



GoNursing

Parte I

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

Alumno: Felipe de la Cerda H.
Profesor Guía: Rodrigo Fuentes D.

Santiago, Octubre 2020

TABLA DE CONTENIDOS

<i>Resumen Ejecutivo</i>	4
1. Oportunidad del Negocio.	7
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	7
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	9
3.1. Modelo de Negocios	10
3.2. Descripción de la Empresa	10
3.3. Propuesta de Valor	12
3.3.1. Formulación de Estrategias de entrada, crecimiento y salida	16
4. Plan de Marketing	18
4.1. Objetivos de Marketing	18
4.2. Estrategia de Segmentación	19
4.3. Estrategia de Producto / Servicio	20
4.4. Estrategia de Precio	21
4.5. Estrategia de Distribución	22
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	22
4.7. Promoción	23
4.8. Imagen Corporativa	23
4.9. Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual	24
4.10. Presupuesto de Marketing y Cronograma	25
5. Estrategia operacional	28

6. Equipo del Proyecto	28
7. Plan Financiero	29
8. Riesgos Críticos	30
9. Propuesta inversionista	31
10. Conclusiones	31
11. Bibliografía	33
12. Anexos	35
12.1. Anexo 1 – Investigación de mercado	35
12.2. Anexo 2 – Análisis PESTEL	44
12.3. Anexo 3 – Análisis 5 Fueras de Porter	48
12.4. Anexo 4 – Modelo CANVAS para GoNursing	49
12.5. Anexo 10 – Análisis VRIO GoNursing	50

Resumen Ejecutivo

En la industria de la salud chilena existen dos escenarios, un escenario con una población con una real necesidad de un mejor sistema de salud, ajustado a la billetera de cada individuo, y otro escenario con profesionales con necesidades laborales que les permitan no ser presos de sus horarios y que les entregue una estabilidad acorde a cualquier otro trabajo bien remunerado. Ante esta realidad nace GoNursing.

Bajo las actuales condiciones y ante ambos escenarios es que se genera el plan de negocios, el cual busca satisfacer las necesidades no resueltas de ambas partes.

GoNursing busca entregar un servicio de eficaz y eficiente, sin dejar de lado la calidez humana, sustentado por una plataforma de fácil gestión, ágil y a la vanguardia, a través de una aplicación móvil de envergadura, la cual gestiona que el servicio se realice, además de almacenar la ficha clínica del paciente segura y accesible cada vez que él lo necesite, a un precio justo, y por otro lado, un beneficio de manejo del tiempo y económico para los enfermeros que realiza el servicio.

Actualmente Chile posee el ambiente adecuado para poder desarrollar esta oportunidad, tanto en avances tecnológicos, económicos y de infraestructura. El estudio de mercado realizado arrojó como resultado que más del 60% de las personas estarían dispuestas a adquirir este tipo de servicios a través de una aplicación web y más del 79% de los enfermeros estaría dispuesto a trabajar bajo el alero de este tipo de plataformas. Además, ambos grupos convergen en materia de disposición a pagar y disposición a cobrar, ambos ubicándose en el rango de \$15.000-\$40.000 pesos, siempre pensando en qué tipo de servicio que será entregado.

Ahora ¿Qué tan atractivo es el tamaño del mercado al cual apunta GoNursing? Según el análisis estudiado este estaría en el orden de los \$7.782 MM de pesos, Nuestro proyecto busca tener una participación del 1,8% en el primer año y un 3,1% para el año 5° de operación. Para poder lograr esta participación se buscará una rigurosa aplicación del plan de marketing, utilizando una clara estrategia enfocada en redes sociales y relacionamiento B2B, buscando siempre fidelizar tanto al paciente como al enfermero.

GoNursing se encuentra en un ambiente de alta competencia, con bajas barreras para los nuevos entrantes, sin embargo, apuntamos a tener un posicionamiento donde nuestros competidores no han podido cubrir el total de necesidades de los principales actores de esta parte de la industria, sumando un factor de diferenciación como es la ficha clínica única de cada paciente, enfocándose en satisfacer al cliente y con una estrategia de precios que alzará a la marca para tener el liderazgo y desde esa posición, resguardarse y subir las barreras de entradas para mitigar estos riesgos.

El plan de negocios de GoNursing demuestra ser un proyecto atractivo para el inversionista, y con una inversión inicial de \$73MM se obtiene un VAN positivo, indicando que el proyecto es viable, y que se pueden obtener un excedente de \$216MM, por sobre el retorno esperado. En cuanto al TIR, esta se encuentra en torno al 65,36%, lo que demuestra ser un proyecto factible logrando una excelente rentabilidad, además de contar con un payback ya en el tercer año de actividad. Dicho escenario es el ideal para cualquier inversionista.

1. Oportunidad del Negocio.

El actual escenario socio económico, educacional y cultural de nuestro país, origina grandes brechas en materia de accesibilidad a salud en tiempo y forma, por otra parte, antes de la crisis sanitaria originada por la pandemia, una baja tasa de ocupación en el área de enfermería se traduce en una empleabilidad cercana al 90%.

Estos dos problemas que se abarcaran con más detalle en la Parte I del plan de Negocios, se traducen en necesidades sin atender que GoNursing solucionara mediante la localización y colectación de enfermeros y pacientes facilitando el acceso a salud en tiempo y forma, además de facilitar una fuente laboral a enfermeros

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

En Chile la industria de la salud está colapsada, un sistema que en varias situaciones durante el año no da cabida a la demanda, con hospitales sobre exigidos y una lista de espera que nunca disminuye con cerca de 2 millones de pacientes esperando por una atención digna.

Es por ello que a inicio de lo 90, comienzan a aparecer desde los servicios de atención domiciliaria, empresas que dedican a cubrir la necesidad de aquellas personas que no pueden trasladarse a un centro asistencial o simplemente no han podido ser atendidos en el sistema de salud.

En este contexto las familias o las personas necesitadas se contacta con una de estas empresas y contrata el servicio que le sea necesario, con ello mejora la oportunidad y continuidad de la atención de las personas con dependencia

severa, mediante la atención integral sea esta física, emocional y/o social en el domicilio familiar.

Existe un marcado desarrollo con la formación de centros y soluciones que presten este servicio, sin lograr aun una red de apoyo adecuada que cubra la demanda actual y proyectada, entendiendo que hacia el 2050 el país tendrá el 30% de sus habitantes como adultos mayores (1).

Los Servicios de atención pública, Establecimientos de Larga Estadía (ELEAM), son por hoy los competidores que existen dentro de esta industria, ubicados principalmente en comunas como Las Condes, Ñuñoa y Providencia orientados por sobre todo al cuidado de adultos mayores. Las empresas privadas de atención domiciliaria también están en este contexto, entidades que prestan servicios clínicos o de cuidados integrales a personas con cierto grado de dependencia ya sea a través de prestación presenciales en el domicilio del paciente o bien a través de teleasistencia.

En este capítulo el que será detallado mas profundamente en la Parte I del plan de negocios se desarrollara el análisis pestel, y las 5 fuerzas de Porter, ambos nos entregan una noción de que la situación sanitaria en el país necesita de cambios fundamentales a nivel político y la incorporación de nuevos actores en el mercado que facilite nuevos oferentes

La Tabla 1 del Anexo 3, se plantea el PESTEL, en el cual se enmarca el macroentorno, identificando tanto las oportunidades y amenazas que GoNursing hará frente en el marco de la industria Sanitaria.

De dicho análisis podemos inferir que la potencialidad de la idea es viable, en combinación con las necesidades actuales evidenciadas por la crisis social y pandemia global que generaran un nivel mayor de oportunidades.

En cuanto al análisis de las 5 fuerzas de Porter, el que también se tratará en profundidad en la Parte I del plan de negocios, se concluye que a pesar de que el segmento de la atención de Adultos Mayores en domicilios tiene un nivel elevado de competencia, que los nuevos competidores y amenazas de nuevos competidores tienen un crecimiento del orden del 4% anual. Es un mercado relativamente joven y atractivo, pues esta en una fase incipiente desarrollo que permita ingresar como empresa y liderar el mercado con un formato de atención que ajuste, mejore y economice la atención domiciliaria.

Esto se concretará al potenciar los elementos diferenciadores (ficha clínica, evaluación de servicio) logrando consolidar y fidelizar un cliente que se rige por calidad y calidez de la atención de un familiar o ser querido a un precio razonable.

En cuanto a los clientes, estos son de dos tipos, el enfermero quien hace la prestación clínica y personas que tengan a su cuidado un paciente con necesidades especiales de salud, los que detallaremos e identificaremos en forma más profunda en la Parte I del plan de negocios

Nuestra estimación de la demanda se desprende de los datos extraídos desde la CASEN 2017, donde 93% de la población >60 años ha requerido una atención clínica. Con ello determinamos que la población sujeta a controles y evaluaciones constantes por personal clínico por problemas de salud son bimensuales, lo que se traduce en 6 atenciones de enfermería al año. Eso se traduce en un mercado de 263.423 atenciones, es decir unos \$220.485.405 de pesos.

3. Descripción de la empresa y propuesta de valor

GoNursing, es una solución de consumo colaborativo que conecta la oferta y la demanda en forma distinta a la tradicional, apoyándose en una plataforma

tecnológica (aplicación) que conecta personas que compartan los mismos intereses por el cuidado de la salud, por un lado, con personas que cuidan a un familiar o ser querido en el confort del hogar y que requieran de atención especialidad de enfermería, pero que privilegian el tiempo y el cuidado personalizado a través de servicios domiciliarios

3.1. Modelo de Negocios

El internet, el desarrollo de nuevas tecnologías, la situación actual de pandemia a nivel mundial, hacen que la evolución del mercado de la salud se deba acelerar. Una población de adultos mayores en franco crecimiento, con la necesidad de acercamiento de atención de salud a sus domicilios será parte de los nuevos desafíos que se deberán cubrir. Estos cambios, traen desafíos para las actuales organizaciones que deberán adaptarse, pero también darán cabida a nuevos formatos de prestaciones de servicios de salud a los cuales no estábamos acostumbrados.

Para entender el modelo de negocio de GoNursing, se realizó un análisis CANVAS (Anexo 5) en el cual se identificaron las asociaciones claves, sean estas comerciales y tecnológicas centradas en la propuesta de valor de la empresa, el relacionamiento con nuestros potenciales y clientes, canales de distribución e identificación del mercado a abordar.

3.2. Descripción de la Empresa

GoNursing es una empresa de consumo colaborativo, la propuesta de valor de es ofrecer una experiencia de servicio profesional única al usuario a mediante un servicio que asegure calidad, velocidad de atención, seguridad y el traspaso tangible del historial clínico del paciente donde él es el dueño de su información.

Es una empresa que su gestión completa se basa en la administración eficiente de una app, y no necesitaría un lugar físico para desarrollar su actividad, se tiene contemplado mantener una oficina administrativa en la comuna de Las Condes, actual centro neurálgico empresarial, que permite diseñar logísticas adecuadas y alianzas estratégicas con empresas a través campañas de marketing en búsqueda de capturas de cliente tipo 1.

Dentro de los aspectos diferenciadores, se destaca la ficha clínica que será traspasará al paciente, donde él podrá tener acceso cuando estime conveniente a su información de evaluación y tratamientos. Podrá registrarse no solo las acciones que realicen enfermeros de GoNursing, sino que también médicos u otros personales de salud que los evalúe o trate potenciando la herramienta de gestión en beneficio del paciente y un mejor seguimiento y control por parte del enfermero GoNursing.

El Usuario de GoNursing, tendrá la posibilidad elegir su horario de atención y privilegiar las urgencias mediante una conexión con el profesional más disponible, también podrá hacer el requerimiento focalizado de acuerdo a su última experiencia y establecer un relacionamiento cercano con el enfermero con el que ha logrado mayor afinidad.

Tanto el usuario como el profesional GoNursing, podrán evaluar en tiempo real la satisfacción en relación calidad de atención del enfermero y la calidad de disposición a seguir los procedimientos por parte del paciente y su entorno familiar o personas a cargo, permitiendo acceder a mejores beneficios mediante su calificación. Con esto se da un enfoque a la mejora continua del servicio entregado hacia los pacientes y se resguarda el trato hacia el profesional GoNursing.

3.3. Propuesta de Valor

La propuesta de valor consiste en ofrecer un servicio de atención domiciliaria estandarizado, especializado y diferenciado con foco en entregar una experiencia única para sus clientes, que además traspase beneficios económicos a pacientes y enfermeros con mejores tarifas a los usuarios y mejores comisiones a los enfermeros, a través del modelo de consumo colaborativo.

Para apoyar el análisis de la propuesta de valor y determinar los recursos, capacidades y competencias del modelo de negocio es que se realiza un análisis VRIO para GoNursing (Anexo 10).

Se puede inferir que la innovación del recurso/capacidades, es lo que le da a GoNursing una ventaja competitiva sostenible, por lo que los esfuerzos estratégicos deberán ir en ese ámbito, búsqueda de nuevos negocios dentro o fuera de la industria con base en la experiencia de GoNursing.

Debe existir un potenciamiento en la Calidad de servicio que puede transformarse en un punto diferenciador, la estrategia de GoNursing, apunta a capacitar al enfermero en esta materia para que genere en los clientes, identificación con la marca y fidelización. Fundamental será como se canalizan las valoraciones y comentarios de los clientes para implementar rápidamente planes de acción que permitan mejorar la experiencia del cliente con nuestra solución.

La disponibilidad de enfermeros es un aspecto que se deberá tomar en consideración, pues puede ser una ventaja sostenible si organizacionalmente se puede canalizar.

Por último, la ficha clínica es un aspecto disruptivo y distintivo dentro de la estrategia, que solo genera una ventaja temporal dado que es fácil de imitar, para ellos es prioritario hacer sinergia con la innovación de la organización, que en conjunto permita evolucionar esta herramienta a manera de tener un cliente cautivo dada la utilización de la herramienta.

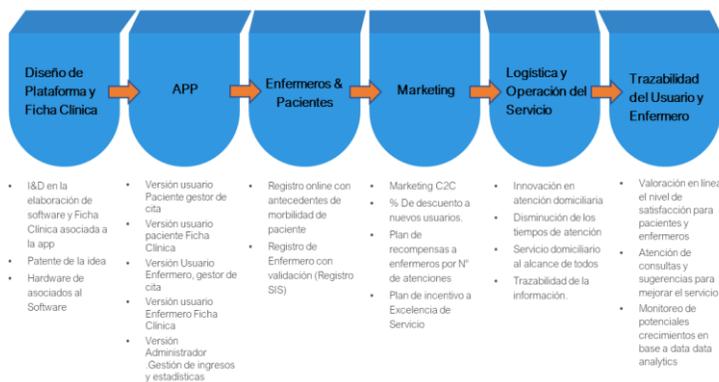
Para realizar un análisis interno de la organización, se hace indispensable identificar las competencias centrales y las ventajas competitivas para poder canalizar y generar valor agregado a los clientes.

En resumen, podemos establecer que GoNursing debe utilizar las ventajas competitivas que lo destacan para hacerse una imagen de marca fuerte y reconocida en la industria, al lograr posicionarse con un alto nivel de servicio y satisfacción de sus clientes junto con la innovación como parte central de su estrategia lo que le permitirá diferenciarse claramente de sus competidores

De acuerdo a eso, se deben identificar las principales actividades de la organización. Para ello se aplica la metodología de McKinsey para el análisis de la cadena de valor.

Cuadro 4.- Cadena de Valor

Cadena de Valor GoNursing



Fuente: Elaboración Propia.

GoNursing, al ser una solución no estándar al suministro de servicios de enfermería a domicilio, el modelo de McKinsey de mayor simpleza y más flexible a cambios asienta de mejor forma para evidenciar las funciones internas y la estructura del sector, por lo que conversa en forma más fluida y se adapta de mejor manera al modelo de negocio evolutivo de GoNursing.

Diseño de Plataforma y Ficha Clínica

GoNursing App, será una plataforma multisistemas operativos robusta, con un sólido hardware de tipo Cloud Computing, asociado a un software eficiente, que mantendrá las interacciones constantes de usuarios no solo en el ámbito de pedir servicios, sino que también permitirá las consultas al historial clínico en forma simultánea entre los usuarios que realicen diversas actividades. La ficha clínica, mantendrá un formato clásico en términos de estructura, que privilegiará la información de evaluación y evolución de las necesidades clínicas del paciente, será fácil e intuitivo que permita la interacción simplificada de los usuarios. Esta es la base de la diferenciación inicial de GoNursing para el ingreso del mercado, esta será de tipo transitorio dado que es factible de imitar, pero el éxito es el primero en implementar junto con estrategias de marketing, lo que dará la pauta como líder del mercado.

APP: Es el núcleo central de las operaciones de GoNursing, se establece que tendrá varias versiones que permitirán al paciente, al enfermero y a administradores interactuar con ella para la solicitud de requerimientos e información. Las versiones de ficha clínica para pacientes y enfermeros, permitirá hacer consultas y evolución clínico del paciente respectivamente. Por otra parte, las versiones de

gestor de cita para pacientes y enfermeros, permitirá coordinar las citas en los tiempos óptimos para cada interesado, siendo el paciente el que incorpora el requerimiento inicial. Administrativamente, permitirá mantener el registro y las estadísticas de las consultas, citas realizadas e ingresos recibidos por cada actividad.

Enfermeros y Pacientes: Si bien es cierto toda persona puede ser paciente y es recibida dentro de la aplicación, esta deberá completar un registro de su epicrisis, que permita tener la mayor cantidad de información relevante para que el enfermero pueda programar bien los requerimientos técnicos de la visita. Los enfermeros deberán registrarse y esperar una validación, dado que la Superintendencia de Salud pone a disposición de la ciudadanía el Registro de Prestadores Individuales de Salud, herramienta que permite consultar si una determinada persona ha sido legalmente habilitada para ejercer su profesión en el país, a fin de otorgar dicha seguridad sanitaria a la población, por lo que deberá ser admitido mediante ese documento, título universitario y cedula de identidad, como parte de la seguridad que proveerá GoNursing a sus clientes.

Marketing: Nuestra plataforma está diseñada como modelo C2C, donde el cliente refiere a la aplicación, se establecer un marketing que potencia y premie esta interacción y utilizar modalidad de Influencers para potencial el nombre de la marca. Sin embargo, está pensado en el plan, una educación de atención de excelencia a todos los enfermeros para que, dentro de su entrega de servicio, se incorpore este valor agregado que será parte del mensaje que se transmitirá por el canal C2C

Logística y operación de Servicio: GoNursing se caracterizará por evolucionar la forma de atención domiciliaria, la logística en la coordinación de citas será uno de los temas más relevantes de la aplicación. En cuanto a la operación del servicio, GoNursing inicia con servicios de enfermería que contará un importante portafolio de atenciones, pero el crecimiento natural será expandirse con otras profesiones con el mismo modelo para consolidarse como uno de los servicios más completos en atención domiciliaria y tener un liderazgo indiscutible en la industria.

Trazabilidad del Usuario y Enfermero: La valoración de satisfacción de pacientes y enfermeros, así como la atención de consultas y sugerencias serán clave para asegurar que la experiencia de pacientes y enfermeros, con esa información se plantearían nuevas estrategias que impacten en una entrega servicios más profesional, agradable y seguro que posteriormente se traduzcan en una fidelización del cliente y una natural recomendación de su experiencia a otros potenciales clientes.

3.3.1. Formulación de Estrategias de entrada, crecimiento y salida

- I. Estrategia Entrada: Como parte del mecanismo de entrada, GoNursing, aprovechará sus ventajas competitivas enfocadas en la diferenciación del servicio. Será la única empresa que facilite el contacto entre enfermeros y pacientes en un sistema de consumo colaborativo. Transferirá el libre acceso a la información de la ficha clínica al paciente que siempre ha sido dueño de su propia información. Por otra parte, la diferenciación en la calidad del

servicio entregado y la disponibilidad del recurso para atender (Enfermería) se establece como mecanismo de entrada más fuerte

- II. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento Visión Global: La estrategia de crecimiento se posiciona desde el punto de vista de la diversificación de los servicios, una vez probado y consolidado el trabajo realizado a nivel de enfermería, se puede incursionar en el área de Kinesiología, Nutrición, Terapia Ocupacional, auxiliares de apoyo. Por otra parte, es factible de expandir esta solución a el resto del país y asociarse a centros asistenciales que permitan integrar los sistemas de fichas clínicas a sus bases de datos. No se descarta la explotación de la idea a otros países o regiones.
- III. Estrategia de Salida Dos miradas, con diferente lineamiento se han planteado en esta estrategia. La primera es establecer como objetivo, hacer crecer a la empresa hasta que tenga un valor de mercado que sea atractivo para los inversores y vender el 51% de la participación de la empresa a un inversor mayor o un gran actor de la industria como los holdings corporativos, pero manteniendo una participación que permita seguir obteniendo ganancias. Por otra parte, ante la inherente dificultad de crecimiento, se evaluará la liquidación de la compañía a un competidor directo que le signifique una mejora en sus operaciones y con ello pueda tener una mejor disposición a pagar.
- IV. Responsabilidad Social Empresarial y Sustentabilidad: GoNursing es una empresa que procurara disminuir al máximo el consumo de papel y no realizara ninguna publicidad impresa. La empresa tiene un planteamiento digital que permitirá poder cumplir con dichos objetivos.

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

El objetivo principal de marketing de GoNursing está orientado al logro de los objetivos, para ello es crucial lograr tener un posicionamiento de mercado, dar a conocer y potenciar la marca a través de su propuesta de valor.

Objetivos Corto Plazo:

1. Alcanzar 4.000 usuarios en la APP GoNursing, en el primer año de funcionamiento. A través de la promoción que se realizará mediante mecanismos del marketing digital tales como Influencers y acción en redes sociales que buscarán añadir usuarios activos a la aplicación. La inversión en Influencers puede ir en orden de pagos o relacionada a canjes de servicios que necesiten ellos o de sus seres queridos. Para el primer año se necesitan 1.892 pacientes que cumplan con la frecuencia de 6 visitas anuales con disposición a comparar el servicio mediante el formato app, el estudio de mercado estableció que el 60% de los encuestados estaría dispuesto a contratar los servicios mediante este formato, por ende, duplicamos la cantidad de usuarios activos en la app para lograr el objetivo del mercado.
2. Lograr 20.000 seguidores en redes sociales Instagram y Facebook
3. Realizar al menos 12.000 transacciones de ventas en el primer año a través de la aplicación.
4. Utilización de al menos 40 Influencers que permitan promocionar la marca.
5. Dar servicios dirigidos al menos a 6 personas de reconocido renombre a nivel nacional y que promocionen la marca.

Objetivos Largo Plazo:

1. Posicionar la marca como dentro de las tres primeras empresas líderes en atención domiciliaria en el plazo máximo de 3 años.
2. Consolidación del mercado con un 3,1% de participación en el segmento establecido en un plazo a finales del 5° año
3. Asociación estratégica con al menos un holding de Salud en Chile, que permita la expansión del segmento objetivo a partir del 6° año.

4.2. Estrategia de Segmentación

La estrategia de segmentación es a tres niveles:

Segmentación demográfica:

Cliente tipo 1

Nivel educacional: Estudios universitarios específicos, Enfermeras (os)

Identidad de Género: Masculino y Femenino

Edad: Millenials (1981-1993), Generación X (1969-1980) y Z (1994-2010).

Ingresos Promedio: US\$ 20.000 al año.

Cliente tipo 2

Nivel educacional: Secundarios, Técnicos, Universitarios y Superiores

Con la responsabilidad de un adulto mayor con funcionalidad reducida

Identidad de Género: Masculino y Femenino

Edad: Millenials (1981-1993), Generación X (1969-1980).

Ingresos familiares per cápita Promedio: US\$10.000 al año.

Usuarios

Nivel educacional: Secundarios, Técnicos, Universitarios y Superiores

Edad: >60 años

Funcionalidad: Dependencia funcional con grado leve a severa

Identidad de Género: Masculino y Femenino

Ingresos familiares per cápita Promedio: US\$15.000 al año.

Segmentación geográfica:

Nacionalidad: chileno y extranjeros

Región: Metropolitana

Comunas: La Florida, La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Ñuñoa, Vitacura, Providencia, Macul y Peñalolén

Segmentación Psicográfica:

Estilo de vida: Orientada hacia el estatus y bienestar familiar.

4.3. Estrategia de Producto / Servicio

La estrategia de Producto/servicio de GoNursing se basa servicio de atención domiciliaria estandarizada, especializada y diferenciada con foco en entregar una experiencia única para sus clientes, que además traspase beneficios económicos a

pacientes y enfermeros con mejores tarifas a los usuarios y mejores comisiones a los enfermeros, a través del modelo de consumo colaborativo

La estrategia está basada en Customer Centricity, que permitirá generar relaciones solidas con los clientes en base a la experiencia de servicio. Cada acción que se ejecute en la compañía estará mirada desde el punto de vista del impacto que tendrá en el cliente. Relevante serán las interacciones con las evaluaciones de satisfacción, comentarios y sugerencias de nuestros clientes. El conocimiento de los clientes que consumen los servicios permitirá ir generando nuevas estrategias que permitan consolidar la relación de fidelización de un cliente.

4.4. Estrategia de Precio

La estrategia de precios está en relación a los precios de mercado que dicta la competencia, estará un 10% por debajo al promedio de instituciones privadas y sobre 10% de los precios establecidos por enfermeros independientes o freelance. competencia directa de GoNursing. Este valor más bajo de la competencia estará apalancado por los costos operativos que no tendrá la organización, traspasándole el beneficio a pacientes y enfermeros. Por otra parte, se toma referencia de la investigación de mercado que entre la disposición a pagar de pacientes y la disposición a cobrar de los enfermeros coincide un rango de preferencia en un rango entre \$25.000-\$40.000. De acuerdo a esto se ha establecido un tarifario base con las prestaciones más frecuentes en la segmentación de clientes e GoNursing

Tabla 5.- Tarifación de prestaciones más Frecuentes en AM

Listado de precio de prestaciones más realizadas en AM	
ADMINISTRACION MEDICAMENTOS POR VÍA INMUSCULAR	\$20.000
ADMINISTRACION MEDICAMENTOS POR VÍA INTRAVENOSA	\$30.000
CURACION AVANZADA	\$40.000
CURACION SIMPLE	\$27.000

NEBULIZACIONES	\$20.000
ASPIRACION DE SECRECIONES	\$20.000
CATETER URINARIO INSTALACION	\$35.000
CATETER URINARIO DESINSTALACION	\$23.000
INSTALACIÓN SONDA NASOGASTRICA	\$35.000
REEMPLAZO DE GASTROCTOMIA	\$40.000
EVALUACION COMPLETA Y EDUCACIÓN	\$25.000

Fuente: Elaboración propia

4.5. Estrategia de Distribución

Dado que las ventas de servicios son personalizadas y ejecutadas a través de la aplicación, se considera como una única vía de distribución. La aplicación capturar de inmediato, sin intermediarios ni gestores de ventas, el requerimiento. Del cliente será distribuido por algoritmos y disponibilidad de enfermeros cercanos al sitio de solicitud mediante geolocalización. Una vez despachado el servicio al enfermero él es el encargado de entregar el servicio en el domicilio del paciente.

4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación de GoNursing, estará dirigida al responsable del cuidado del adulto, quien han sido identificado como el tomador de decisión. La estrategia de comunicación es a nivel del boca a boca, con el apoyo de redes sociales Facebook, Twitter, Instagram. En cuyas incursiones se enviará campañas con accesos a descuentos, precios especiales por la utilización del servicio y la promoción de este.

GoNursing, al ser una empresa 100% web mantendrá los siguientes canales de comunicación:

- Aplicación y pagina Web: Usuarios podrán acceder a toda la información sobre la compañía, y con la aplicación móvil accesos a todo su potencial.
- Internet posicionamiento de la marca en el buscador Google, a través de Google business

- Redes sociales: Facebook, Twitter, Instagram, YouTube, LinkedIn
- Influencers que trabajen a través de redes sociales y estén dirigidos a segmento clave de GoNursing, potenciando la imagen

4.7. Promoción

Parte importante de la estrategia de Marketing, es la captura de nuevos clientes y fidelización en base a marketing con mezcla de precios, para ellos una buena fórmula es atenciones iniciales con descuento, descuento por referenciar la marca, o mejorar el ingreso de enfermeros por su valoración ante clientes, número de clientes que atiende, tiempo de disponibilidad en la aplicación.

4.8. Imagen Corporativa

GoNursing, nace de la idea de llevar la salud y el cuidado de las personas a sus domicilios con la facilidad de un click, con la seguridad y profesionalismo que destaca de los enfermeros profesionales. De esta forma nace un concepto y un logo GoNursing Easy Care.



4.9. Estimación de demanda y proyección de crecimiento anual

Para a la estimación de demanda considerando que el programa ministerial de control sano del adulto mayor establece 2 visitas con control sano al año para pacientes con funcionalidad reducida sin complicaciones y al menos 8 visitas domiciliaria adicionales en el seguimiento de tratamiento/procedimientos¹ (control de descompensaciones en enfermedades crónicas, úlceras por presión, enfermedades estacionarias), esto puede aumentarse en un 100% en el caso de pacientes privados con capacidad de acceso a atención domiciliaria.

De acuerdo a estos antecedentes se ha establecido **un promedio de atenciones anuales de 6**, dado que la población objetivo tiene funcionalidad reducida de leve a severa, que se traducen al menos 10 vistas anuales para el control del AM, el cumplimiento del 60% de estas visitas es la proyección que GoNursing determina para la estimación de la demanda.

El crecimiento anual viene dado por tasa de envejecimiento anual que en el orden del 4%, para efectos del GoNursing se contempla un crecimiento de la población foco en 0.7% anual, el que contempla el crecimiento no solo a nivel de adulto mayor, sino que también aquellos con dependencia. Dado que cada adulto mayor que está en el segmento foco tiene un número de visitas al año el crecimiento de ventas será de tipo exponencial y no va directamente al mismo orden del crecimiento proyectado de los potenciales clientes.

Dado lo anterior se espera crecer a una tasa de 77,1% para el segundo año y un promedio de 15,5% para los restantes años con una proyección a 5 años, tomando en consideración el crecimiento de la población de adultos mayores y el

¹ Atención Domiciliaria Personas con Dependencia, Ministerio de Salud, Subsecretaria de Redes Asistenciales.

crecimiento de cuota de mercado que GoNursing espera tener en los años proyectados, iniciando con un 1,12% de captura de mercado y finalizando con una proyección del 3,1% del mercado para el año 2025.

4.10. Presupuesto de Marketing y Cronograma

El proyecto contempla un promedio de gasto del 20% de la venta anual para los 5 años proyectados, estableciendo una distribución específica para cada plan de acción a ejecutar durante el año, esquematizado en la siguiente Tabla.

Tabla 6.- Presupuesto de Marketing GoNursing

Plan de Marketing	1	2	3	4	5
Marketing Digital (Redes Sociales)	\$20.000.000	\$17.400.000	\$10.200.000	\$10.200.000	\$10.200.000
Capacitación enfermeros calidad de servicio	\$5.400.000	\$11.400.000	\$11.400.000	\$11.400.000	\$11.400.000
Fidelización de enfermeros	\$2.700.000	\$5.700.000	\$5.700.000	\$5.700.000	\$5.700.000
Fidelización de Usuarios	\$2.700.000	\$5.700.000	\$5.700.000	\$5.700.000	\$5.700.000
Total, Año	\$30.800.000	\$40.200.000	\$33.000.000	\$33.000.000	\$33.000.000

Fuente: Elaboración propia

El plan de marketing centra cerca del 50% de su presupuesto en el marketing digital, estudios recientes, reportados por Influencer MarketingHub da cuenta que, por cada dólar gastado mediante esta forma, las empresas pueden llegar a ganar 5,20USD. Canales tradicionales van en retirada frente al marketing mediados por Influencers.

El mercado es bastante variado pudiendo encontrar los siguientes tipos y los valores de mercado por publicación.

Tabla 7- Categorías Influencers

Categoría	Seguidores	Valor por Publicación
Mega-influencers:	> 1M	> 450.000 -1.500.000
Macro-influencers:	100K-1M	desde 250.000

Micro-influencers:	1K-100K	50.000-250.000
Nano-influencers	<1K	30.000

Fuente: Elaboración propia, en base a artículo de mega noticias y Digital Marketing That Drives Results (16,17)

Los dos últimos segmentos de Influencers, utilizara GoNursing para su plan de marketing.

Dentro de nuestro análisis y los diversos pasos para establecer un funnel de ventas a través de APP, ya sea desde su descarga (instalación) hasta la compra y evaluación de la prestación de servicio se requieren diversas actividades para mantener a un cliente activo y cautivo. Para este proyecto consideramos los costos de adquisición inicial de usuarios. Esta actividad inicial, está bastante estudiado a nivel mundial y tiene un costo promedio de 2.79USD para la región Asia Pacifico y unos 0.98USD para América Latina (18).

Para nuestro proyecto la inversión inicial en estrategia de marketing establece un fuerte foco en la captura de clientes a través de las redes sociales, estableciendo un costo aproximado de captura de unos 9.8USD por cada nuevo cliente capturado en base a 4500 nuevos clientes para el primer año.

El plan de operaciones de GoNursing, al ser una plataforma colaborativa, necesita de ciertas características y proveedores para poder entrar en marcha. Dentro de los cuales tenemos los siguientes:

Hosting: Este debe ser adecuado para poder alojar las Fichas Médicas de cada uno de nuestros pacientes, brindando la seguridad necesaria para algo tan clave para GoNursing. Este debe tener las siguientes características:

- Alta capacidad de almacenamiento.
- Transferencia ilimitada de datos debido al tránsito que va a tener la aplicación.

- Alta seguridad para protección de directorios con contraseña, protección anti DDoS, logs de acceso, bloqueo de IP y cortafuegos.
- Data Center propio en Chile.
- Grupo electrógeno de respaldo.
- Copias de seguridad remotas y eficientes.
- Soporte y accesos controlados.

Para alojar nuestra plataforma tenemos las siguientes alternativas en Chile:

- Hosting.cl
- Hostingplus
- Hostgator
- Web empresa Chile.

NIC.CL: Es necesario registrar el dominio que tendrá GoNursing.cl. Página el cual alojará información de la operatividad de la aplicación y otra información relevante para los usuarios.

Proveedores SEO: trabajaremos con un proveedor que nos entregue el mejor posicionamiento dentro del resultado de búsqueda para el motor de Google.

Al contar con cada proveedor relevante para GoNursing, garantizamos una estrategia operativa de eficiencia, adaptando el servicio de GoNursing actual a uno de plataforma colaborativa.

INAPI: Registrar la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial, para poder velar por el reconocimiento y vigencia de la propiedad de la marca, asegurando que no aparezcan competidores con nombres similares o idéntico, este costo está incorporado en la inversión inicial, ítem Gasto de puesta en Marcha.

5. Estrategia operacional

Las operaciones de GoNursing se sustentan en un modelo de plataforma colaborativa, donde tenemos enfermeros y pacientes que se conectan a través de una aplicación móvil, para entregar y recibir un servicio de salud en el mismo recinto domiciliario del paciente, evitando así, acudir a una clínica u hospital.

Para poder acceder a esta aplicación será necesario bajarla al teléfono móvil del usuario, completando la información que solicitará la aplicación y así generar la ficha médica única, ficha en la cual se encontrará toda actividad médica que se ha realizado al paciente. Una vez todo esté completo, el paciente podrá solicitar el servicio que necesite a través de su teléfono, acudiendo el enfermero que esté más próximo al lugar de solicitud. Para que la atención no espere en demasía, GoNursing deberá contar con mínimo 20 enfermeros que cubran la demanda.

El horario de atención de los enfermeros de GoNursing es de lunes a viernes de 08:30 a 18:00, pero existe la posibilidad de atenciones fuera de horario con un recargo al precio de lista del servicio.

Para mayores detalles por favor revisar la parte II del Plan de Negocios.

6. Equipo del Proyecto

Los gestores de este proyecto David Alcayaga y Felipe de la Cerda, quienes con una basta experiencia en la industria, conocen cuáles son las principales falencias del sistema de salud chileno, experiencia que les ha permitido, además, trabajar con enfermeras, algo que les ha mostrado cuál es su realidad laboral y cuáles son los principales anhelos de aquellas que están disconformes con los turnos y el poco tiempo que les queda para ellas, todo esto en un sistema laboral saturado.

GoNursing tiene una estructura pequeña, compuesta por cinco cargos separados por dos principales áreas: área financiera y área comercial. Bajo el área financiera tenemos a su Gerente de Administración y Finanzas quien tiene a cargo al Director Técnico y la Enfermera General de la compañía. Bajo el área comercial se encuentra su Gerente Comercial quien a su cargo tiene al Web Master y Community Manager.

Para conocer mayores detalles, tales como la estructura de sueldos y los requerimientos de recursos humanos, por favor diríjase a la parte II del plan de negocios.

7. Plan Financiero

Los principales objetivos financieros de GoNursing son:

- Facturar 40% de las ventas al contado
- Facturar 60% de las ventas a 30 días.
- Pago a proveedores a 30 días
- Incremento de ingreso promedio del 14% a los 5 años proyectados.

Los ingresos de la operación se realizarán en base a la venta promedio de los servicios prestados por el equipo de enfermeros, de esta venta se paga una comisión de un 26% a GoNursing de forma desfasada de 2 meses para el primer año de operación. Así se espera un crecimiento promedio de 14% anual proyectados a 5 años.

En cuanto a la inversión inicial el monto invertido inicialmente es de \$73.364.454, el cual contempla la adquisición de activos fijos, tales como el desarrollo del software de la aplicación.

Otro punto importante dentro del Plan Financiero es el Capital de Trabajo. Este fue proyectado para año uno, comuna determinación de déficit acumulado máximo de \$54.894.454. Con este monto se podrán financiar 9 meses de la operación y se considerarán 4 meses en la venta para este primer período.

Tras el análisis financiero el cual se podrá ver detalladamente en la parte II del plan de negocios se obtuvo que el proyecta presenta un VAN positivo, con un payback a tres años, además de un excedente de \$216.279.457 por sobre el retorno esperado. En cuanto a la TIR, esta en torno al 65,36%, lo que establece ser un proyecto interesante para los inversionistas.

8. Riesgos Críticos

Los principales riesgos para una empresa con un modelo como GoNursing es mantener la continuidad operativa, es decir, siempre debe estar funcionando y solo requerir mantenimientos preventivos programados. El usuario siempre debe poder utilizar la app, ya que si se llega a caer el usuario podría no volver a ocuparla. Por eso en la etapa de desarrollo debe realizarse en un 100% para no pasar imprevistos.

Otro riesgo crítico es la disponibilidad y cantidad de enfermeros. Este recurso es clave para el funcionamiento de la empresa, de ellos depende el servicio entregado. Si vemos afectada la rapidez de respuesta a los clientes podría ser completamente perjudicial para la organización.

Por último, el riesgo inherente a este tipo de modelo de negocio: “La Seguridad de la información”. Si se llega a perder o llega a ser robada la base de datos de los usuarios podría traer consecuencias legales para GoNursing. Por eso es clave tener los más avanzados sistemas de seguridad para mantener siempre protegida la información de cada uno de nuestros usuarios.

9. Propuesta inversionista

GoNursing tiene un modelo de financiamiento de 100% con capitales propios, donde los principales socios capitalistas, David y Felipe, aportarán partes iguales sin endeudamiento bancario. Como se detalló anteriormente, la inversión es de \$73.364.454, los cuales se desglosan en \$14.520.000 en Activo Fijo, \$54.894.454 en capital de trabajo y \$3.950.000 en otros elementos.

Se prefirió invertir con capitales propios debido a la utilidad proyectada.

10. Conclusiones

Se percibe un mercado favorable para el desarrollo de GoNursing, tanto por la situación de salud pandémica, como la necesidad de descomprimir el sistema actual de salud en Chile.

El creciente uso de teléfonos inteligentes para distintas aplicaciones de servicios hace que GoNursing tenga un camino llano para desarrollarse.

Actualmente, no existe una ficha única por paciente. Cada centro tiene su registro, por lo que si una persona se atiende en un centro médico distinto se pierde la trazabilidad. La digitalización de la ficha clínica y su traspaso al paciente como único y verdadero dueño será una de las fortalezas de la plataforma que abrirá el mercado de servicios clínicos a otra esfera.

Se podrían evidenciar debilidades en el modelo de negocio en cuanto a los incentivos a las enfermeras, y como resultado perder a ambos usuarios de GoNursing.

Utilizando la información recopilada en el mercado y en las diferentes atenciones realizadas por GoNursing, se logrará identificar en cuales debemos continuar, cuales potenciar y en cuales eliminar de nuestros servicios si es que no se obtienen los resultados, haciendo así una plataforma más eficiente y solventando de la mejor forma las necesidades de nuestros clientes.

Las evaluaciones financieras, demuestran que es una propuesta rentable, con retorno de la inversión al corto plazo, siendo más rentable que si la inversión se hubiese puesto a renta fija y con un interés de retorno atractivo para el inversionista.

11. Bibliografía

1. Estimaciones y proyecciones de la población de Chile 1992-2050. Síntesis de Resultados Instituto Nacional de Estadísticas. Diciembre 2018
2. Estado actual del campo laboral de la profesión y su desaceleración en la contratación en: <https://colegiodeenfermeras.cl/2020/01/24/presidenta-nacional-del-colegio-de-enfermeras-sobre-estado-actual-del-campo-laboral-de-la-profesion-desde-hace-por-lo-menos-5-anos-la-contratacion-de-enfermeras-ha-sufrido-una-desacelerac/>
3. La economía de las plataformas colaborativas en Chile: uso y percepción de los chilenos <https://www.mediainteractive.cl/informe-plataformas-colaborativas.pdf>
4. Informe Anual INDH 2018, Cap5 Derechos de las personas mayores y obligaciones del Estado: situación de los niveles de cuidado entregados por establecimientos de larga estadía.
5. Listado de ELEAM, SENAMA-Catastro ELEAM, <http://catastroeleam.senama.cl/>
6. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/chile-es-uno-de-los-paises-de-la-region-donde-mas-se-invierte-en-materia-de-salud-2972665>
7. Sapag, N. y Sapag, R. (2000). "Preparación y Evaluación de Proyectos". Mc Graw Hill Interamericana. Capítulos, 14, 15-16.
8. Sapag, N. (2007). Proyectos de inversión: formulación y evaluación. Pearson Educación.
9. Damodaran, A. (2012). *Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset* (Vol. 666). John Wiley & Sons.
10. Sapag, J. (2019). Valorización de Startups. U. Negocios.

11. RESULTADOS ENCUESTA CASEN 2017, Seremi de Desarrollo Social y Familia Metropolitana. Santiago Gajardo Polanco, Área de Estudios e Inversiones Seremi de Desarrollo Social y Familia R.M.
12. Panorama de la dependencia en Chile: avances y desafíos. Pablo Villalobos, Rev. Med. Chile 2019; 147: 83-9
13. ADULTOS MAYORES Síntesis de resultados encuesta Casen 2017, en www.desarrollosocial.cl
14. Lo que viene: Cómo Uber, Airbnb y las nuevas empresas de Silicon Valley están cambiando el mundo, Brad Stone. Ediciones Deusto.
15. <https://influencermarketinghub.com/es/estadisticas-marketing-influencers/>
16. <https://www.meganoticias.cl/tendencias/242974-cuanto-dinero-obtiene-un-influencer-por-publicacion-en-instagram.html>
17. <https://www.webfx.com/influencer-marketing-pricing.html>
18. <https://www.statista.com/statistics/185736/mobile-app-average-user-acquisition-cost/>

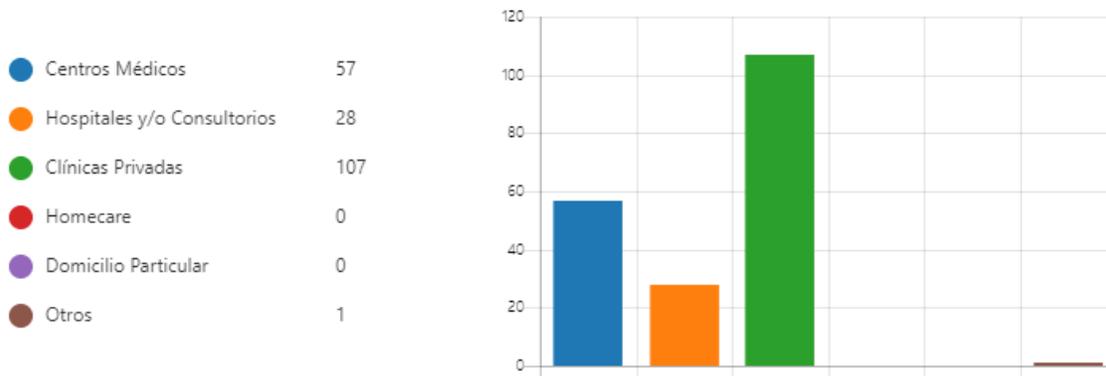
12. Anexos

12.1. Anexo 1 – Investigación de mercado

Encuesta a Pacientes, a través de plataforma Microsoft Forms

1. ¿En qué tipo de centro asistencial se atiende regularmente usted y/o su grupo familiar?

[More Details](#)



2. ¿Como evalúas en general, el servicio recibido en el centro asistencial donde te atiendes?

[More Details](#)

193

Responses



5.38 Average Rating

3. ¿Cuántas personas conforman su grupo familiar?

[More Details](#)



4. De su grupo familiar, ¿cuántas atenciones totales han necesitado durante el último año?, ejemplo: si su grupo familiar es de 3 personas y cada una ha visitado 2 veces al médico, el total de atenciones serán 6.

[More Details](#)

● 1-3 veces por año	58
● 5-10 veces por año	91
● 10-20 veces por año	37
● 20-30 veces por año	7



5. ¿Cree usted que necesitará en algún momento de su vida, servicios profesionales de Enfermería ambulatoria?

[More Details](#)

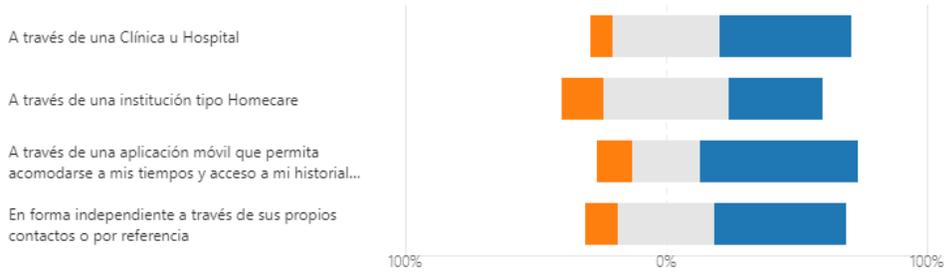
● Si	154
● No	39



6. Si su respuesta es sí, evalúe las siguientes opciones de acuerdo a sus preferencias

[More Details](#)

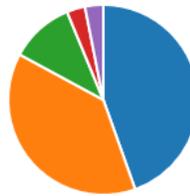
■ No me interesa
 ■ Neutral
 ■ Si Me Interesa



7. Independiente de sus respuestas anteriores, ¿qué valor cree usted que sea adecuado pagar por cada atención profesional de enfermería domiciliaria?

[More Details](#)

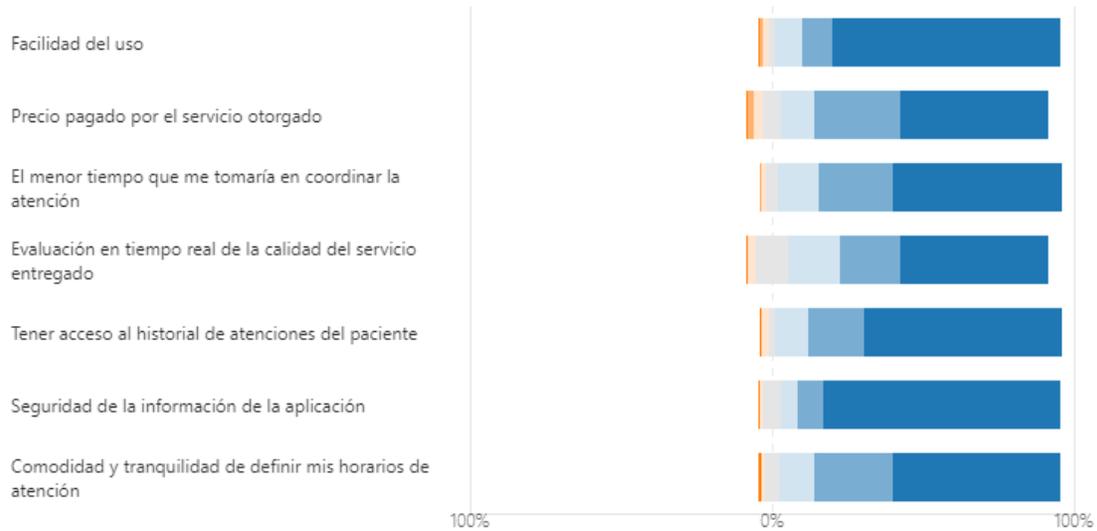
● 15.000-20.000	86
● 25.000-30.000	74
● 35.000-40.000	21
● 45.000-60.000	6
● Other	6



8. Favor de evaluar en términos de importancia con nota del 1 al 7, los siguientes conceptos a considerar en el desarrollo de una aplicación móvil para contratar servicios de enfermería profesional a domicilio.

[More Details](#)

1 2 3 4 5 6 7

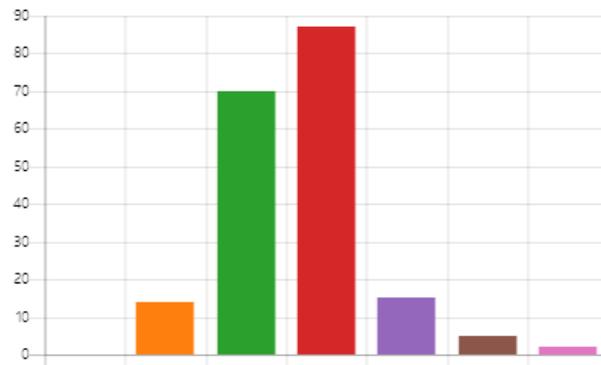


9. Indique el rango de edad al que perteneces

[More Details](#)

<18
18-24
25-34
35-44
45-54
55-65
>65

0
14
70
87
15
5
2



10. ¿A cuál género perteneces?

[More Details](#)

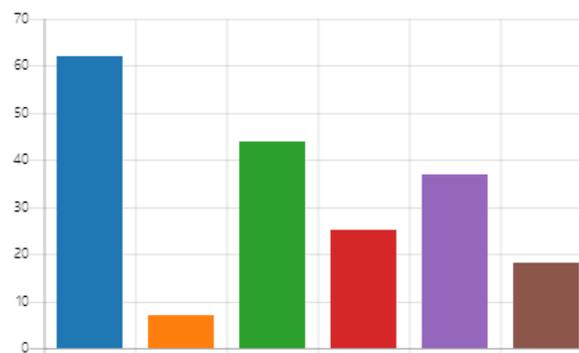
● Masculino	75
● Femenio	118



11. ¿En que área de Santiago Vives?

[More Details](#)

● Santiago, San Miguel, San Joa...	62
● Renca, Recoleta, Quilicura, Ind...	7
● Vitacura, Lo Barnechea, Las Co...	44
● San Ramón, La Pintana, La Gra...	25
● Quinta Normal, Pudahuel, Ped...	37
● Otras	18



Encuesta a enfermeros, a través de plataforma Microsoft forms

1. De acuerdo a su experiencia profesional, con que nota evalúas la calidad profesional de las enfermeras(os) en Chile.

[More Details](#)

179

Responses

5.75

Average Number

2. Con que notas evaluas la calidad de servicios de enfermería entregados en Clinicas y Centros Medicos Privados

[More Details](#)

179

Responses

5.77

Average Number

3. Con que notas evaluas la calidad de servicios de enfermería entregados en Hospitales y Consultorios

[More Details](#)

179

Responses

5.07

Average Number

4. Con que notas evaluas la calidad de servicios de enfermería entregados en Instituciones tipo Homecare

[More Details](#)

179

Responses

5.32

Average Number

5. Estaría usted dispuesta(o) a entregar servicios de atención domiciliaria en forma remunerada, ya sea complementario a su actual trabajo o dedicarse 100% a este tipo de actividad?

[More Details](#)

● Si	135
● No	44



6. Si su respuesta es sí, ordene en función de preferencia o importancia con el modelo que le gustaría desarrollar esta función, de las siguientes cuatro opciones

[More Details](#)

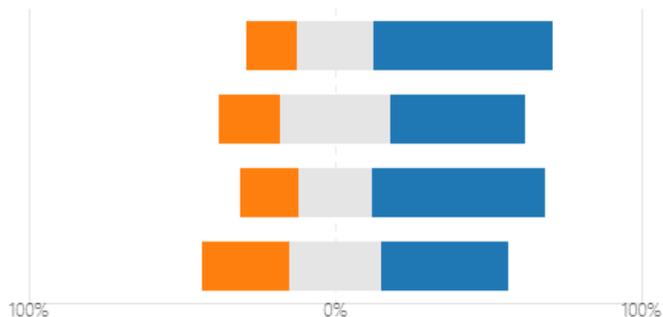
■ No me interesa ■ Neutral ■ Si Me Interesa

A través de una Clínica u Hospital

A través de una institución tipo Homecare

A través de una aplicación móvil que permita modalidad freelance

En forma independiente a través de sus propios contactos o por referencia



7. Independiente de sus respuestas anteriores, ¿qué valor cree usted que sea adecuado pagar por cada atención profesional de enfermería domiciliaria?

[More Details](#)

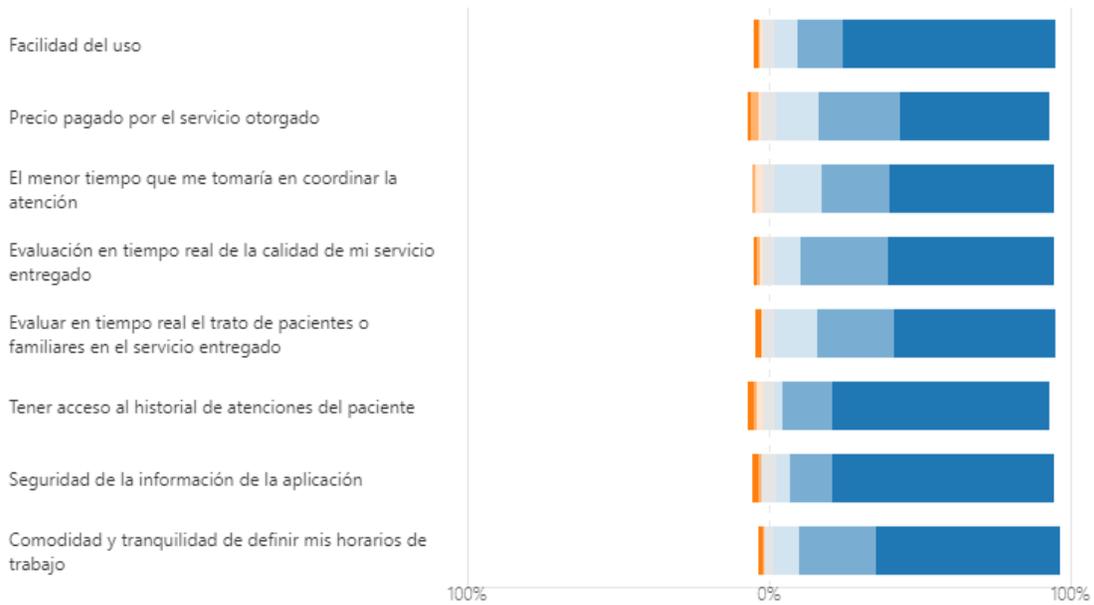
● 15.000-20.000	13
● 25.000-30.000	76
● 35.000-40.000	51
● 45.000-60.000	26
● Other	13



8. Desde su experiencia profesional, favor de evaluar en terminos de impornacia con nota del 1 al 7, los siguientes conceptos a considerar en el desarrollo de una aplicacion movil para contratar servicios de enfermería profesional a domicilio.

[More Details](#)

1 2 3 4 5 6 7



9. Cuantos años tienes en el desarrollo de tu profesión

[More Details](#)

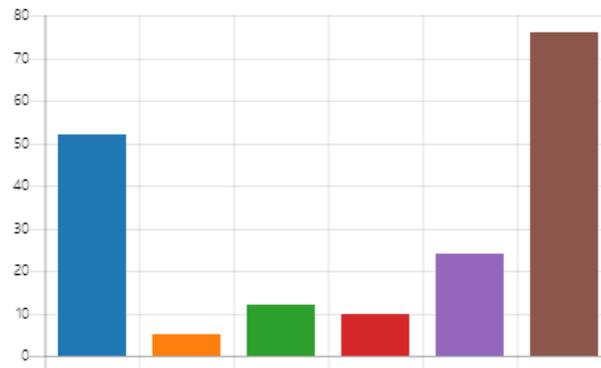
● 1-2 años	18
● 3-4 años	20
● 5-10 años	52
● > 10 años	89



10. En que area de Santiago Vives

[More Details](#)

● Santiago, San Miguel, San Joa...	52
● Renca, Recoleta, Quilicura, Ind...	5
● Vitacura, Lo Barnechea, Las Co...	12
● San Ramón, La Pintana, La Gra...	10
● Quinta Normal, Pudahuel, Ped...	24
● Otras	76



12.2. Anexo 2 – Análisis PESTEL

Político: Chile cruza por una inestabilidad política en el gobierno de Sebastián Piñera, con una mínima aprobación histórica para un presidente. Una crisis social que ha obligado al sector político a legislar en base a un programa social que también han introducido otras reformas específicas para la industria o centradas en las instituciones. Algunas -como la reforma al sistema de seguros privados de Chile, ISAPRES- están más avanzadas que otras (por ejemplo, la reforma constitucional). Esto podría traer implicancias para las empresas dependiendo de la reforma, sin embargo, el impulso positivo en el programa general de reformas es un buen augurio para la evolución política del país.

Económico: - El PIB real de Chile se prevé que baje del -2,8% al -4,8% para 2020. Según opiniones de economistas entregadas al El Diario Financiero espera que el crecimiento se recupere hasta el 6,0% en 2021. El crecimiento se normalizará hasta el 1,8% en 2022. El índice de confianza de los consumidores de Chile cayó 4,9 puntos en marzo hasta 27,8, el registro más bajo desde que el índice comenzó en 2002. Las importaciones cayeron un 13,6% y las exportaciones se contrajeron un 7,0% en marzo. La balanza comercial reflejó un superávit de 918 millones de dólares. La actividad económica de Chile se expandió relativamente en un 2,7% (Year-Over-Year) en febrero. Es probable que ésta sea la última impresión positiva anualizada para el resto del año. La economía de Chile comenzó con un decaimiento debido al estallido social de 2019, con una actividad económica que ha sido divergente por la industria. A pesar de cierto impulso positivo en el primer trimestre del año, los índices de confianza han caído a mínimos históricos. Por otra parte, la pandemia de COVID-19 empujará a Chile a una recesión en 2020, pero

debería repuntar a partir del primer trimestre del 2021. La inversión, el gasto de los consumidores y las exportaciones se verán afectados por esta crisis multifacética. Los análisis económicos indican que Chile debiese comenzar a recuperarse en el último trimestre del 2020 aunque en forma pausada. La industria de la salud es la que se ha visto más reforzada en términos de credibilidad y posicionamiento en la actual situación mundial, lo que hace sostenibles crecimientos de mercados en esta línea.

COVID-19 Scenarios for Chile, DuckerFrontier

<https://www.duckerfrontier.com/product/chile-market-spotlight-2/>

Social: Chile está enfrentando a una crisis social y a una crisis sanitaria indudablemente tendrá cambios radicales en su comportamiento social en todo el espectro de organizaciones sean estas familiares, socioculturales, laborales, profesionales e institucionales. Será fundamental los nuevos arraigos a comportamientos sociales adquiridos en este nivel de aislamiento cómo evoluciona la sociedad con una dependencia mayor en aspectos tecnológicos, cierto niveles o tendencia al aislamiento, autocuidado y protecciones a poblaciones de riesgos como las personas de mayor edad que en franco crecimiento y grupos de riesgos que han sido más afectados en esta pandemia serán temas relevantes para la sociedad.

El envejecimiento progresivo y acelerado de la población en Chile, es un desafío enorme en materia de políticas sociales y públicas. Según la base de Casen 2017, existen cerca de 3.5Mill de adultos mayores en nuestro país que representa casi un 20% de la población total de nuestro país.

Tecnológico: La actual situación que está viviendo el mundo entero, deja al descubierto la necesidad inexorable de crear, desarrollar y utilizar nuevos modelos

de trabajo para que empresas, organizaciones y personas funcionen en un nuevo mundo altamente distribuido y habilitado digitalmente. En ese ámbito el año 2020 trae profundos cambios en materia de salud, comercio y trabajo a distancia. Telemedicina, trabajo a distancia dan cuenta de una evolución inherente de las herramientas tecnológicas que deberán ir de la mano con estos cambios

Ecología: Esta dimensión no presenta un impacto significativo en la industria estudiada.

Ámbitos	Riesgos	Oportunidades	Análisis
Político	La agenda social del gobierno puede traer cambios en materia de salud, que favorezcan a la salud pública y limite el apoyo económico a la salud privada (Cambios en Fonasa).	La política gubernamental tiende a la descongestión de los centros hospitalarios y a fomentar la hospitalización domiciliaria, que se verá más favorecida por aspectos de la pandemia.	El nicho económico de GoNursing en atención domiciliaria, va en función de las políticas de gobierno de descentralización, una asociación a ese nivel podrá mitigar el riesgo a los cambios en materia de salud pública.
Económico	Desaceleración y baja confianza por crisis social combinada con la pandemia, hacen que el país entre en recesión y obtenga una pérdida de confianza de los inversores para el 2020.	El reforzamiento de las estructuras sanitarias y el apoyo a nuevas Pymes para activar la economía serán claves para un repunte de la economía en Chile a partir del 1° trimestre 2021.	Aprovechar el reforzamiento estructura en los sistemas de salud, con inversiones y el apoyo a nuevas Pymes deberán ser aprovechadas para la etapa de inversión y desarrollo de GoNursing.
Sociocultural	La crisis social del 2019 sumado a la crisis provocada por la pandemia dejan al descubierto las brechas en materia social y cultural de nuestro país, hechos que demuestran una necesidad de un cambio.	Una reformulación de las políticas públicas en agenda social marcará la apertura a nuevas oportunidades en el ámbito de desarrollo de actividades ligadas a adultos mayores y salud de las personas.	Será clave en el desarrollo del proyecto el aprovechar las oportunidades que se presentan con los inminentes cambios en materia social.
Tecnológico	Chile lidera el gasto tecnológico en América Latina, con un incremento del 8.1% de su presupuesto público en I+D, ubicándose en el segundo puesto después de México. Con el efecto de la pandemia se prevé una digitalización de servicios que faciliten las transacciones comerciales.	Se prevé que la tendencia de buscar servicios a través de las plataformas digitales mantendrá su alza y promoverá el consumo a través de estas fuentes.	La digitalización de la ficha clínica y su traspaso al paciente como único y verdadero dueño será una de las fortalezas de la plataforma que abrirá el mercado de servicios clínicos en otro ámbito de la digitalización.
Ecológico	El mundo y el rol protagónico de Chile en materia de gestión contra el calentamiento global, puede establecer restricciones al uso de combustibles fósiles y con ello el uso de automóviles, principal medio de transporte para el desarrollo de actividades.	Empresas verdes tendrán un estímulo adicional para su desarrollo dentro de los próximos 10 años.	Estrategia de gestión responsable con el medio ambiente que permita una gestión eficiente de los recursos, podría traer beneficios estatales que potencien su consolidación.

Legal: Sera vital el desarrollo de la legislación Uber que abre el debate y el intento de regulación de plataformas tecnológicas, convirtiéndose en el primer instrumento normativos en nuestro país que se referiría expresamente al advenimiento de las plataformas tecnológicas como medio de contratación de productos y servicios.

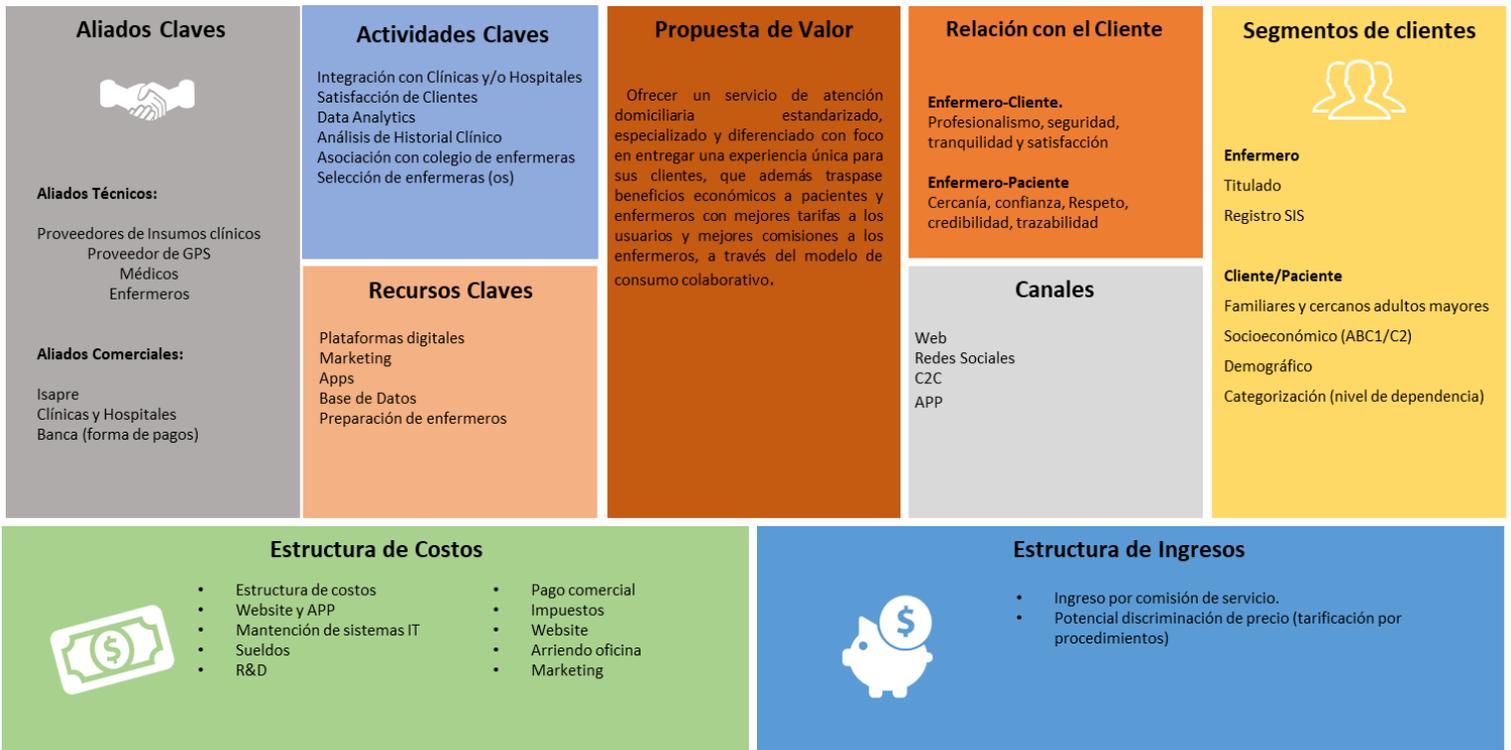
Como se desarrolle este capítulo en el ámbito legal, será clave para otras plataformas que van en el mismo lineamiento.

12.3. Anexo 3 – Análisis 5 Fuercas de Porter



12.4. Anexo 4 – Modelo CANVAS para GoNursing

Fuente: Elaboración propia



12.5. Anexo 10 – Análisis VRIO GoNursing

Análisis VRIO GoNursing

Recursos/Capacidades	Valor	Raro	Inimitable	Organización	Recomendaciones
Modelo de Negocio	• Si	• Si	• No	• -	• Ventaja Competitiva Temporal
Calidad de Servicio	• Si	• Si	• No	• -	• Ventaja Competitiva Temporal
Disponibilidad de Enfermeros	• Si	• Si	• Si	• -	• Ventaja Competitiva aun por explotar
Innovación	• Si	• Si	• Si	• Si	• Ventaja Competitiva Sostenible
Ficha Clínica	• Si	• Si	• Si	• Si	• Ventaja Competitiva Sostenible
Precios	• Si	• Si	• No	• -	• Ventaja Competitiva Temporal