto entonces todo indica que nuestro modelo de negocio en alguna oportunidad también podría estar afecto a controversias entre el modelo actual de medicina y el que se daría de forma remota y a domicilios, sin embargo este modelo de atenciones particulares estarían operando hace bastantes años pero de forma manual y de procesos más lentos.

---

<sup>5</sup> Fuente: comercios-electronicos.com <https://www.comercios-electronicos.com/estadisticas-uso-movil-2018-como-afectara-a-tu-negocio-y-lo-que-debes-saber-sobre-las-app-para-el-futuro-tus-ventas/>

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

### 2.1 Industria

La industria se mueve con gran velocidad a realizar transacciones y servicios mediante plataformas digitales, la industria se caracteriza por individuos cada vez más cómodos y con expectativas de obtener servicios en el menor tiempo, con mayor calidad y menores costos. Otro foco importante de la industria para considerar es que la voz de cada individuo se hace notar o tiene la oportunidad de ser puesta en los medios de comunicación y redes sociales que son una gran oportunidad de posicionar un buen servicio, pero también tienen la amenaza de que un servicio sea criticado drásticamente por fallar en algún aspecto.

El mercado está focalizado en 4 regiones (RM, II, V y VIII) con un número de atenciones médicas anuales de 11.888.356, de lo cual se quiere abarcar las principales 4 especialidades más medicina general (ver Anexo) que representan 3.566.633 atenciones anuales y con una cuota de participación del mercado del 3,5% al quinto año, en el cual está contenido que esto representa el target que estaría dispuesto a pagar por el servicio particular y a domicilio. Cabe señalar que, en la encuesta realizada, se obtuvo que, de 155 encuestados, el porcentaje esperado de compra es de un 43% (frecuencia mensual e intensidad de compra), además pertenecen al segmento de ingreso de \$1.360.000 a \$6.452.000 CLP de renta líquida (grupo socioeconómico AB, C1a, C1b y C2), quienes presentan una mayor disposición del valor ticket, además el cliente pertenece a los grupos etarios de 18 a 61 años.

Al lograr atender y capturar el potencial de mercado creemos que el impacto de los actores de esta industria serán claves por sus condiciones y características ya mencionadas de ser quienes posicionarán a Dr. House App en la cima.

### 2.2 Competidores

#### Nacional

#### Médicos a Domicilio:

Este servicio es una aplicación en la Web que abarca las ciudades de Santiago, Viña del Mar, Pucón y Villarrica. Sus principales servicios son: Neurología, Pediatría, Geriátrica, Gastroenterología y Broncopulmonar. Sus especialistas médicos son todos certificados por la Superintendencia de Salud. Los servicios adicionales como reembolsos y seguros complementarios se llenan de forma manual y se reembolsan por ventanilla según disponga el cliente.

## **Internacional**

### **HealGO:**

HealGo se encuentra principalmente en Argentina y tiene el alcance de dar servicio de médicos a domicilio en las áreas de Doctores de medicina general, Fisioterapeutas, enfermeras, Cuidadores. También tiene el servicio de Laboratorio, imagen. Cuenta con APP que se puede usar en Smartphone

### **Doctor GO:**

Doctor Go, es un servicio que se da en México, principalmente en las ciudades de Roma, Narvarte, Condesa, Polanco, Juárez, Del Valle, pronto se extiende a las colonias de México. En este instante no hay más información de detalle dado que este servicio en la web está suspendido y no indica las razones.

### **HEAL:**

Heal ofrece atención médica oportuna y conveniente por parte de médicos cuidadores y calificados en la privacidad de su propio hogar. Hoy tiene más de 53.000 llamadas que se han convertido en visita a domicilios. Tiene una expansión importante en las distintas ciudades de USA, Los Ángeles, Condado de Orange, San Diego, San Francisco, Silicón Valley, Sacramento, entre otras. Está usándose mediante una APP, en la cual se puede hacer seguimiento del servicio.

### **MediQó:**

Este es un servicio en México que se dispone en 24/7 con médicos certificados y cubre las especialidades de Medicina General, Neurología, Pediatría, Médicos de Urgencia, Geriátrica, Oncología, Audiología, Adicciones, entre otras.

### **MedicApp:**

Es una plataforma 100 % colombiana, que tiene como objetivo mejorar la experiencia de las personas en el momento de recibir atención médica, permitiéndole al paciente un trato humanizado; y al médico autonomía en la atención y dignificación de su profesión. Su compromiso es total con esta causa; es por ello que trabaja para que el portal en salud, sea el más completo y confiable en internet. La aplicación móvil para el sector salud, se ha desarrollado con la finalidad de llevar los servicios de atención médica a un nivel superior. Dispone de servicios como Médico a domicilio, Traslado en ambulancias según se requiera y exámenes médicos a domicilio.

## **2.3 Clientes**

### **Clientes Pacientes:**

De acuerdo a nuestro estudio de mercado, nuestra segmentación de clientes pacientes son hombres y mujeres, de la región Metropolitana, con ingreso de \$1.360.000 a \$6.452.000 [CLP] de renta líquida (mayor disposición de pago valor ticket), el grupo etario es de 18 a 61 años. Se caracterizan por ser profesionales que disponen poco tiempo y son usuarios habituales de tecnología, que están familiarizados en hacer compras por internet y por aplicaciones, saben buscar calidad en los servicios a un buen precio.

Los factores decisivos para que el cliente compre, serán evidenciar la diferenciación en tiempo, calidad y confianza.

#### **Cientes Médicos:**

Se observan dos grandes grupos, médicos generales y médicos especialistas. El primer grupo, está compuesto por jóvenes profesionales que estén interesados en aumentar sus ingresos, experiencia y reputación. El segundo grupo, médicos especialistas, son más escasos y cobran un valor de ticket mayor, poseen gran experiencia, habitualmente tienen una cartera de clientes y trabajan en centros de salud tradicionales y en consultas privadas.

También se observa según antecedentes, un estudio<sup>6</sup> que indica que entre los años 2015 y 2017 el porcentaje de médicos extranjeros aumento en un 63,6% (4.600 a 7.500 médicos) principalmente de Ecuador, Colombia y Venezuela. Entonces también vemos que este segmento es un cliente potencial para Dr. House App, en el marco de dar el servicio esperado a los usuarios (pacientes).

La razón para concentrarnos en este segmento de clientes doctores (extranjeros) es por precio y potencial de servicio alineados con una cultura distinta de operación, esto es avalado por las entrevistas a médicos chilenos que ejercen en una operación tradicional (Clínicas, Policlínicos, Urgencias, etc.)

Complementando la idea de capturar como clientes a médicos extranjeros, vemos en el reporte de prestadores de salud del año 2018<sup>7</sup>, que hay más de 18.000 profesionales de la salud inscritos que representan un 19% del total. Estos prestadores de salud tienen como interés posicionarse en el mercado y atender pacientes con altos estándares de calidad de servicio para obtener beneficios de fácil facturación.

---

<sup>6</sup> Fuente: La Tercera <https://www.latercera.com/nacional/noticia/medicos-extranjeros-registro-al-dia-crecieron-636-2015-2017/246860/>

<sup>7</sup> Fuente: Superintendencia de Salud de Chile, unidad de registro, Intendencia de prestadores de Salud.

## 3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

### 3.1 Modelo de negocios

Este modelo consiste en obtener el 17% de cada valor ticket generado en el sistema por cualquier usuario, esta distribución de 83% – 17% entre los especialistas y Dr. House App será realizada mediante el mismo sistema a las cuentas respectivas.

En caso de que cualquier transacción sea abortada por el usuario o especialista, Dr. House App recibirá el 1% del valor ticket según especialista y además se generara un 1% al especialista en caso de que el usuario rechazara la solicitud. Todo lo anterior habiendo ocurrido el plazo mayor a 5 minutos.

Se puede observar el modelo de CANVAS actualizado de la Tabla I.

### 3.2 Descripción de la empresa

La empresa es capaz de llevar a cabo una propuesta de valor que consiste en entregar un servicio especializado en el rubro de la salud, mediante una plataforma móvil que permitirá mejor accesibilidad a los clientes entregando calidad de servicio, rapidez, aportando mayor valor a la necesidad de cada cliente, seguimiento del plan de salud y controles médicos, trazabilidad de datos clínicos por atenciones anteriores, lo que permite mejorar los diagnósticos de los especialistas al usuario. Lo anterior se lleva a cabo mediante una plataforma digital que tiene la capacidad de diseño adecuada para maximizar la propuesta de valor, ya que contiene algoritmos claves que permitan accesos rápidos, disponibilidad de datos para trazar diagnósticos, últimos movimientos de atenciones, por otro lado, la empresa es capaz de disponer espacio en la plataforma para publicitar avisos asociados al rubro obteniendo así mayor posicionamiento y oportunidades de nuevos negocios (escalabilidad).

Las ventajas competitivas de la empresa son la innovación, rapidez, y calidad de servicio. Adicionalmente la capacidad de disponer de históricos de pacientes para mejores análisis de procedimientos de salud.

### 3.3 Estrategia de Crecimiento Visión Global

Derivado de la encuesta realizada y del tamaño de mercado, la aplicación estará enfocada en la ciudad de Santiago, luego que el negocio sea validado durante el primer año, posteriormente se comenzará con un plan de crecimiento al segundo año en las 3 principales ciudades del país: Viña del Mar, Antofagasta y Concepción.

**Tabla I. Canvas Dr. House App**

CANVAS				
Asociaciones Claves	Actividades Claves	Proposición de Valor	Relación con Cliente	Segmento de Clientes
<p>Diseñador y proveedor de la APP.</p> <p>Superintendencia de Salud de Chile.</p> <p>Red de Médicos extranjeros</p> <p>Webpay</p> <p>Sistema de almacenamiento datos</p> <p>Inversionistas</p>	<p>Desarrollo de la plataforma App, pruebas de rendimiento de la misma.</p> <p>Evaluación y contratos con los diferentes stake holder [Médicos, especialistas, servicios varios]</p> <p>Plan de comunicación y venta de Marketing.</p>	<p><u>Usuarios:</u> Mayor y mejor experiencia de atención médica y con mayor calidad, atención en la comodidad del domicilio y sin traslados para el usuario y además primera atención tendría descuentos independientes de la especialidad. [Altamente productivo]</p> <p>Servicios de administración médicos directa: licencias, firmas de seguros complementarios</p> <p><u>Doctores o especialistas:</u></p> <p>Fuente de ingreso adicional o alternativa</p> <p>Flexibilidad de horarios, posibilidad de mayor inclusión y diversidad</p> <p>Procedimiento de pago expedito</p>	<p><u>Usuarios:</u> A través de especialistas de la salud mediante la App.</p> <p>Mediante la App a través de atención al cliente, podrá enviar comentarios, preguntas y obtener respuestas. Eventualmente participaría de beneficios</p> <p><u>Doctores o especialistas:</u></p> <p>Mediante App por contratos formales con firma digital para ingreso donde se establecerán las cláusulas de operación.</p> <p>Soporte continuo mediante la aplicación, guía a especialistas, asistencia personalizada</p>	<p>Personas de todas las edades, principalmente jóvenes adultos (30-39), adultos (40-59) y adultos mayores (60+), como también padres y madres de menores de edad (&lt;24) que requieran atención médica general o de especialidad en la comodidad de su domicilio.</p> <p>Según grupo social económico GSE se considera los grupos AB, C1a, C1b y C2 [Nueva metodología de segmentación AIM 2018]</p> <p>Generación entrante (Z) que busca atención rápida y oportuna, además solo conoce las compras online.</p>
		<b>Recursos Claves</b>	<b>Canales</b>	
		<p>Doctores generales y de diferentes especialidades con certificación Eunaconm vigente,</p> <p>Plataforma digital de buen rendimiento, plan de telefonía digital en especialistas.</p> <p>Certificados por la Superintendencia de Salud</p> <p>Transporte propio de cada especialista.</p>	<p>Redes sociales, Sitios Web, Store de APP, boca a boca, TV, Radios, RR.PP.</p> <p>Facultad de medicina de las distintas universidades asociadas a la industria.</p> <p>Asociación de médicos extranjeros</p>	
<b>Estructura de Costos</b>			<b>Flujo de Ingresos</b>	
<p>Infraestructura tecnológica</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Plan de marketing</p>			<p>Cobro del 17% del valor ticket de cada atención médicas a domicilio de diferentes especialidades [Medicina general, Pediatría, Gastroenterología, otros]</p>	

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 RSE y sustentabilidad

Para contextualizar el potencial de RSE y Sustentabilidad traemos la experiencia que ha vivido la industria de los bancos:

Si bien la mayor parte de las transacciones es online, hay importantes desafíos en torno a aumentar la personalización y la interacción de los consumidores con los servicios bancarios. Para ejemplificar, cita una encuesta de Accenture realizada a consumidores chilenos, en la que el 82% de los consultados dijo que

había utilizado un canal online la última semana, mientras que sólo 30% visitó la sucursal en el mismo período. Además, el 46% afirma que deberían focalizar sus esfuerzos en el desarrollo de la banca móvil. Matte, por su parte, destaca que las transformaciones tecnológicas que ha implementado la banca nacional en el último tiempo apuntan a entregar importantes mejoras en acceso, comodidad, rapidez, costo y seguridad en sus operaciones bancarias.<sup>8</sup>

Tomando en cuenta la transformación en la plataforma de los bancos, podemos predecir que la forma de obtener servicios de salud apunta a lo mismo en el corto plazo, es decir, dado que el avance tecnológico permite mayor seguridad en las transacciones y cada vez el mundo digital tiene mayor información que permite generar las confianzas y críticas de los procesos y servicios. Estamos entonces en presencia de un potencial importante de que la salud migre a plataformas móviles para los segmentos que deseen el servicio de consultas médicas que no impliquen uso de pabellones y o salas especiales que no se puedan dar en domicilio.

Adicional a los datos entregados también podemos ver que las demandas de consultas primarias están colapsadas en los distintos centros de atención y el cuello de botella es precisamente la capacidad de atención por salas y espacios para atender. Esto además implica mayor cantidad de trayecto ya sea en locomoción propia o colectiva lo que genera mayor consumo de combustibles y mayores daños al medioambiente (Contaminación acústica, aire, entre otras)

Dr. House App es una empresa que aporta al medioambiente y es responsable socialmente al descongestionar centros médicos, disminuyendo tráficos de vehículos que contaminan y dañan el medioambiente por ruido y por emisión de gases. Lo anterior se complementa que al ser una plataforma digital no requiere de oficinas para atención de pacientes lo que permite minimizar la demanda de energía en salas de espera y salas de atención, contribuyendo directamente al medioambiente, haciendo sustentable el negocio.

La proyección de las nuevas tecnologías está en línea con RSE y sustentabilidad, creando nuevas oportunidades de negocio y suministrando plataformas cada vez más amigables con el medioambiente y la sociedad.

---

<sup>8</sup> <https://www.amchamchile.cl/2017/04/la-transformacion-digital-se-toma-la-banca/>



## 4. Plan de Marketing

En los capítulos previos se ha podido detectar problemas de marketing que se deben abordar en el plan de marketing, estos son:

- Posicionamiento: Los clientes no conocen nuestra marca, ni los servicios ofertados, no confían en la calidad del servicio y de los profesionales.
- Competencia: El servicio tiene competencia tradicional (centros de salud) y una aplicación web de agendamientos a domicilio de médicos, pero que solo entregan boleta y no tienen reembolso directo.
- Precio/Calidad: El cliente tiende a pensar que el servicio de especialista a domicilio es caro, en su contra parte un servicio barato se considera de menor calidad de profesionales y sin especialización.

A continuación, se buscará abordar.

### 4.1 Objetivos de Marketing

A través del plan de marketing queremos lograr que los clientes piensen lo siguiente:

- Que el estándar del futuro en la industria salud, es la atención personalizada a domicilio.
- Que obtienen un mejor servicio a un menor costo, sin desmedro de la calidad.
- Que no existe diferencia entre la atención a domicilio y en un centro tradicional de salud, con respecto a la primera visita y exámenes de rutina de un médico especialista.
- Que optimizando los tiempos de traslados en una atención tradicional le permite disponer mayor tiempo para otras actividades.
- Que los trámites relacionados con la salud se pueden gestionar a través de nuestro servicio.
- Que el servicio que ofrecemos a través de la plataforma le genere un cambio conductual positivo, es decir, el cliente prioriza temas de salud en su vida.

Qué queremos hagan después de la campaña:

- De cada 100 personas que reciban la campaña, 10 personas descargan la aplicación.
- De cada 100 personas que descargaron la aplicación, 20 de ellas realice una compra mensual.
- De cada 100 personas que realicen la compra, 30 de ellas lo recomienden a otros en el mes.
- De cada 100 personas que nos realicen la primera compra, 15 de ellas hagan una recompra durante el mismo año.

## 4.2 Estrategia de segmentación

### **Clientes Pacientes:**

De acuerdo a nuestro estudio de mercado, nuestra segmentación de clientes pacientes son hombres y mujeres, de la región Metropolitana con ingreso de \$1.360.000 a \$6.452.000 [CLP] de renta líquida (mayor disposición de pago valor ticket), el grupo etario es de 18 a 61 años. Se caracterizan por ser profesionales que disponen poco tiempo y son usuarios habituales de tecnología, que están familiarizados en hacer compras por internet y por aplicaciones, saben buscar calidad en los servicios a un buen precio. De este grupo meta, se ha dividido en segmentos etarios 30-39, 40-49 y 50-61, a los cuales se elaborarán planes comunicacionales diferentes por las diferencias generacionales.

### **Clientes Médicos:**

Se observan dos grandes grupos, médicos generales y médicos especialistas. Al primer grupo, el plan de marketing está orientado a los jóvenes profesionales que estén interesados en aumentar sus ingresos, experiencia y reputación, para ellos el valor de ticket es el precio mercado más la comisión del uso de nuestra plataforma del 17%. El plan deberá apuntar especialmente al segmento de médicos extranjeros, este último tiene una participación de casi el 20% del total de médicos en Chile, de acuerdo al reporte de prestadores de salud año 2018<sup>9</sup>.

El segundo grupo, médicos especialistas, nuestro plan de marketing busca acercarnos a ellos en mayor medida que son más escasos. A quienes se les deberá atraer mediante un premio en el valor de ticket, además se les debe comunicar que pueden incrementar sus ingresos a través de nuestra plataforma, aumentando su cartera de clientes y utilizar sus tiempos libres e incluso sin requerir de una consulta de alto costo fijo.

## 4.3 Estrategia de producto/servicio

La estrategia de servicio se basará en la estrategia competitiva de liderazgo por diferenciación de nicho y calidad del servicio, en este sentido Dr. House App deberá diferenciarse de los servicios tradicionales de salud, siendo una alternativa a ellos, donde las personas no quieren ir a estos centros por las distancias, tiempos, transportes, largas esperas, vectores de infección, etc.

La aplicación será diseñada especialmente para su fácil uso y de interfaz amigable y visualmente atractiva e intuitiva, una vez que el cliente se registre en tan solo dos pasos podrá solicitar un médico, que permita a los pacientes una nueva experiencia de agendamiento médico en la calidez de su hogar o donde se encuentren por medio de geolocalización. Con respecto al servicio de la atención médica, nuestros médicos deben brindar a nuestros pacientes un tiempo de calidad, en el cual se sientan escuchados y se les entregue la mejor calidad de servicio posible, en el cual puedan abarcar desde la atención, diagnóstico, exámenes y los tratamientos, generando valor para el cliente, quien gana comodidad, tiempo y calidad.


---

<sup>9</sup> Fuente: Superintendencia de Salud Chile, informe prestadores 2018 [http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/articulos-18219\\_recurso\\_1.pdf](http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/articulos-18219_recurso_1.pdf)

Por su parte, los médicos ganan ingresos, experiencia, clientes y valorización.

Dado lo anterior se desarrolló una encuesta cualitativa a 134 personas (revisar en Anexos), a partir de los resultados se realizó una reestructuración de la marca, logo y slogan, de donde se obtuvo el nuevo nombre, y la asociación del color rojo con el área de la salud, finalmente los resultados a continuación:

**Tabla II.** Diseño de Marca, Slogan y Logo Dr. House App

Antes	Después
Marca: Dr. Home	Marca: Dr. House App
Slogan: sin slogan	Slogan: Médicos a Domicilio
Logo: Sin logo	Logo: 

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4 Estrategia de Precio

Dado que se ha optado por la estrategia competitiva de liderazgo por diferenciación de nicho, Dr. House App, no será la opción más económica del mercado, lo anterior para garantizar calidad de nuestros especialistas médicos y médicos generales. El valor ticket del médico general será más económico que el valor ticket del especialista médico, además el valor ticket tendrá bandas de precio dinámica que serán administradas de forma dinámica por un polinomio de georreferencia, demanda, valorización, reputación y experiencia.

No obstante, el objetivo principal es que los pacientes puedan escoger en este mercado la alternativa que más le convenga, siempre garantizando una calidad mínima del servicio, la cual será monitoreada a través de encuestas mediante la misma aplicación o a través de sampling con llamadas telefónicas para consultar por el servicio recibido.

Es importante señalar, que en las primeras etapas para que los clientes (pacientes y médicos) nos conozcan, se realizaran pruebas gratis o con descuentos para pacientes y para los médicos con el pago total del ticket o con un descuento en la comisión.

#### 4.5 Estrategia de Distribución

La gestión y la logística del servicio de Dr. House App se llevarán a cabo en el algoritmo principal en nuestros servidores, el cual deberá determinar de forma eficiente los agendamientos de nuestros médicos disponibles a los pacientes que lo requieran, todo comienza con la solicitud del servicio mediante un Smartphone del paciente con la aplicación descargada y registrada, con la cual se encuentra habilitado para solicitar atención médica general o de especialidad, luego de ser guiado por la App y haber

seleccionado el médico de acuerdo a sus necesidades, se procede con el pago del servicio por medio electrónico (sistemas de pagos e-commerce), luego de esto el médico que tiene instalado y registrada en Dr. House App en su Smartphone, recibe un agendamiento de la atención solicitada, el médico se deberá desplazar al domicilio del paciente para realizar la atención médica, una vez realizado el servicio bajo los estándares de calidad y que no exista reclamos, se le depositará al médico el valor ticket de la atención menos la comisión del servicio.

#### **4.6 Estrategia de Comunicación y ventas**

Se transmitirá en el plan de marketing comunicacional la siguiente idea central:

Somos Dr. House App, médicos generales y especialistas a domicilio, entregando una experiencia confiable, rápida, a un buen precio y en la comodidad de tu hogar o donde te encuentres, respaldado por nuestro equipo de profesionales con mucha experiencia y certificados para dar un diagnóstico asertivo y efectivo.

Alcances:

- Un médico especialista a tiempo y de forma exclusiva.
- Mayor beneficio por el mismo precio.
- El mundo prefiere servicios rápidos y eficientes ondemand<sup>10</sup>.
- Selección y agendamiento de los mejores especialistas disponibles en dos pasos.

Justificación:

Este mensaje presenta un diferenciador, posiciona la marca en la mente de los clientes, y también lleva una propuesta de valor: más por el mismo precio con especialistas certificados; es claro, preciso y confiable.

Dado lo anterior, consideramos que las herramientas comunicacionales principales a aplicar a nuestro negocio para posicionamiento: Marketing Digital y Placement.

Con respecto a las acciones de ventas, se utilizará:

1. Promoción de Ventas: descuentos y pruebas gratuitas servicio básico.
2. Marketing directo: construir base datos detalladas de clientes, para adaptar la oferta y comunicaciones de marketing a las necesidades de los segmentos definidos.

Medios de Comunicación:

---

<sup>10</sup> Fuente: elfinanciero.com.mx <https://www.elfinanciero.com.mx/tech/que-es-la-economia-on-demand-y-como-afecta-al-empleo>

Existen medios de comunicación personales e impersonales, hemos decidido utilizar medios impersonales, tales como:

1. Marketing Digital: Redes Sociales, Instagram, Twitter, Facebook y Youtube, dado que el grupo etario es asiduo en el uso de estas redes sociales.
2. Medios Online: Correos electrónicos, banners en sitios web.

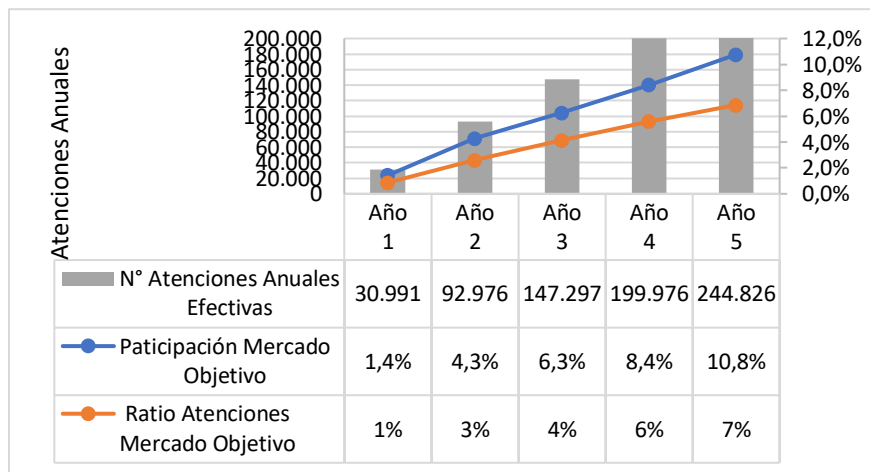
#### 4.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

Para el primer año se proyecta alcanzar con el plan de marketing una cuota de participación del 1,5% del mercado objetivo. Con una estrategia conservadora presentada, con una tasa de crecimiento del 200% entre el segundo y el primer año de operación, para el año 5 se estima la cuota de participación sea del 12,3% con un crecimiento del 17% entre el quinto y cuarto año.

**Tabla III.** Estimación demanda, crecimiento y participación de mercado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alcance Marketing	300.000	4.800.000	4.800.000	3.600.000	2.400.000	2.400.000
Frecuencia Alcance Acumulado del M°	0,1	1,4	2,8	3,8	4,5	5,1
N° Clientes Activos	0	27.993	73.473	107.881	130.918	153.658
Frecuencia compra	0	1,11	1,27	1,25	1,24	1,24
Porcentaje Recompra	0	11%	27%	25%	24%	24%
N° Atenciones Anuales Efectivas	0	30.991	92.976	134.901	162.786	190.866
Tasa Crecimiento	0	-	200%	45%	21%	17%
Eficiencia Plan Marketing	0	1%	2%	3%	5%	6%
Ratio Atenciones Mercado Objetivo	0	1%	3%	4%	5%	5%
Ratio Atenciones Mercado Total	0	0,3%	0,8%	1,1%	1,3%	1,5%
Participación Mercado Objetivo	0	1,5%	5,1%	8,3%	10,4%	12,3%
Participación Mercado Total	0	0,4%	1,5%	2,4%	3,0%	3,5%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: elaboración propia

**Fig. 1.** Proyección de Crecimiento Anual con plan de marketing

#### 4.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

Como se mencionó en el punto 4.6 la estrategia de comunicación y ventas estará enfocada en el marketing digital de las redes sociales, tales como Instagram, Facebook, Twitter, Youtube, LinkedIn, y medios online para abarcar a todos los grupos etarios de nuestra segmentación.

Para ello se estima una inversión en marketing para el primer año de \$242.400.000 CLP, previa campaña de captura de clientes y médicos cuyo costo es de \$36.600.000 CLP. Luego en los años posteriores el presupuesto de Marketing crecerá de acuerdo al requerimiento de nuevos clientes y médicos de acuerdo a la siguiente tabla resumen con los costos de adquisición de clientes/médicos y el valor de vida de clientes/médicos:

**Tabla IV. Presupuesto Marketing y Cronograma de Dr. House App**

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos MKT Clientes	-\$ 18.300.000	-\$ 169.200.000	-\$ 169.200.000	-\$ 121.200.000	-\$ 109.200.000	-\$ 109.200.000
Gastos MKT Médicos	-\$ 18.300.000	-\$ 73.200.000	-\$ 73.200.000	-\$ 73.200.000	-\$ 73.200.000	-\$ 73.200.000
Gasto Total Marketing	-\$ 36.600.000	-\$ 242.400.000	-\$ 242.400.000	-\$ 194.400.000	-\$ 182.400.000	-\$ 182.400.000

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Clientes	3.000	27.993	73.473	107.881	130.918	153.658
Margen por Cliente	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495
Recurrencia compra anual	0,00	1,11	1,27	1,25	1,24	1,24
Tiempo permanencia años	3	3	3	3	3	3
CAC Clientes	\$ 6.100	\$ 6.044	\$ 2.303	\$ 1.123	\$ 834	\$ 711
LTV Clientes	\$ -	\$ 28.214	\$ 32.250	\$ 31.868	\$ 31.688	\$ 31.656

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Médicos	32	599	1.796	2.614	3.514	4.496
Margen por Médico	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495
Recurrencia atención anual	0,00	146,10	70,10	54,10	50,72	57,68
Tiempo permanencia años	3	3	3	3	3	3
CAC Médicos	\$ 575.484	\$ 122.284	\$ 40.760	\$ 27.999	\$ 20.831	\$ 16.281
LTV Médicos	\$ -	\$ 3.723.323	\$ 1.786.482	\$ 1.378.725	\$ 1.292.587	\$ 1.469.961

Fuente: Elaboración propia

## 5. Plan de Operaciones

Dr. House App se compone de tres etapas principales: Usuarios (pacientes y médicos), Sistema y Servicios, estas etapas interactúan entre sí en forma dinámica, para ello el sistema mediante aprendizaje de máquina determina las mejores opciones, tanto para los usuarios como el servicio a recibir, lo que se traduce que la experiencia de uso sea de alta calidad.

### 5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de Dr. House App se basa en la diferenciación entre usuarios pacientes y doctores, la estrategia busca cautivar a cada uno en la experiencia de uso y beneficio, con esto se logra capturar estos actores claves en el modelo operacional del negocio. La estrategia como objetivo busca aumentar escalonadamente el uso de la App por parte de pacientes y aumento proporcional a estos de oferta de doctores que disponen el servicio de salud. El alcance y tamaño de las operaciones está compuesto por seis áreas bien definidas:

- a) **Diseño y Aplicación**
- b) **Marketing**
- c) **Finanzas**
- d) **Soporte Técnico**
- e) **Ventas**
- f) **Administración**

### 5.2 Flujo de operaciones

El flujo de operaciones está compuesto por los 3 ejes principales: Usuarios (pacientes y médicos), Sistema y Servicios, la App es capaz mediante aprendizaje de máquina tomar los pedidos y generar una oferta atractiva tanto para los médicos como al paciente, con la finalidad de concretar la transacción y que el servicio sea de calidad, para ello se retroalimenta el sistema a través de los comentarios ingresados por ambos usuarios, además la App obtiene otros datos de interés, lo que permite realizar estimaciones de forma predictiva, mejorando la calidad del servicio.

### 5.3 Plan de desarrollo e implementación

Se considera un plazo de tres meses para la implementación de esta aplicación y negocio en general de Dr. House App. Primero se considera realizar el contrato de compra del diseño de la App, considerando la programación y diseño, en paralelo a este proceso se comienza a reclutar el personal para las distintas áreas del negocio, el plan de Marketing será el primero en iniciarse para considerar que mientras se desarrolla la aplicación ya se comienza con el mercadeo y captura de potenciales usuarios. Durante el primer año se prueba el piloto en Santiago, y luego se lleva las principales ciudades de Chile.

## 5.4 Dotación

Se considera una dotación mínima para iniciar la operación y pilotaje del primer año, para ello se considera un Gerente de Operaciones para la gestión del negocio apoyado por un Ingeniero de Gestión, seguido por un Gerente de Finanzas encargado de la administración. Considerando que la aplicación se comprará llave en mano, el primer año se requiere de un Ingeniero Desarrollador para realizar los parches básicos y soporte técnico, en el año dos, una vez validado el pilotaje, se pone énfasis en el core business de la App, internalizando el área de desarrollo de ésta, para ello se deja a la cabeza un Jefe Desarrollador de la App quién lidera a 2 programadores.

**Nota: El detalle con mayor profundidad de este capítulo, se encuentra en la Parte II de esta tesis.**

## 6. Equipo del Proyecto

### 6.1 Equipo Gestor

El equipo gestor de acuerdo estará conformado por los siguientes integrantes:

- a) **Gerente de Operaciones.**
- b) **Gerente de Finanzas y Administración.**
- c) **Ingeniero de Gestión.**
- d) **Jefe Desarrollador App.**
- e) **Ingenieros de Desarrollo.**

### 6.2 Estructura Organizacional

La estructura de Dr. House App será minimalista, pero conservando una estructura jerárquica de las principales áreas funcionales, no descartando crecer en futuro para cubrir funciones específicas.

### 6.3 Incentivos y Compensaciones

El plan de incentivo y compensaciones contempla que los principales cargos serán cubiertos por los fundadores, quienes tendrán un salario a modo compensatorio de no recibir dividendos durante todo el periodo, hasta esperar la venta de salida para el recuperar el capital invertido más el premio.

**Nota: El detalle con mayor profundidad de este capítulo, se encuentra en la Parte II de esta tesis.**



## 7. Plan Financiero

### 7.1 Supuestos Generales

Se considera para la evaluación económica supuestos básicos como: moneda en pesos chilenos reales, 5 años de evaluación, se simplifica el manejo de IVA no considerándolo, tasa descuento mediante modelo CAPM, cálculo déficit operacional mediante máximo déficit operacional, valorización de la empresa en 5 veces múltiplos de EBITDA, demanda calculada en capítulo 4, no existe: inventario, amortización, depreciación, aumento capital; crecimiento a través de reinversión flujos positivos y no hay pagos de dividendos.

### 7.2 Proyección Demanda

La estimación de la demanda contempla 3.258.804 atenciones anuales en Santiago. Para el tercer año además de Santiago, Dr. House App se implementará en las ciudades de Viña del Mar, Antofagasta y Concepción, abarcando un número de atenciones médicas anuales de 11.888.356, considerando solo medicina general y las 4 especialidades. Bajo supuestos preestablecidos la estimación de la demanda para el primer año se proyecta alcanzar con el plan de marketing una cuota de participación del 1,5% del mercado objetivo. Con una estrategia conservadora presentada, con una tasa de crecimiento del 200% entre el segundo y el primer año de operación, para el año 5 se estima la cuota de participación sea del 12,3% con un crecimiento del 17% entre el quinto y cuarto año.

### 7.3 Flujo Caja

Para la construcción del flujo de caja, a partir de los datos obtenidos de las entrevistas a médicos y las encuestas a clientes, se ha llegado a la obtención del valor ticket, honorarios médicos y el valor esperado de comisión a cobrar es de \$49.970 CLP. La tasa de descuento se calcula de mediante método Cost Equity obtenido una tasa de 13,79%. Se realiza la mensualización del flujo de caja para todos los periodos, para determinar el máximo déficit operacional, el cual se produce en el mes 17 desde el inicio de la operación y su monto asciende a \$354.407.576 CLP. Este monto se considera dentro de la inversión del año cero para asegurar cubrir el flujo de efectivo. Con lo anterior se determina los flujos de caja, para el primer año de menos \$275 Millones, el segundo de menos \$79 Millones, el tercero de \$301 Millones, el cuarto de \$391 Millones, y el quinto año de \$5.473 Millones de CLP. Este último año se concreta la venta de la empresa, para lo cual se utilizó el método de valorización por múltiplos de EBITDA, la valorización de la empresa fue de 5 veces el margen EBITDA.

### 7.4 Estados Financieros

Se calcula el Balance General, Estado de Resultado y Flujo de Efectivo. De los estados de financieros se

obtienen importantes ratios de Dr. House App, el margen de ventas a ventas es de un 14%, esto se debe en gran medida a la comisión del 17% más los pagos relacionados por el uso de pago online. Se observa que el modelo de rentabilidad del negocio es por volumen de atención, lo anterior se desprende del análisis de rentabilidad de los ratios de ROA y ROE (baja inversión altos retornos), versus los márgenes operacionales y neto, que demuestran que el modelo de negocio es marginal por volumen de venta. Se observa que los ratios ROA y ROE, de acuerdo a modelo Dupont, el ROE es igual al ROA por el factor de apalancamiento, en este caso como no existe deuda, ambos indicadores son iguales.

## 7.5 Evaluación del Proyecto

La evaluación del proyecto se realiza trayendo los flujos futuros a valor presente con la tasa de descuento calculada previamente, a continuación, tabla que resume los principales indicadores: Tasa descuento 13,79%, VAN \$2.695 Millones CLP, TIR 65% y Payback de 3 años.

## 7.6 Sensibilización

Se realiza una sensibilización del VAN con respecto a la variación del porcentaje de estimación de clientes versus el porcentaje de comisión sobre el valor de la atención médica. En esta se observa que en un escenario pesimista en el caso de que el porcentaje de clientes estimados sea menor este puede ser hasta un 35% menos con una comisión de 17%, aún el proyecto es rentable. El proyecto deja de ser rentable en el escenario pesimista, cuando la estimación de clientes está por debajo de un 40% bajo una comisión de 18%.

**Nota: El detalle con mayor profundidad de este capítulo, se encuentra en la Parte II de esta tesis.**

## 8. Riesgos Críticos

Los riesgos críticos analizados para la preparación y evaluación del proyecto son los siguientes:

- a) Financieros (alto): Que no logremos levantar capital según lo proyectado.
- b) Legales (medio-alto): Que los Doctores que se sumen a la aplicación no estén acreditados por el MINSAL o Superintendencia de Salud o demanda por negligencia médica.
- c) Baja oferta de Médicos (alto): El riesgo que la App no sea atractiva para los médicos por el modelo de operación.
- d) Baja demanda de usuario (alto): Que no tengamos la demanda esperada según lo proyectado a nivel de pacientes
- e) Que la aplicación sea poco eficiente o de bajo desempeño (alto): Aplicación con caídas recurrentes y baja velocidad, generar errores inesperados por la plataforma.

Plan Mitigación:

- a) Presentar proyecto escalonado y aterrizado, consultar el mercado de forma acabada para entrar con real propuesta de valor.
- b) Que la App tenga un requerimiento del documento legal y esta mediante el ingeniero de gestión sea confirmada con entes legales. Control de calidad basado en procedimientos y estándares, auditorías externas anuales.
- c) Generar en el plan de Marketing asociada a la nueva forma de operar en sistemas online, mostrando el potencial de negocio con nuevas generaciones. Valor ticket dinámico en función de la demanda.
- d) Campañas agresivas de Marketing para capturar público objetivo, mostrando el costo oportunidad de atenderse en el hogar.
- e) Asegurar todas las pruebas en la etapa de desarrollo y también desafiar al máximo la prueba piloto, simulando los peak de usuarios y servicios.

**Nota: El detalle con mayor profundidad de este capítulo, se encuentra en la Parte II de esta tesis.**

## 9. Propuesta Inversionista

La propuesta al inversionista requiere que el monto a invertir sea de \$201 Millones CLP, para cubrir la inversión en activos fijase intangibles, junto con un déficit operacional de los primeros 17 meses. Se le ofrece una participación accionara del 30% de la propiedad, bajo el escenario de venta de la empresa con una valorización de \$4.467 Millones CLP, al inversionista le implica un VAN 319 Millones CLP y un TIR del 38%. Se sensibiliza para el inversionista la TIR, cuyo escenario es positivo para múltiplos de valorización mayores a 2 veces margen EBITDA y con una participación accionaria por sobre el 20%. Se aprecia que bajo esta sensibilización el inversionista puede tomar una decisión correcta y nos permite ofrecer múltiples escenarios de inversión para atraerlo a invertir en nuestra App.

**Nota: El detalle con mayor profundidad de este capítulo, se encuentra en la Parte II de esta tesis.**

## 10. Conclusiones

- El mercado está focalizado en 4 regiones (RM, II, V y VIII) con un número de atenciones médicas anuales de 11.888.356, de lo cual se quiere abarcar las principales 4 especialidades más medicina general, que representan 3.566.633 atenciones anuales y con una cuota de participación del mercado del 3,5% al quinto año
- La industria se mueve a gran velocidad, las personas buscan hoy realizar todas sus transacciones mediante plataformas digitales y lograr obtener los mayores beneficios y en especial este modelo de negocio de Dr. House App satisface la industria y está en línea con su dinámica, por otro lado, hay gran variedad de competencia internacional y muy baja en la parte nacional, no obstante, las barreras de entrada en este modelo de negocio no son muy duras que impidan nuevos entrantes.
- Este modelo de negocio es bien desafiante al contar con dos segmentos de clientes, por un lado, los médicos y por el otro lado los pacientes ambos para este modelo de negocio son clientes, entonces el desafío es disponer de un plan de marketing que apunte a ambos segmentos buscando fidelizar a cada uno en particular. Para lo anterior el plan de marketing que considera el modelo de negocio cubriría el alcance deseado, dado que mediante marketing digital y con alto desempeño de este se lograra fidelizar a ambos clientes.
- Si bien es cierto, la inversión inicial es alta, tanto para los fundadores como para el inversionista, el retorno esperado es alto, dado que se trata de una aplicación de Smart Phone capital de riesgo, en la cual sus flujos operacionales (VAN \$2.694.853.966 CLP) cubren la inversión y genera un aumento en el valor de la compañía proyectado de \$450.939.329 CLP Pre-Money a \$644.199.041 CLP Post-Money al año 5 con la venta de salida.
- El proyecto es sensible a la estimación de clientes, entonces consideramos muy importante que el plan de marketing asegure fidelizar al cliente y mejorar la recompra. Para ello se estimó el costo de adquisición de nuevos clientes, el cual fue incluido en la evaluación financiera.
- El proyecto es atractivo y busca capturar un segmento más actual de clientes, ofreciendo un diferenciador en calidad de servicio y optimización de tiempos (productivo), sin embargo no puede perder el centro de entregar y disponer un servicio de excelencia en la salud a los pacientes, para esto es preciso asegurar controles de calidad y procedimientos a los clientes que son doctores para que transfieran un servicio de gran calidad a los usuarios (pacientes) la organización de Dr. House App será responsable de monitorear y controlar estos procesos.
- Dr. House App es un negocio innovador creado para satisfacer las necesidades del hoy, importante es destacar que además esta innovación se puede escalar y diversificar en áreas de negocios como farmacias House y otros especialistas House: enfermer@s, kinesiolog@s, entre otros.

## Bibliografía y Fuentes

1. El futuro de la sanidad: estudiando las tendencias aquí y ahora

<http://www.pmfarma.es/articulos/2240-el-futuro-de-la-sanidad-estudiando-las-tendencias-aqui-y-ahora.html>

2. Medicos a Domicilio

<https://www.medicosadomicilio.cl/>

3. Healgo

<http://healgoapp.com/>

4. Heal

<https://heal.com/>

5. Doctor Go

<https://doctorgo.mx/>

6. MediGo

<https://mediqo.mx/>

7. Medicapp

<https://www.medicapp.com.co/>

8. Tasa Interés Bono Banco Central a 10 Años en pesos:

<https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/main.aspx>

9. Beta Desampalancado de la industria, Demodaran Online:

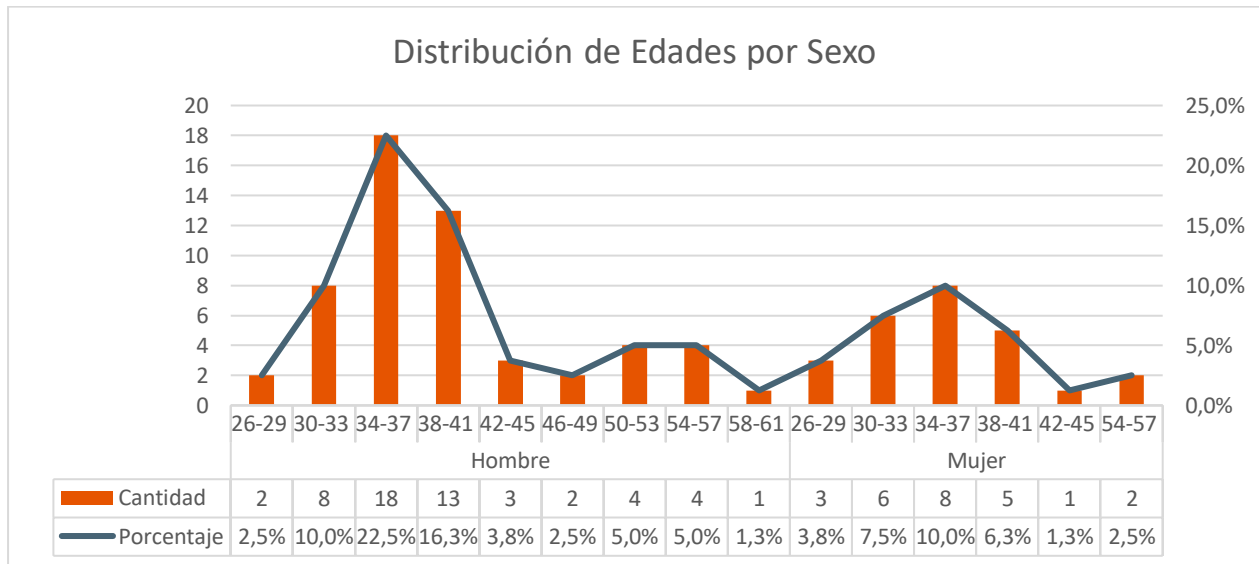
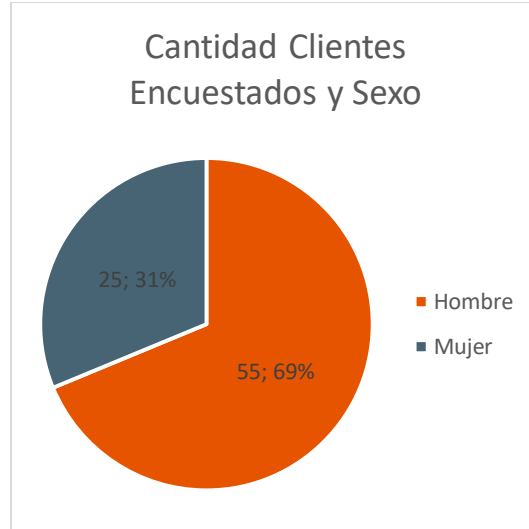
[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

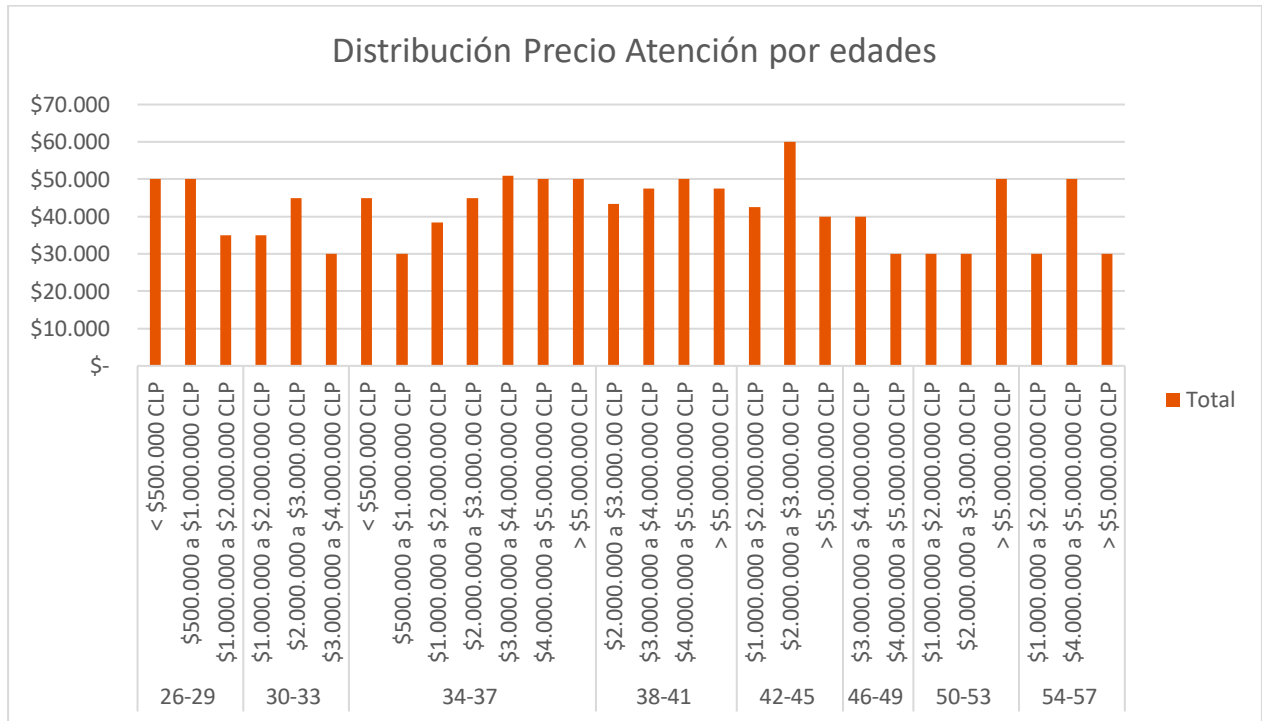
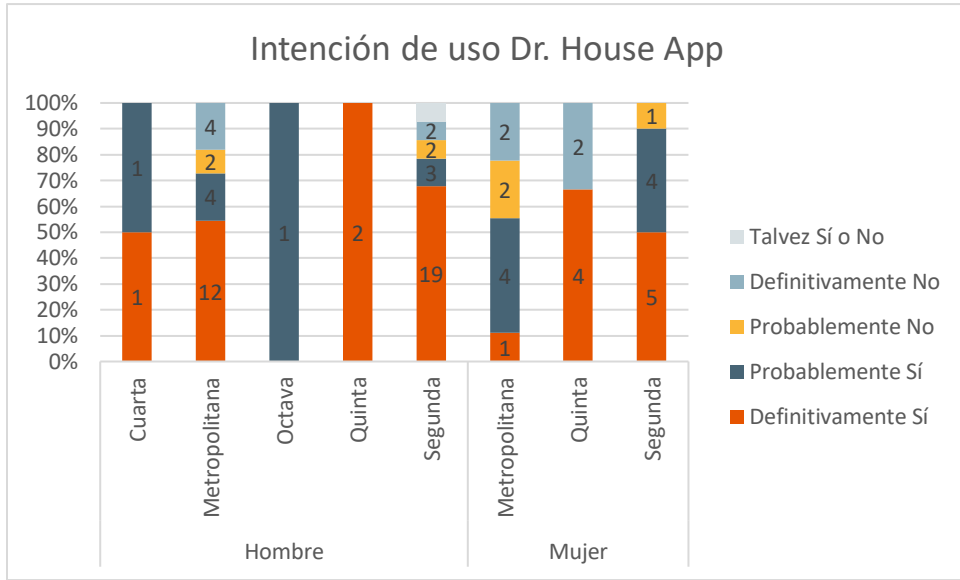
10. Rentabilidad IPSA Bolsa Comercio Santiago:

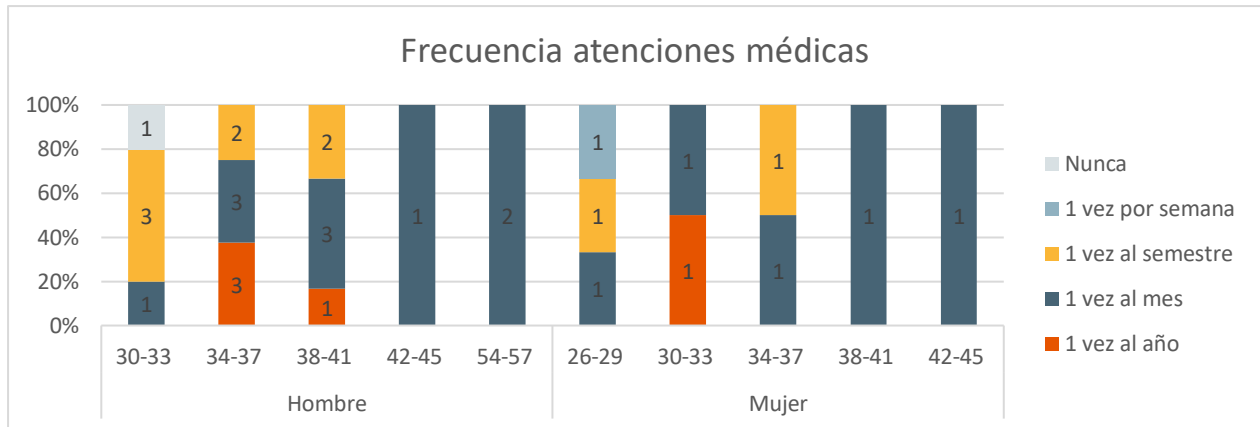
<http://www.bolsadesantiago.com/mercado/Paginas/indicesbursatiles.aspx>

# ANEXOS

## 1.2. Resultado Encuestas







Encuestas realizadas disponibles en:

Clientes:

[http://fenuchile.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_6wZq7YYhI8OApwh](http://fenuchile.qualtrics.com/jfe/form/SV_6wZq7YYhI8OApwh)

Médicos:

[https://fenuchile.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_eEfMDu3YQq2jMYB](https://fenuchile.qualtrics.com/jfe/form/SV_eEfMDu3YQq2jMYB)

Marca:

[http://fenuchile.qualtrics.com/jfe/form/SV\\_9GBOxg47MPUhG4d](http://fenuchile.qualtrics.com/jfe/form/SV_9GBOxg47MPUhG4d)

Especialidades seleccionadas a partir del REMSA 2016

Especialidades	Atenciones Anuales	Porcentaje
CONSULTA MÉDICA DE ESPECIALIDAD MEDICINA INTERNA	1.645.496	37%
CONSULTA MÉDICA DE ESPECIALIDAD PEDIATRÍA	1.053.881	24%
CONSULTA MÉDICA DE ESPECIALIDAD DERMATOLOGÍA	598.287	14%
CONSULTA MÉDICA DE ESPECIALIDAD OTORRINOLARINGOLOGÍA	560.329	13%
CONSULTA MÉDICA DE ESPECIALIDAD BRONCOPULMONAR	308.668	7%
CONSULTA MÉDICA DE ESPECIALIDAD GOSTROENTEROLOGÍA	212.816	5%
CONSULTA MÉDICA DE ESPECIALIDAD GERIATRÍA	37.943	1%
<b>Total</b>	<b>4.417.420</b>	<b>100%</b>



### 1.3. Entrevistas Realizadas a Médicos

**Nombre Dr.(a):** Ángela Alvarado

**Especialidad:** Medicina General

#### CONTEXTO:

Existe una idea de emprendimiento para crear una APP que permita que se solicite asistencia y/o consulta medico a domicilio, con la particularidad que sea tipo UBER, es decir, el usuario solicita un doctor y aparece la oferta de cada uno y el usuario podría elegir en función de la calificación de la oferta. Además el usuario tendrá la posibilidad de obtener la receta de forma digital y exámenes en línea en un futuro.

#### **PREGUNTAS:**

- 1) Si tuviera amplia oportunidad de participar de este modelo de negocio, ¿cómo prioriza las siguientes condiciones?
  - a. Valor de ticket: 5
  - b. Mínimo de atenciones: 2 Cantidad: 40-50
  - c. Distancia a la atención: 4
  - d. Tipo de paciente: 1
  - e. Como se transporta 3, Propuesta: enviarle el transporte
- 2) ¿Qué potencial le ve Ud. a este negocio [Proyección]?
  - a. –baja desde el doctor [porque está lejos de la formación, no es para lo que se creó el doctor, es más por la idiosincrasia, no responde a como fuimos formados]
  - b. –desde el paciente: alta
  - c. –
- 3) ¿Cuáles serán las amenazas que le ve Ud. a este negocio. [Que Ud. no ingresaría]?
  - a. Alta demanda
  - b. Llamados que no aplican
  - c. Hipocondriacos
  - d. Prefiere online al doctor
- 4) ¿Cuáles son las 5 especialidades que Ud. cree que son más solicitadas y que además es posible hacer a domicilio sin inconvenientes?
  - a. pediatría
  - b. gastroenterología
  - c. broncopulmonar
- 5) Cuáles son las especialidades que Ud cree que no es posible hacer en domicilio a nivel de atención.
  - a. Traumatología
  - b. Radiología
  - c. Cirugia
- 6) Que le agregaría Ud, a este modelo de negocio
  - a. Que la aplicación tuviera interacción con el usuario o directos, antes de concretar la visita.
- 7) Comentarios:

NO

**Nombre Dr. (a): Benjamín Díaz Nanjarí**

**Especialidad: Medicina General, residente Cirugía**

**CONTEXTO:**

Existe una idea de emprendimiento para crear una APP que permita que se solicite asistencia y/o consulta medico a domicilio, con la particularidad que sea tipo UBER, es decir, el usuario solicita un doctor y aparece la oferta de cada uno y el usuario podría elegir en función de la calificación de la oferta. Además el usuario tendrá la posibilidad de obtener la receta de forma digital y exámenes en línea en un futuro.

**PREGUNTAS:**

- 1) Si tuviera amplia oportunidad de participar de este modelo de negocio, ¿cómo prioriza las siguientes condiciones?
  - a. Valor de ticket: 1
  - b. Mínimo de atenciones: 5 Cantidad: n no importa si es Cirugía, en la MG: 10 – 12 (1x horas)
  - c. Distancia a la atención: 2
  - d. Tipo de paciente: 3
  - e. Como se transporta 4, Propuesta: enviarle el transporte
- 2) ¿Qué potencial le ve Ud. a este negocio [Proyección]?
  - a. –Tiene potencial en la medida que el Dr. tenga tiempo.
  - b. –Tendrán al paciente la aplicación. El Dr. solo atiende se despreocuparía del paciente
- 3) ¿Cuáles serán las amenazas que le ve Ud. a este negocio. [Que Ud. no ingresaría]?
  - a. La distancia a la atención
  - b. Costo de la atención, sensible < \$40.000
- 4) ¿Cuáles son las 5 especialidades que Ud. cree que son más solicitadas y que además es posible hacer a domicilio sin inconvenientes?
  - a. Pediatría
  - b. MG
  - c. Dermatología
  - d. Medicina Interna
  - e. Neurología
- 5) Cuáles son las especialidades que Ud cree que no es posible hacer en domicilio a nivel de atención.
  - a. Resoluciones quirúrgicas grandes, en medida poca o puntal el cirujano
  - b. Neurocirujano
  - c.
- 6) Que le agregaría Ud, a este modelo de negocio
  - a. Responsabilidad [Cumplimientos de pago, tiempo y transporte]
  - b. Trato [Respeto, confianza] desde Dr. House APP a Doctores
- 7) Comentarios:

Buena oportunidad de negocio.  
Competencia alta [REMM, 911, Servicios a domicilios con ambulancia]  
Alto potencial de Dr. de Venezuela y Colombia por la baja exigencia de convalidar título en Chile

**Nombre Dr. (a): Jaime Piña**  
**Especialidad: Salud Publica**

**CONTEXTO:**

Existe una idea de emprendimiento para crear una APP que permita que se solicite asistencia y/o consulta medico a domicilio, con la particularidad que sea tipo UBER, es decir, el usuario solicita un doctor y aparece la oferta de cada uno y el usuario podría elegir en función de la calificación de la oferta. Además el usuario tendrá la posibilidad de obtener la receta de forma digital y exámenes en línea en un futuro.

**PREGUNTAS:**

- 1) Si tuviera amplia oportunidad de participar de este modelo de negocio, ¿cómo prioriza las siguientes condiciones?
  - a. Valor de ticket: 1
  - b. Mínimo de atenciones: 4 Cantidad: [está relacionado con precio] >4 por día
  - c. Distancia a la atención: 3
  - d. Tipo de paciente: 5
  - e. Como se transporta 2, Propuesta: depende
- 2) ¿Qué potencial le ve Ud. a este negocio [Proyección]?
  - a. medicosdecabecera.cl fue un emprendimiento que elaboro y
  - b. sicopedagogía a domicilio fue el más potente, programados 2 por semana
  - c. escalamiento
- 3) ¿Cuáles serán las amenazas que le ve Ud. a este negocio. [Que Ud. no ingresaría]?
  - a. Competencia, médicos de familia, cabecera, cruz verde, >5 servicios parecidos, REMM, acá en Antofagasta.
  - b. Baja posibilidad de diferenciarse, el cliente busca servicio express
- 4) ¿Cuáles son las 5 especialidades que Ud. cree que son más solicitadas y que además es posible hacer a domicilio sin inconvenientes?
  - a. MG
  - b. Pediatría
  - c. Médico familiar [especialidad que dura 3 años] medico cabecera.
  - d. Geriatra
- 5) Cuáles son las especialidades que Ud cree que no es posible hacer en domicilio a nivel de atención.
  - a. Cardiólogo [\$, Costo/oportunidad]
  - b. especialistas
- 6) Que le agregaría Ud, a este modelo de negocio
  - a. Escalamientos dada la receta del Dr. enfermeros, paramédicos.
- 7) Comentarios:

Si tuviera sistema de IMED para cobro automático de prestaciones y licencias, huellas dactilares, descuentos en línea, seguros en línea.

## 1.4. Cotización Desarrollo Dr. House APP

**Christian Rocha Reyes**  
Gerente General

Fecha: 12 / 03 /2019

Estimado Joel Castillo

Agradeciendo de antemano, su interés en nuestro producto Adjunto Cotización para desarrollo de Aplicación, el cual incluye el desarrollo de la interfaz gráfica, base de datos y algoritmos para el objetivo de crear un Uber de Medicos llamada Dr House. En habiente los y Android para celular.

Se cotiza el desarrollo de la aplicacion en 70 días desde la Aprobación de la O.C., También se incluye el costo de la manutención y modificaciones menores de la App.

Las condiciones comerciales y Técnicas se detallan a continuación:

Consideraciones comerciales

- Valores Netos sin impuestos y expresados en pesos chilenos.
  - Forma de Pago 30 días contra factura.
  - Biobio Apps será un socio participativo del 5% de la empresa Dr. House
  - La presente oferta tiene una validez de 15 días desde su fecha de entrega.
  - El tiempo de entrega del software es de 70 días corrido una vez confirmada la recepción conforme de la Orden de Compra o/y aceptación digital via correo de las condiciones detalladas.
- Biobío Apps realizará su mayor esfuerzo con el fin de poder disminuir estos tiempos de entrega.
- Por tratarse de una App, la entrega formal se realizará a través de Google Play y Appstore

+569 5708 5606

San Marín 1415. Concepción

[www.biobioapps.cl](http://www.biobioapps.cl)

- No se considera dentro de la presente propuesta el plan de datos 3G/4G para la transmisión de los datos de la App, ítem que deberá ser aporte del cliente.

- No se considera personal de BIOBIO APPS en oficinas o terreno, todos los trabajos se realizarán desde sus oficinas en Concepción.

- Las visitas a terreno, se deben coordinar con 10 días de anticipación y los valores se acordarán en su momento.

- Se considera soporte Técnico telefónico de lunes a jueves de 9:30 a 18 horas y viernes de 9:30 a 16 horas.

- Se considera 90 HH/mes para modificaciones para la App contratada. Las cuales no son retroactivas ni acumulables. Cualquier modificación sobre este valor de HH será considerado un aumento de alcance del software.

+569 5708 5606

San Martín 1415. Concepción

[www.biobioapps.cl](http://www.biobioapps.cl)

Condiciones Técnicas:

- Se considera que los datos estarán en la nube administrado BIOBIO APPS, si el cliente necesita que estos datos estén en sus servidores propio deberán dar las condiciones necesarias para que el desarrollo y posteriores actualizaciones sean de forma remota y asegurando una alta disponibilidad.

- Disponibilidad de la web-app de 97 % mensual

- Actualizaciones se realizarán según demanda.

Esperando cumplir sus requerimientos, se despide atentamente.



Firma

Christian Rocha Reyes

+569 5708 5606

San Martín 1415. Concepción

[www.biobioapps.cl](http://www.biobioapps.cl)



# Cotización Rev 1

21-06-2019

Nombre: Minera Escondida  
Ciudad: Antofagasta

Descripción	Precio	Cantidad	Total
Desarrollo de aplicación Dr. House llave en mano	\$15.000.000	1	\$ 12.605.042
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -

Sub Total \$ 12.605.042  
Iva \$ 2.394.958  
Total \$ 15.000.000

Firma Christian Rocha



## 1.5. Cotizaciones Plan de Marketing

**PEDRO TRONCOSO**  
CEO  
FONO: +56 (9) 6669 9203  
EMAIL: pedro@freaktools.cl  
OFICINA: Sucre 365. Of. 46. Antofagasta, Chile  
WEB: www.freaktools.cl




### DESGLOSE ÍTEMS PRINCIPALES CAMPAÑA PUBLICITARIA Dr. House App

ESTRATEGIA	
• Estudio de mercado (competidores, beneficios del producto/servicio, audiencias, gustos, edades, hashtags)	
• Definir objetivos (establecer en conjunto con el cliente)	
• Establecer metas (metas del equipo Freaktools)	
• Plan de trabajo (días, horarios, estilos, tipo de discurso y segmentos en que se dirigirá el contenido)	
<b>PLAN \$ 6.1</b>	
TOTAL	\$ 2.000.000
<b>PLAN \$ 9.1</b>	
TOTAL	\$ 3.000.000
<b>PLAN \$ 10.1</b>	
TOTAL	\$ 3.200.000
<b>PLAN \$ 14.1</b>	
TOTAL	\$ 4.000.000
REDACCIÓN	
• Recepción de contenidos y orden del contenido	
• Simplificación del contenido	
• Traducción a lenguaje publicitario por segmentos	
• Optimización del contenido para seguimiento y para SEO (Google +)	
<b>PLAN \$ 6.1</b>	
TOTAL	\$ 700.000
<b>PLAN \$ 9.1</b>	
TOTAL	\$ 1.000.000
<b>PLAN \$ 10.1</b>	
TOTAL	\$ 1.200.000
<b>PLAN \$ 14.1</b>	
TOTAL	\$ 2.000.000
DISEÑO	
• Normalización de línea gráfica por segmento (Formatos oficiales, resoluciones oficiales, forma, color, tipografía)	
• Normalización de línea audiovisual (Formatos oficiales, resoluciones oficiales, forma, color, tipografía)	
• Producción de piezas gráficas y audiovisuales por campaña (Fotomanipulación, Diseño conceptual, infografías, iconografía, video stock, animación 2D, gifs)	
• Optimización de las piezas para pasar el filtro promocional	
<b>PLAN \$ 6.1</b>	
TOTAL	\$ 700.000
<b>PLAN \$ 9.1</b>	
TOTAL	\$ 1.000.000
<b>PLAN \$ 10.1</b>	
TOTAL	\$ 1.200.000
<b>PLAN \$ 14.1</b>	
TOTAL	\$ 2.000.000
GESTIÓN	
• Uso de herramientas publicitarias de carga masiva y medición del rendimiento de las campañas	
• Carga y programación de contenido en las OS redes sociales	
• Segmentación de audiencias por sexo, edad, intereses y ubicación	
• Promoción diaria a través de tarjeta de crédito dedicada	
<b>PLAN \$ 6.1</b>	
TOTAL	\$ 1.300.000
<b>PLAN \$ 9.1</b>	
TOTAL	\$ 2.100.000
<b>PLAN \$ 10.1</b>	
TOTAL	\$ 2.300.000
<b>PLAN \$ 14.1</b>	
TOTAL	\$ 3.100.000
MONITOREO	
• Seguimiento y verificación del rendimiento del contenido y promociones	
• Respuesta a comentarios, mensajes y opiniones todo horario	
• Contención y manejo de eventuales crisis	
• Interacción con público	
• Análisis de datos	
• Creación y entrega de reporte estadístico de fácil comprensión	
<b>PLAN \$ 6.100.000</b>	
TOTAL	\$ 1.400.000
<b>PLAN \$ 9.100.000</b>	
TOTAL	\$ 2.000.000
<b>PLAN \$ 10.100.000</b>	
TOTAL	\$ 2.200.000
<b>PLAN \$ 14.100.000</b>	
TOTAL	\$ 3.000.000

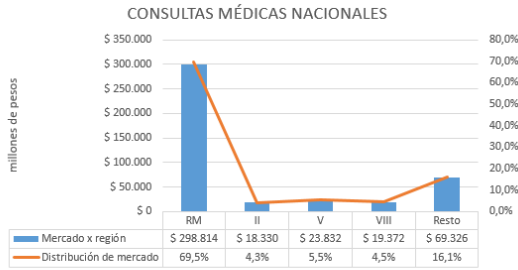


## 1.6. Presentación defensa tesis

The slide cover features the logo of the Faculty of Economics and Business at the University of Chile at the top, with the motto 'EXCELENCIA + VISIÓN GLOBAL'. The title 'Dr. House App: Sistema de Agendamiento de Médicos a Domicilio' is prominently displayed in white text on a dark blue background. Below the title, the authors 'Francisco Barrientos B – Joel Castillo V' are listed. A central graphic shows the 'Dr. House App' logo, which includes a red house icon with a white cross and the text 'Dr. House App Médicos a Domicilio'. At the bottom of the slide, there are accreditation logos for AMBA, AACSB, and FACHOS, along with the word 'AGENDA' in large white letters and a small version of the app logo on the right.

1. Oportunidad del Mercado.
2. La empresa y sus Productos/Servicios
3. Análisis Externo
4. Análisis de la Competencia y Dimensionamiento del Mercado.
5. Plan de Escalamiento, Implementación y Operaciones.
6. Modelo de Negocios y Estrategia
7. Plan de Marketing y Comercialización
8. Organización y Recursos Humanos
9. Proyección de la Demanda y Precio
10. Proyecciones Financieras y Análisis de Riesgos.
11. Uso de fondo, Fuentes de financiamiento, Rentabilidad y Métricas Claves
12. Oferta para Inversionistas
13. Conclusiones

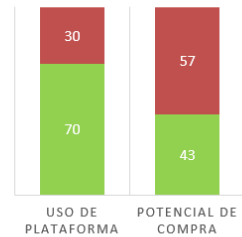
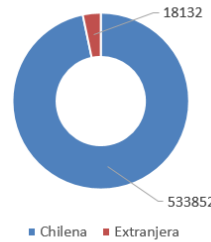
# 1. Oportunidad del Mercado



- RM, II, V y VIII Región abarcan: el 83,9% del mercado nacional en facturación y un 81,9% de las atenciones anuales del mercado por 430.000 MCLP. **Nuestro Mercado Objetivo es de un 24% del mercado potencial alcanzando 3.566.633 atenciones anuales, lo que representa \$ 11.700 MCLP**
- El registro de prestadores de salud dispone de 18.000 médicos y especialistas extranjeros acreditados, lo cuál vemos como un recurso clave para el negocio y su respectiva operación inicial.
- Resultados de encuestas:
  - Del estudio de mercado se demuestra que es viable realizar atenciones a domicilio en 5 especialidades de médicos incluyendo medicina general
  - Intención de uso para plataforma digital es del 74,19%, con un potencial de compra del 43%

Especialidades	Atenciones Anuales 2016 (RM, II, V y VIII)	Porcentaje Atenciones Anuales
Medicina General	1.748.931	49%
Pediatría	1.221.419	34%
Broncopulmonar	328.838	9%
Gastroenterología	229.274	6%
Geriatría	38.171	1%
<b>Total</b>	<b>3.566.633</b>	<b>100%</b>

Mercado	Atenciones	Porcentaje
Nacional	14.889.126	100%
II, V, VII y RM	11.888.356	80%
Mercado Objetivo	3.566.633	24%



# 2. La Empresa y sus servicios



Médicos acreditados y de alto nivel



Calidad y Confianza



Plataforma digital rápida y amigable



Medicina General

Pediatría

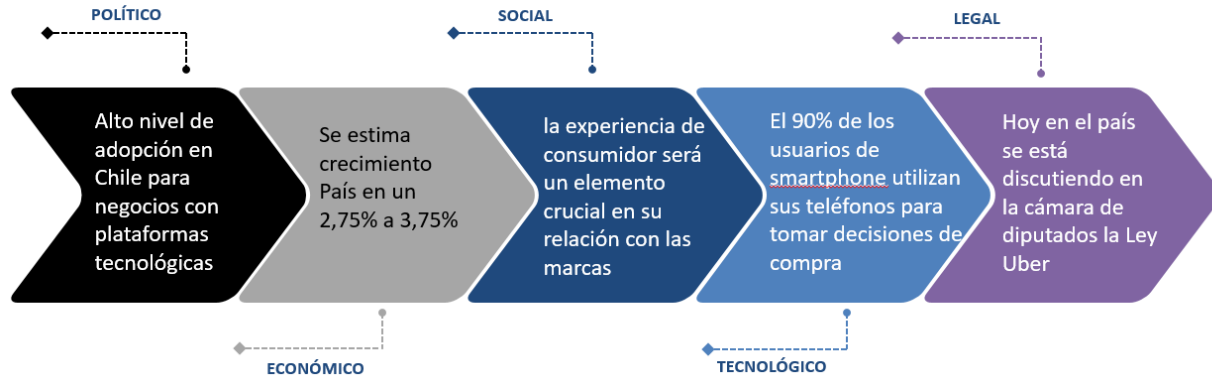
Broncopulmonar

Gastroenterólogo

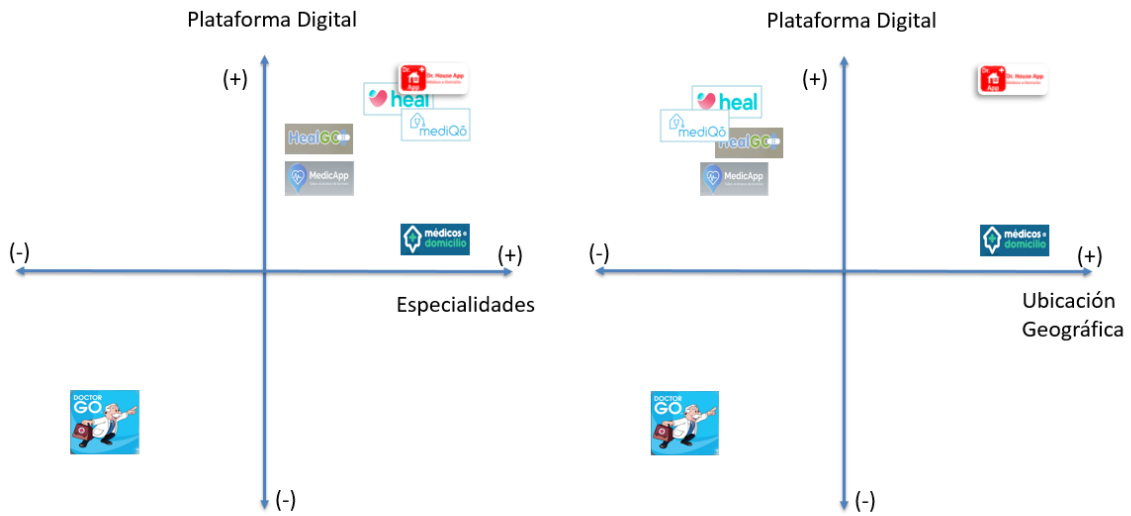
Geriatra



### 3. Análisis externo (PESTEL)



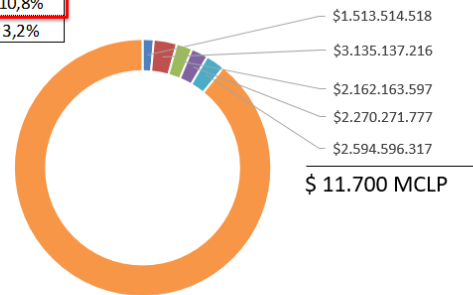
### 4. Análisis de la competencia y dimensionamiento del mercado



## 4. Análisis de la competencia y dimensionamiento del mercado

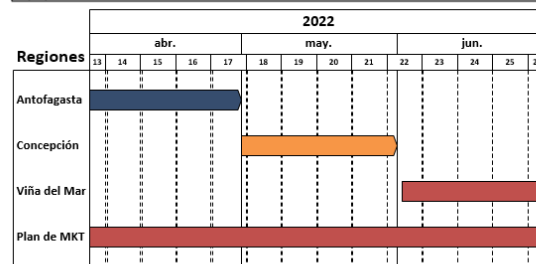
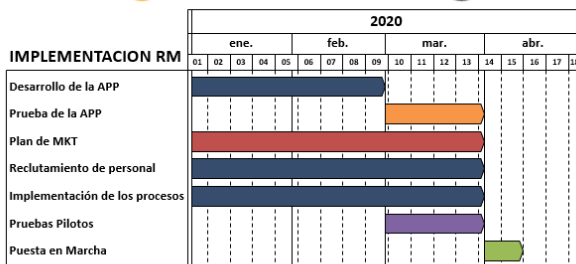
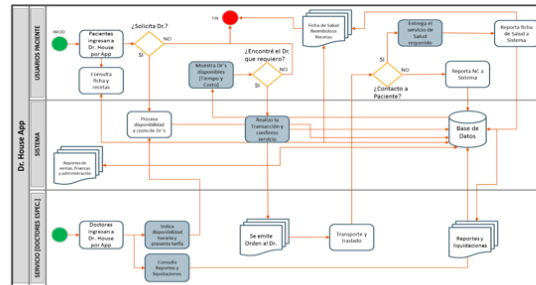
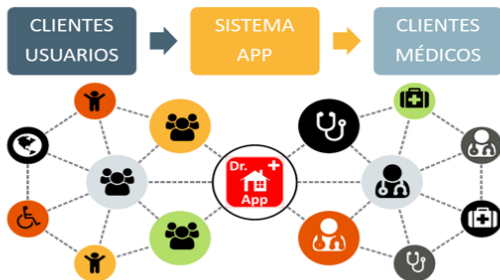


	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Atenciones Anuales Efectivas	30.991	92.976	147.297	199.976	244.826
N° Atenciones Santiago	30.991	92.976	134.901	162.786	190.866
N° Atenciones Antofagasta	0	0	3.099	9.298	13.490
N° Atenciones Viña del Mar	0	0	6.198	18.595	26.980
N° Atenciones Concepción	0	0	3.099	9.298	13.490
Participación Mercado Objetivo	1,4%	4,3%	6,3%	8,4%	10,8%
Participación Mercado Total	0,4%	1,3%	1,9%	2,5%	3,2%

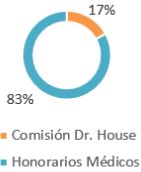


Mercado Nacional de Atenciones Anuales : \$ 430.000 MCLP  
 Mercado Anual x Región [80/20] : \$ 360.000 MCLP  
 Mercado Objetivo [MG + 4 Espec] : \$ 109.000 MCLP  
 Participación Mercado Objetivo [5º Año] : \$ 11.700 MCLP

## 5. Plan de escalamiento implementación y operaciones



## 6. Modelo de Negocios CANVAS



ASOCIACIONES CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPOSICIÓN DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTE	SEGMENTO DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñador y proveedor de la APP</li> <li>✓ Superintendencia de Salud de Chile.</li> <li>✓ Red de Médicos extranjeros</li> <li>✓ Webpay</li> <li>✓ Sistema de almacenamiento datos</li> <li>✓ Inversionistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollo de la plataforma App, pruebas de rendimiento de la misma.</li> <li>✓ Evaluación y contratos con los diferentes stake holder [Médicos, especialistas, servicios varios]</li> <li>✓ Plan de comunicación y venta de Marketing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usuarios: Mayor y mejor experiencia de atención médica y con mayor calidad, atención en la comodidad del domicilio y sin traslados para el usuario y además primera atención tendría descuentos independientes de la especialidad. [Altamente productivo]</li> <li>✓ Servicios de administración médicos directa: licencias, firmas de seguros complementarios</li> <li>✓ Doctores o especialistas: Fuente de ingreso adicional o alternativa</li> <li>✓ Flexibilidad de horarios, posibilidad de mayor inclusión y diversidad</li> <li>✓ Procedimiento de pago expedito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Usuarios: A través de especialistas de la salud mediante la App. Mediante la App a través de atención al cliente, podrá enviar comentarios, preguntas y obtener respuestas. Eventualmente participaría de beneficios</li> <li>✓ Doctores o especialistas: Mediante App por contratos formales con firma digital para ingreso donde se establecerán las cláusulas de operación. Soporte continuo mediante la aplicación, guía a especialistas, asistencia personalizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personas de todas las edades, principalmente jóvenes adultos (30-39), adultos (40-59) y adultos mayores (60+), como también padres y madres de menores de edad (&lt;24) que requieren atención médica general o de especialidad en la comodidad de su domicilio.</li> <li>✓ Según grupo social económico GSE se considera los grupos AB, C1a, C1b y C2 [Nueva metodología de segmentación AIM 2018]</li> <li>✓ Generación entrante (Z) que busca atención rápida y oportuna, además solo conoce las compras online.</li> </ul>
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Infraestructura tecnológica</li> <li>✓ Estructura organizacional</li> <li>✓ Plan de marketing</li> </ul>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cobro del 17% del valor ticket de cada atención médicas a domicilio de diferentes especialidades [Medicina general, Pediatría, Gastroenterología, otros]</li> </ul>		

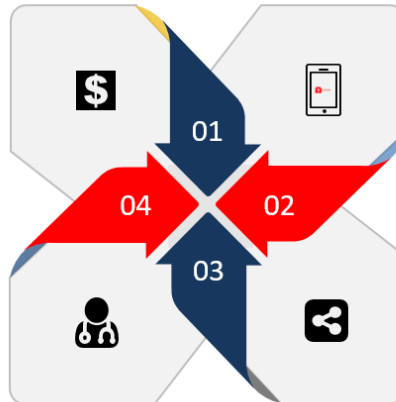
## 7. Plan de Marketing y comercialización

### PRECIO

- ✓ Fijado en base a valor entregado [Tarifa oficial]
- ✓ Sensible y dinámico a baja y alta demanda

### PRODUCTO

- ✓ Marca basada en encuesta cualitativa
- ✓ Atributos de alta calidad y nivel de servicio
- ✓ Producto Mejorado



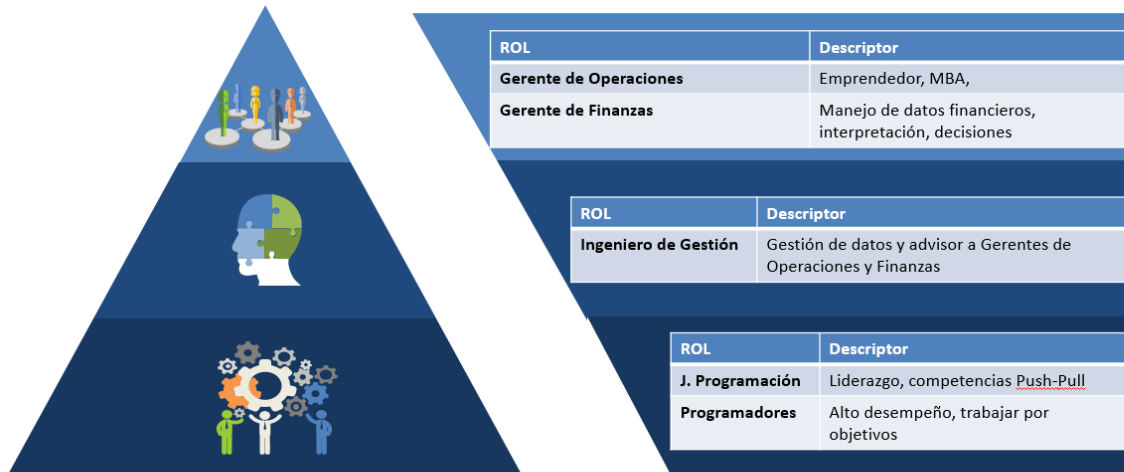
### PLAZA

- ✓ e-commerce a través de APP
- ✓ Canal directo, sin intermediarios para contribuir al diferenciador del producto

### PROMOCIÓN

- ✓ Outsourcing de MKT Digital en Redes Sociales, en alianza con SI Salud
- ✓ Llegada a segmentos objetivos
- ✓ Gestión y creación de una comunidad (Fidelización)
- ✓ Estadísticas del desempeño de las campañas (indicadores)

## 8. Organización y Recursos Humanos

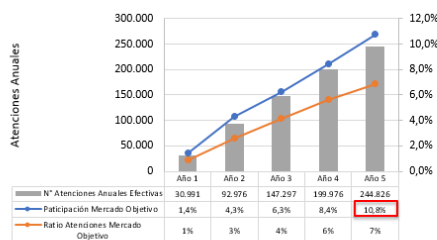


## 9. Proyección de la Demanda y Precio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alcance Marketing	4.800.000	4.800.000	3.600.000	2.400.000	2.400.000
Frecuencia Alcance Acumulado del M*	1,4	2,8	3,8	4,5	5,1
N° Clientes Activos	27.993	73.473	119.078	160.307	196.810
N° Clientes Activos Santiago	27.993	73.473	107.881	130.918	153.658
N° Clientes Activos Antofagasta	0	0	2.799	7.347	10.788
N° Clientes Activos Viña del Mar	0	0	5.599	14.695	21.576
N° Clientes Activos Concepción	0	0	2.799	7.347	10.788
Frecuencia compra	1,11	1,27	1,24	1,25	1,24
Porcentaje Recompra	11%	27%	24%	25%	24%
<b>N° Atenciones Anuales Efectivas</b>	<b>30.991</b>	<b>92.976</b>	<b>147.297</b>	<b>199.976</b>	<b>244.826</b>
N° Atenciones Santiago	30.991	92.976	134.901	162.786	190.866
N° Atenciones Antofagasta	0	0	3.099	9.298	13.490
N° Atenciones Viña del Mar	0	0	6.198	18.595	26.980
N° Atenciones Concepción	0	0	3.099	9.298	13.490

Plan de MKT	Alcance (personas)	Rango (meses)
124 piezas	100.000	-3 al -1
395 piezas	400.000	1 al 24
274 piezas	300.000	25 al 36
214 piezas	200.000	37 al 60

Criterio	Tasa mensual
Eficiencia MKT	50%
Descarga de APP	10%
Compra	20%
Re-Compra	15%
Fuga de Clientes	35%



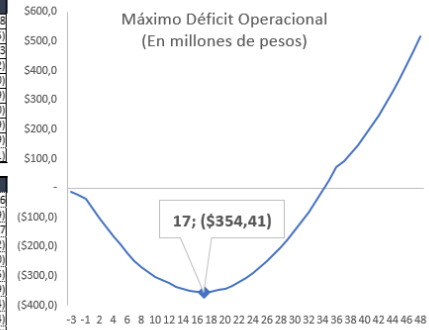
Tipo Especialidad	Porcentaje	Valor Atención	Honorario Médico	Comisión Dr. House App	Pago Comisión Webpay	Valor Ticket	Valor Ticket Esperado
Médico General	49%	\$ 40.000	\$ 33.200	\$ 6.800	\$ 1.195	\$ 41.195	\$ 20.200
Pediatra	34%	\$ 60.000	\$ 49.800	\$ 10.200	\$ 1.792	\$ 61.792	\$ 21.161
Broncopulmonar	9%	\$ 50.000	\$ 41.500	\$ 8.500	\$ 1.493	\$ 51.493	\$ 4.748
Gastroenterólogo	6%	\$ 50.000	\$ 41.500	\$ 8.500	\$ 1.493	\$ 51.493	\$ 3.310
Geriatra	1%	\$ 50.000	\$ 41.500	\$ 8.500	\$ 1.493	\$ 51.493	\$ 551
<b>V. Esperado:</b>						<b>\$</b>	<b>49.970</b>



# 10. Proyecciones Financieras y Análisis de Riesgos

Cálculo Máximo Déficit Operacional (En millones de pesos)

	Mes-3	Mes-2	Mes-1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Ingresos	-	-	-	\$4,50	\$10,74	\$40,95	\$62,96	\$89,97	\$113,68
Egresos	-	-	-	(\$3,86)	(\$9,23)	(\$35,18)	(\$54,08)	(\$77,29)	(\$97,65)
Margen Bruto	-	-	-	\$0,68	\$1,51	\$5,77	\$8,88	\$12,69	\$16,03
Gastos Administrativos	-	-	-	(\$14,22)	(\$14,22)	(\$17,42)	(\$17,42)	(\$20,62)	(\$23,82)
Gastos Marketing	(\$12,20)	(\$12,20)	(\$12,20)	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)
Utilidad Antes Impuestos	(\$12,20)	(\$12,20)	(\$12,20)	(\$33,79)	(\$32,91)	(\$31,85)	(\$28,74)	(\$28,14)	(\$27,99)
PPM	-	-	-	-	(\$0,04)	(\$0,11)	(\$0,41)	(\$0,63)	(\$0,90)
Utilidad Despues PPM	(\$12,20)	(\$12,20)	(\$12,20)	(\$33,79)	(\$32,95)	(\$31,96)	(\$29,15)	(\$28,77)	(\$28,89)
Flujo Caja	(\$12,20)	(\$12,20)	(\$12,20)	(\$33,79)	(\$32,95)	(\$31,96)	(\$29,15)	(\$28,77)	(\$28,89)
Flujo Caja Acumulado	(\$12,20)	(\$24,40)	(\$36,60)	(\$70,39)	(\$103,34)	(\$135,30)	(\$164,45)	(\$193,22)	(\$222,11)



	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Ingresos	\$139,34	\$166,95	\$196,51	\$221,52	\$241,01	\$260,49	\$279,98	\$299,47	\$318,96
Egresos	(\$119,69)	(\$143,41)	(\$168,80)	(\$190,28)	(\$207,02)	(\$223,76)	(\$240,51)	(\$257,25)	(\$273,99)
Margen Bruto	\$19,65	\$23,54	\$27,71	\$31,23	\$33,98	\$36,73	\$39,48	\$42,23	\$44,97
Gastos Administrativos	(\$23,82)	(\$23,82)	(\$23,82)	(\$23,82)	(\$23,82)	(\$23,82)	(\$27,82)	(\$27,82)	(\$27,82)
Gastos Marketing	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)
Utilidad Antes Impuestos	(\$24,37)	(\$10,48)	(\$16,31)	(\$12,79)	(\$10,04)	(\$7,29)	(\$4,54)	(\$1,80)	(\$0,95)
PPM	(\$1,14)	(\$1,39)	(\$1,67)	(\$1,97)	(\$2,22)	(\$2,41)	(\$2,60)	(\$2,80)	(\$2,99)
Utilidad Despues PPM	(\$25,51)	(\$12,88)	(\$17,98)	(\$14,75)	(\$12,26)	(\$9,70)	(\$7,15)	(\$4,60)	(\$2,94)
Flujo Caja	(\$25,51)	(\$12,88)	(\$17,98)	(\$14,75)	(\$12,26)	(\$9,70)	(\$7,15)	(\$4,60)	(\$2,94)
Flujo Caja Acumulado	(\$247,62)	(\$269,50)	(\$287,48)	(\$302,23)	(\$314,49)	(\$324,19)	(\$335,34)	(\$343,94)	(\$349,98)

	Mes 16	Mes 17	Mes 18
Ingresos	\$338,45	\$357,94	\$377,42
Egresos	(\$290,73)	(\$307,47)	(\$324,21)
Margen Bruto	\$47,72	\$50,47	\$53,22
Gastos Administrativos	(\$27,82)	(\$27,82)	(\$27,82)
Gastos Marketing	(\$20,20)	(\$20,20)	(\$20,20)
Utilidad Antes Impuestos	(\$0,30)	\$2,45	\$5,19
PPM	(\$3,19)	(\$3,38)	(\$3,58)
Utilidad Despues PPM	(\$3,49)	(\$0,94)	\$1,63
Flujo Caja	(\$3,49)	(\$0,94)	\$1,63
Flujo Caja Acumulado	(\$353,47)	(\$354,41)	(\$352,79)

Parámetro	Símbolo	Valor	Criterio
Beta Desapalancado	$\beta$	1,12	Tabla Beta Demoran Online para software aplicaciones y tecnologías
Nivel de deuda	D	0	Se asume un nivel de deuda nulo
Tasa libre de riesgo	Rf	0,10%	Tasa interes bono banco central a 5 años en UF
Retorno del mercado	Rm	4,29%	Según la rentabilidad del IPSA últimos 10 años (18-3-19)
Premio Liquidz	LD	4,00%	Damodaran Venture Economics 2004
Premio por startup	SU	5,0%	Valor intermedio 1-5%
Tasa Descuento		13,79%	Costo Patrimonio sin deuda metodología VC Tasa descuento = $Rf + \beta \cdot (E[Rm] - Rf) + LD + SU$

# 10. Proyecciones Financieras y Análisis de Riesgos

Cálculo Flujo Caja Anual (En millones de pesos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Comp.
INGRESOS	-	\$1.548,62	\$4.646,02	\$6.763,49	\$9.090,77	\$11.631,81	
EGRESOS	-	(\$1.330,27)	(\$3.990,93)	(\$5.809,84)	(\$7.808,97)	(\$9.991,73)	
MARGEN BRUTO	-	\$218,36	\$655,09	\$953,65	\$1.281,80	\$1.640,09	6,5 Veces
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	(\$250,66)	(\$333,86)	(\$333,86)	(\$564,26)	(\$564,26)	1,2 Veces
GASTO MARKETING	(\$36,60)	(\$242,40)	(\$242,40)	(\$194,40)	(\$182,40)	(\$182,40)	> Año 1 y 2
EBITDA	(\$36,60)	(\$274,71)	\$78,82	\$425,39	\$535,13	\$893,42	4,25 Veces
Depreciación (-)	-	-	-	-	-	-	
Gastos Financieros	-	-	-	-	-	-	
Perdida del Ejercicio Anterior (-)	-	-	(\$274,71)	(\$195,88)	-	-	
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	(\$36,60)	(\$274,71)	(\$195,88)	\$229,50	\$535,13	\$893,42	
Impuestos (27%)	-	-	-	(\$61,97)	(\$144,49)	(\$241,22)	
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS	(\$36,60)	(\$274,71)	(\$195,88)	\$167,54	\$390,65	\$652,20	
Perdida del Ejercicio Anterior (+)	-	-	\$274,71	\$195,88	-	-	
Depreciación (+)	-	-	-	-	-	-	
INVERSION	(\$394,41)	-	-	(\$62,0)	-	\$354,41	
Activo Fijo	(\$25,0)	-	-	-	-	-	
Capital de Trabajo	(\$354,41)	-	-	-	-	\$354,41	
App	(\$15,0)	-	-	-	-	-	
CAPEX	-	-	-	(\$50,0)	-	-	
IdD	-	-	-	(\$12,0)	-	-	
Valor Desecho	-	-	-	-	-	\$4.467,10	5 Veces EBITDA
FLUJO CAJA	(\$431,01)	(\$274,71)	\$78,82	\$301,42	\$390,65	\$5.473,71	

# 11. Rentabilidad y Métricas Claves

Tasa de Descuento	13,79%
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 2.694.853.966
Tasa Interna Retorno (TIR)	65%
Retorno Inversión (Payback)	3 Años

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Ventas a Ventas	-	14%	14%	14%	14%	14%
Margen Operacional a Ventas	-	-18%	2%	6%	6%	8%
Margen Neto a Ventas	-	-18%	2%	5%	4%	6%
ROA	-	-331%	49%	69%	43%	42%
ROE	-	-331%	49%	69%	43%	42%

Sensibilización VAN con respecto a Comisión Servicio Dr. House App sobre Valor Ticket y Porcentaje Estimación de Clientes (en millones de pesos)

VAN	Escenario Pesimista			Escenario Base			Escenario Optimista				
	12%	13%	14%	15%	16%	17%	18%	19%	20%	21%	22%
\$2.694,85											
60%	(\$2.041,19)	(\$1.635,79)	(\$1.231,51)	(\$842,64)	(\$466,79)	(\$100,83)	\$242,20	\$548,78	\$847,34	\$1.142,95	\$1.435,19
65%	(\$1.741,52)	(\$1.302,40)	(\$877,21)	(\$468,61)	(\$71,85)	\$298,45	\$624,72	\$947,61	\$1.266,33	\$1.582,17	\$1.896,03
70%	(\$1.441,86)	(\$976,71)	(\$532,64)	(\$103,32)	\$299,50	\$650,71	\$998,33	\$1.340,76	\$1.680,46	\$2.017,39	\$2.351,68
75%	(\$1.143,49)	(\$660,17)	(\$195,71)	\$245,27	\$626,77	\$999,56	\$1.366,47	\$1.730,36	\$2.090,80	\$2.448,53	\$2.804,82
80%	(\$853,78)	(\$350,59)	\$135,07	\$552,87	\$951,30	\$1.343,50	\$1.731,85	\$2.116,30	\$2.497,79	\$2.877,67	\$3.256,18
85%	(\$570,48)	(\$46,60)	\$428,36	\$852,98	\$1.271,56	\$1.684,93	\$2.093,94	\$2.499,51	\$2.903,15	\$3.305,25	\$3.706,04
90%	(\$292,48)	\$248,11	\$704,77	\$1.150,60	\$1.589,43	\$2.023,62	\$2.453,67	\$2.881,25	\$3.307,10	\$3.731,49	\$4.154,65
95%	(\$18,87)	\$505,51	\$979,55	\$1.444,99	\$1.905,38	\$2.359,87	\$2.811,96	\$3.261,74	\$3.709,87	\$4.156,63	\$4.600,43
100%	\$249,92	\$756,77	\$1.251,06	\$1.737,80	\$2.218,32	\$2.694,85	\$3.169,10	\$3.641,19	\$4.111,68	\$4.579,26	\$5.044,37
105%	\$482,05	\$1.006,67	\$1.520,70	\$2.028,29	\$2.530,14	\$3.028,75	\$3.525,16	\$4.019,65	\$4.511,44	\$4.999,93	\$5.487,36
110%	\$708,86	\$1.253,55	\$1.789,18	\$2.317,06	\$2.840,94	\$3.361,74	\$3.880,36	\$4.396,49	\$4.908,99	\$5.419,89	\$5.930,08
115%	\$934,34	\$1.499,13	\$2.055,37	\$2.604,90	\$3.150,77	\$3.694,01	\$4.234,77	\$4.771,53	\$5.306,02	\$5.839,58	\$6.372,01
120%	\$1.157,85	\$1.743,66	\$2.320,33	\$2.891,92	\$3.459,89	\$4.025,40	\$4.587,50	\$5.145,70	\$5.702,51	\$6.258,45	\$6.813,94

# 11. Rentabilidad y Métricas Claves

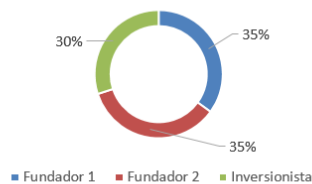
## CAC < LTV

USUARIOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
N° Clientes	3.000	27.993	73.473	119.078	160.307	196.810
Gastos MKT Clientes	-18.300.000	-169.200.000	-169.200.000	-121.200.000	-109.200.000	-109.200.000
Margen por Cliente	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495	\$ 8.495
Recurrencia compra anual	0,00	1,11	1,27	1,24	1,25	1,24
Tiempo permanencia años	3	3	3	3	3	3
CAC Clientes	\$ 6.100	\$ 6.770	\$ 3.720	\$ 2.658	\$ 2.649	\$ 2.992
LTV Clientes	\$ -	\$ 28.214	\$ 32.250	\$ 31.524	\$ 31.791	\$ 31.702



## 12. Oferta para Inversionistas

Financiamiento	
Inversión Inicial (año 0)	\$ 394.407.576
Aporte Fundadores	\$ 201.147.864
Aporte Inversionistas	\$ 193.259.712
Uso de los fondos	Inversión Activo Fijo, Intangible y Déficit Operacional de 17 Meses
Financiamiento	49%
Valorización Múltiplos Margen EBITDA	
Margen EBITDA año 5	\$ 893.420.991
Múltiplo	5
Valor Empresa	\$ 4.467.104.954
Distribución Propiedad Societaria	
TIR Inversionista	38%
Valoración Pre Money	\$ 450.939.329
Valoración Post Money	\$ 644.199.041
Propiedad Inversionista	30%
Propiedad fundadores	70%



	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	-	-	-	-	-	\$1.340,13
Resultados Antes de Impuestos	-	-	-	-	-	\$1.340,13
Impuesto (27%)	-	-	-	-	-	(\$361,84)
Resultado Despues del Impuesto	-	-	-	-	-	\$978,30
Inversión	(\$193,26)	-	-	-	-	-
Flujo de Caja	(\$193,26)	-	-	-	-	\$978,30
VAN	\$319,48					
TIR	38%					

N° Veces Margen EBITDA	TIR	Participación accionaria en Dr. House App				
	38%	20%	25%	30%	35%	40%
1	38%	-8%	-3%	0%	3%	6%
2	38%	6%	11%	15%	19%	22%
3	38%	15%	20%	25%	29%	32%
4	38%	22%	28%	32%	36%	40%
5	38%	28%	33%	38%	43%	47%
6	38%	32%	38%	43%	48%	52%
7	38%	36%	43%	48%	53%	57%
8	38%	40%	47%	52%	57%	61%
9	38%	43%	50%	56%	60%	65%
10	38%	47%	53%	59%	64%	68%

## 13. Conclusiones

- Mercado Atractivo \$11.700MCLP, TIR 65% y VAN 2.700MCLP
- Producto diferenciado para los distintos segmentos.
- Inversión alta pero con altos retornos al inversionista 38%, poco sensible a variaciones de métricas claves TIR Inversionista-Veces Margen EBITDA.
- Plan de Marketing con criterios muy conservadores para asegurar eficiencia en la proyección de la demanda.
- Dr. House App, es un negocio innovador creado para satisfacer las necesidades del hoy, las encuestas y entrevistas respaldan la idea, importante es destacar que además esta innovación se puede escalar y diversificar en áreas de negocios como farmacias House y otros especialistas House: [enfermer@s](mailto:enfermer@s), [kinesiolog@s](mailto:kinesiolog@s), entre otros.



[www.fen.uchile.cl](http://www.fen.uchile.cl)

