



“IDOC - SERVICIO DE ORIENTACIÓN MÉDICA DE URGENCIA A TRAVÉS DE APP MÓVIL”

Parte I

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

**Alumno: Gonzalo Adrián Palomino Llaña
Profesor Guía: Pedro Fuentes**

Santiago, Septiembre 2017

AGRADECIMIENTOS

“Cuando tome la decisión de empezar este largo camino jamás imaginé la aventura que me esperaba, llena de desafíos nuevos, de incertidumbre, pero al mismo tiempo de certezas, como la de saber que era la mejor decisión profesional que podía tomar, y ahora que estoy en la etapa final se me viene a la memoria todas las veces que mi amada esposa me apoyo en este paso, sobre todo considerando todas las horas de dedicación sin poder acompañar a la familia, todos los momentos sacrificados, si no fuera por mi familia no habría podido emprender este gran desafío”.

Gonzalo Palomino Llaña

Tabla de contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
1 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	7
1.1 PRODUCTO O SERVICIO DISTINTIVO	8
1.2 OPORTUNIDAD	8
2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES Y CLIENTES	9
2.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	10
2.2 TAMAÑO DEL MERCADO:	10
2.3 ANÁLISIS DE LOS COMPATIDORES:	12
2.4 TENDENCIAS:	15
2.5 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES:	16
2.6 BENEFICIOS DE LOS CLIENTES	18
2.7 CÓMO ATRAER AL CLIENTE	18
3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y PROPUESTA DE VALOR	20
3.1 MODELO DE NEGOCIOS: CANVAS	21
3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	22
3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO	22
3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD	22
4 PLAN DE MARKETING	24
4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING	25
4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	25
4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO, MARCA Y PRODUCTO/SERVICIO	25
4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO	26
4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	26
4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS	27

4.7	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO ANUAL	28
4.8	PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA	29
5	PLAN DE OPERACIONES	30
5.1	ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES	31
5.2	FLUJO DE OPERACIONES	31
5.3	PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN	32
5.4	DOTACIÓN O HEAD COUNT	32
6	EQUIPO DEL PROYECTO	33
6.1	EQUIPO GESTOR	34
6.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
6.3	INCENTIVOS Y COMPENSACIONES	35
7	PLAN FINANCIERO	36
8	RIESGOS CRÍTICOS	38
9	PROPUESTA AL INVERSIONISTA	40
10	CONCLUSIONES	42
	ANEXOS	44
	BIBLIOGRAFÍA	61

RESUMEN EJECUTIVO

El siguiente plan de negocios nace de la inquietud observada al llevar a un paciente al servicio médico de urgencia, donde se pueden identificar tres variables de importancia: 1. El alto costo de la atención, 2. El extenso tiempo de espera y 3. La alta congestión en este tipo de servicios. Posteriormente al responder la siguiente pregunta ¿Qué tan atractivo sería para un paciente el evitar asistir de forma presencial al servicio de urgencia médico? se pudo determinar la importancia de desarrollar una plataforma virtual vía web y Smartphone que se hiciera cargo de atender algunas necesidades médicas de urgencia, evitando que los pacientes asistan al servicio de salud correspondiente.

En consecuencia, esta plataforma permite que se contacte paciente y médico quien entregará orientación o diagnóstico médico preliminar de urgencia, para algunas patologías, siempre y cuando clasifiquen en las categorías C3, C4 y/o C5 del modelo de Triage presente en los servicios de urgencia, de este modo evitar la asistencia del paciente al servicio de salud correspondiente.

La plataforma permitirá a los pacientes enviar sus síntomas a través de fotos, videos o grabaciones de voz por medio de una aplicación móvil diseñada para estos efectos, posteriormente será revisada en línea por un staff de médicos especialistas en convenio con el servicio.

Para dar respuesta a esta necesidad se realizó un estudio de mercado para las atenciones de urgencia, donde se determinó que el costo de una consulta presencial fluctuaba entre \$35.000 y \$100.000, dependiendo del tipo de enfermedad y del tratamiento recibido; además el tiempo de espera va desde 1 a 7 horas.

Se pretende tener una participación de mercado de alrededor de un 1%, de un mercado potencial de \$91.000 MM, el primer año, para llegar al cabo de 5 años a una participación de un 5%, para esto se desarrollará un plan de marketing contundente.

Existen otras opciones de asistencia médica a distancia como Doctor Online de Isapre Colmena y 800 Doctor, sin embargo presentan algunas limitaciones horarias y de plataforma, por lo tanto no existe un servicio como el que se expone en este plan de negocios.

Factores de éxito son: realizar convenios con médicos especialistas que aseguren, al menos 2 a 3 horas diarias de atención y ejecutar el plan de marketing y publicidad que logre dar a conocer el servicio.

El estudio realizado muestra que el proyecto puro tiene un VAN de alrededor de 66 MM CLP con una TIR de 20,2%. Al llegar al equilibrio en el 7° año luego de haber invertido casi 480 MM CLP y agregando el valor de continuidad del negocio, se llega a un VAN de 631 MM CLP con una TIR de 42%.

CAPITULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

1.1 PRODUCTO O SERVICIO DISTINTIVO

El servicio que se ofrece es un lugar virtual que permita contactar a pacientes con médicos de distintas especialidades para que estos últimos entreguen Orientación o Diagnóstico médico de urgencia de manera remota; la idea es que los pacientes puedan enviar sus síntomas a través de fotos, videos o grabaciones de sonido por medio de una aplicación en los teléfonos móviles inteligentes. En tiempo real, esa información será revisada por un staff de médicos que estarán en convenio con la plataforma, de esta manera, los médicos podrían entregar una orientación médica o en el mejor de los casos, dependiendo de las patologías, un diagnóstico médico preliminar de urgencia y su tratamiento. Esto ayudará al paciente a economizar tiempo, disminuir el costo de atención, puesto que su alternativa sería asistir de forma presencial a uno de los centros de urgencia de su ciudad. Además, creemos que como beneficio adicional se lograría una baja en la congestión de los centros de urgencia permitiendo a esos servicios utilizar sus recursos en los casos de mayor relevancia.

1.2 OPORTUNIDAD

Hoy las personas deben asistir a los servicios de urgencia de su comuna tanto para urgencias simples o complejas, donde son categorizados según el sistema de Triage¹ según 5 categorías para de esa forma asignar un tiempo de atención que puede ir desde atención inmediata si es tipo C1 hasta un promedio de 5 a 7 horas si es tipo C4 o C5. Por lo tanto, esto tiene principalmente dos impactos; largas esperas para ser atendidos debido a la alta demanda de estos servicios sobre todo en época invernal, incrementando el riesgo de adquirir otras enfermedades o de agravar la ya existente, y los costos del diagnóstico médico que dependiendo de la patología y del día de la semana pueden llegar a ser bastante excesivos, no solo en recursos materiales, sino que también en recursos emocionales y psicológicos. En promedio el costo de los servicios de urgencia privados está en el rango de \$ 30.000 y los \$ 100.000 dependiendo del lugar y si la atención es de día o de noche, día de semana o fin de semana. Es así como se identificó la necesidad de que los servicios de urgencia sean mucho más ágiles en su atención y que tengan un costo significativamente menor para los pacientes que padecen ciertas patologías y buscan una orientación médica para evitar asistir al servicio de urgencia de forma presencial.

¹ Sistema de Triage: Sistema estandarizado para los servicios de urgencia desarrollado el año 2000 en Andorra y adoptado por el Ministerio de Salud de Chile para los servicios de urgencia de todo el país. Cada paciente se categoriza según 5 niveles desde C1 que es Urgente y requiere atención inmediata hasta C5 donde el paciente recibirá atención como promedio después de 180 minutos.

CAPITULO 2: ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES

2.1 ANALISIS DE LA INDUSTRIA

La industria de la salud, específicamente cuando el uso de tecnología mejora la calidad de vida de las personas, sigue creciendo a paso firme, incluso se habla de la industria 4.0 en una de las ferias internacionales líder en tecnología médica, como es la feria Médica de Dusseldorf.

En Chile, la industria de la salud no es muy distinta, es así como hoy se puede acceder a través del teléfono móvil a una atención primaria de servicio médico tanto presencial como HELP, REMM, Unidad Coronaria Móvil, como no presencial en el caso de Aló Doctor, Doctor Online, etc. Si bien aún existe mucha desconfianza con los servicios a distancia asociados a la salud, hay también una muy buena plataforma de desarrollo y un interés creciente por iniciativas como esta, en resumen, lo que se necesita es acercar este tipo de soluciones a las personas en pos de generar la confianza para continuar desarrollando esta industria.

2.2 TAMAÑO DE MERCADO

Se revisó la estadística relacionada al mercado de atenciones de urgencia en internet de las cuales un 70% se pueden atender remotamente, es decir, atenciones clasificadas como tipo C3, C4 o C5 según el sistema de Triage (ver figura 1).

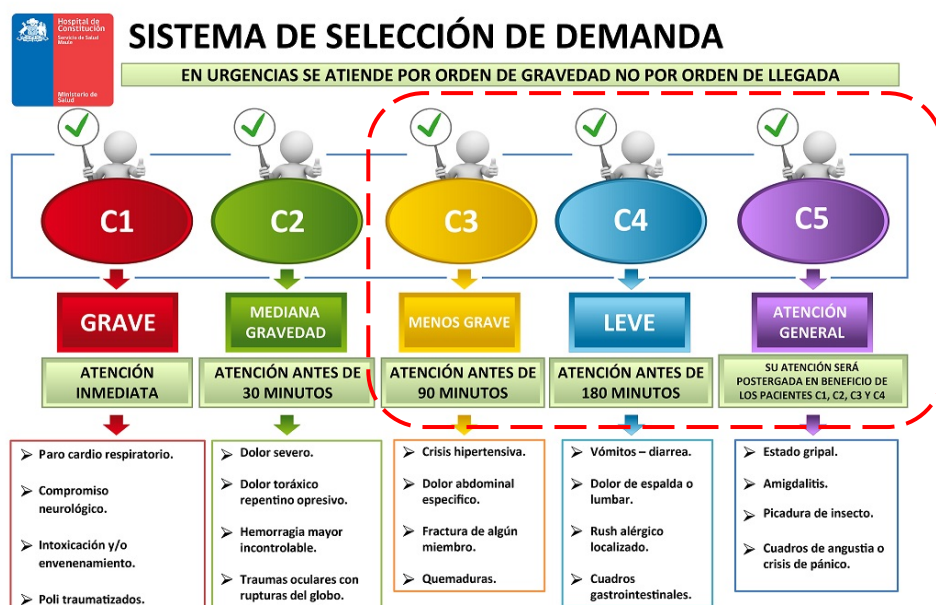


Figura 1: Sistema de Triage para clasificar urgencias.

Luego se obtuvieron datos de la cantidad de atenciones en servicios de urgencia de establecimientos no pertenecientes al sistema nacional de servicios de salud SNSS y, además, se obtuvieron los precios promedio de atenciones de urgencia en base a estudios realizados por el SERNAC y también en el sitio web www.comparaonline.cl donde se pudo comparar los precios de atenciones de urgencia día y noche en distintos establecimientos públicos y privados (ver tabla N°1).

Establecimiento	Urgencia Día	Urgencia Noche	Promedio
Clínica Las Condes	\$ 43.300	\$ 70.900	57.100
Clínica Alemana	\$ 54.000	\$ 67.500	60.750
Clínica Santa María	\$ 30.700	\$ 42.100	36.400
Hospital Clínica Fach	\$ 27.410	\$ 41.115	34.263
Hospital Clínico UC	\$ 29.000	\$ 43.500	36.250
Clínica Dávila	\$ 28.000	\$ 28.000	28.000
Hospital Clínico del Profesor	\$ 25.000	\$ 25.000	25.000
Promedio	\$ 33.916	\$ 45.445	\$ 39.680

Fuente: Sitio web www.comparaonline.cl

Tabla N°1: Comparación de precios por atención de urgencia establecimientos públicos y privados.

A continuación, se valorizó el tamaño del mercado ya que el servicio debe competir por pacientes que estén en busca de evitar tener que asistir al servicio de urgencia y obtener una orientación o un diagnóstico médico, dependiendo de la enfermedad que pudiesen tener.

En la tabla N°2 se muestra el resumen de la valorización del mercado en Chile, utilizando las variables antes mencionadas para los años 2011 hasta el 2016, donde la cantidad de atenciones del último año se asumieron igual que el año 2015 que es el último dato que se logró obtener de la estadística recolectada.

URGENCIAS MÉDICAS EN ESTABLECIMIENTOS NO PERTENECIENTES AL SNSS						
Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Consultas de Urgencia	2.597.632	2.956.254	2.724.764	2.824.645	2.775.824	2.775.824
Costo Promedio Atención	35.000	35.000	35.000	33.000	34.500	33.916
Valorización Mercado MM CLP	90.917	103.469	95.367	93.213	95.766	94.144
Valorización Mercado MM USD	134	153	141	138	141	139

Fuente: Elaboración propia en base a estadística de atenciones de urgencia y precios promedio por atención

Tabla N°2: Valorización de mercado potencial por año

Fuente para estadística atenciones de urgencia: <http://www.deis.cl/remsas-2012-3/>

2.3 ANALISIS DE LOS COMPETIDORES

Hoy existen algunos servicios similares como por ejemplo Doctor Online de Colmena, Servicio Aló Doctor de Isapre Vida Tres, Línea Doctor de Isapre Cruz Blanca, sin embargo, para utilizar este tipo de servicios los pacientes deben estar afiliados a una de éstas Isapres. Existe otro servicio similar, "Hospital Virtual" pero está enfocado en el tratamiento médico de enfermedades crónicas a distancia a través de un mecanismo de telemonitoreo asociado a un celular. Cuando analizamos los costos, el que cobran las Isapres por el servicio mencionado es bastante marginal, llegando a ser menos del 1% del valor del plan o en algunos casos lo hacen de forma gratuita, por lo mismo los beneficios también son acotados al no poder subir imágenes o videos a la plataforma, lo que sin duda ayudaría al médico a entregar una orientación certera o un diagnóstico más concreto, o no cuentan con todas las especialidades médicas; en cuanto a Hospital Virtual los costos son bastante mayores y están enfocados en entregar un monitoreo constante más completo y transversal.

El mercado de la salud en Chile se basa en una organización de servicios en tres niveles, primario (atención ambulatoria) con un 40% del total, secundario (atención en centros de referencia de salud para mediana complejidad) con 17% del mercado y terciario (atención hospitalaria o alta complejidad) con un 43% restante. En este último sector es donde está inmersa esta idea de negocio ya que se relaciona con atenciones en los servicios de urgencia. En este sector un paciente puede atenderse en instituciones públicas o privadas dependiendo del sistema de salud al cual esté afiliado, para este plan de negocios se consideran los pacientes que asistan a instituciones privadas.

Al investigar este tipo de servicio en Chile pudimos identificar los siguientes competidores:

Doctor Online de Isapre Colmena: es un beneficio para los afiliados que permite acceder y recibir orientación médica mediante una video llamada con Pediatras y Médicos Cirujanos a través de un Smartphone o Computador. El funcionamiento del servicio es de lunes a domingo entre las 16:00 hrs y las 00:00 hrs., al cual se puede enviar los exámenes e imágenes para que sean revisados por los médicos, agendar horas médicas y aquellos casos que requieran de una consulta médica presencial ser derivados por Doctor Online a un especialista en los Centros Médicos de conveniencia según el plan de salud del afiliado. Tiene un costo de 0,14 UF mensuales por 2 video llamadas.

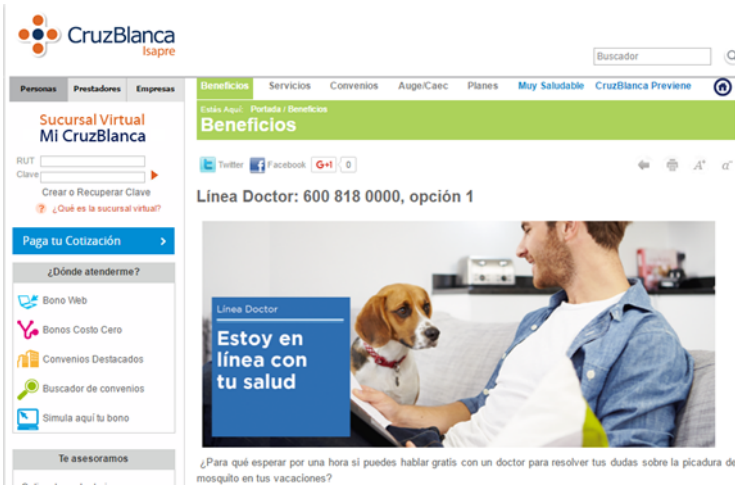


Agenda una hora médica
en el horario que más te acomode

Colmena junto a Doctor Online han desarrollado un servicio de video llamada que permitirá que puedas comunicarte con un Médico Cirujano o Pediatra mediante tu smartphone o computador.

Accede al Servicio
Ingresar

Línea Doctor de Isapre Cruz Blanca: es un servicio gratuito para los afiliados por medio del cual se puede recibir orientación médica sobre diversos malestares, urgencias médicas, primeros auxilios, farmacias de turno, medidas de auto cuidado, evolución de tratamientos o para consultar por los primeros síntomas, para guiarte en la prevención y molestias de las alergias, picaduras de insectos, dolores de cabeza, entre otros. Se puede utilizar en cualquier momento. Además, en caso de que sea necesario, luego de una evaluación, se puede solicitar un médico a domicilio.



Cruz Blanca Isapre

Buscador

Personas Prestadores Empresas

Sucursal Virtual Mi Cruz Blanca

RUT:
Clave:

Crear o Recuperar Clave
¿Qué es la sucursal virtual?

Paga tu Cotización

¿Dónde atenderme?

- Bono Web
- Bonos Costo Cero
- Convenios Destacados
- Buscador de convenios
- Simula aquí tu bono

Te asesoramos

Beneficios Servicios Convenios Auge/Caec Planes Muy Saludable Cruz Blanca Previene

Estás Aquí: Portada / Beneficios

Beneficios

Twitter Facebook G+ D

Línea Doctor: 600 818 0000, opción 1

Estoy en línea con tu salud

¿Para qué esperar por una hora si puedes hablar gratis con un doctor para resolver tus dudas sobre la picadura de mosquito en tus vacaciones?

JustAnswer Salud General: se puede escribir una pregunta y un médico responde en solo minutos, las credenciales de los doctores han sido validadas previamente y es una atención de 24 horas. Se puede dejar comentarios en relación con la experiencia de uso. Consta de 4 pasos, primero se hace la pregunta al médico, luego se puede ingresar información opcional, como el correo electrónico, género, edad, comentarios que complementen la pregunta, luego se selecciona el precio y luego se obtiene la respuesta del médico. El precio depende de 2 variables el nivel de urgencia (baja, media o alta) y el nivel de detalle requerido (bajo, medio o alto) y va desde \$ 6.500 (urgencia baja con detalle bajo) hasta \$ 12.500 (urgencia alta con detalle alto).



Finalmente es relevante mencionar otro actor en el mercado de la medicina a distancia, y que a la postre podría ser un potencial inversionista.

AccuHealth: empresa chilena creada en 2009 basada en el concepto de telesalud, su principal servicio es el telemonitoreo de pacientes con enfermedades crónicas que permite continuar la atención médica de los pacientes desde la comodidad de su hogar.



2.4 TENDENCIAS

Como se dijo anteriormente, la industria de la salud, específicamente de los servicios médicos de urgencia, se está abriendo cada vez más al uso de tecnologías, aunque sigue existiendo un cierto grado de desconfianza en los servicios a distancia. Lo que podría ayudar notablemente a desarrollar esta confianza es, primero tener un staff de médicos de muy buena calidad, con distintas especialidades y con credenciales comprobables, además se podrían hacer convenios con Isapres y explorar la posibilidad de generar un vínculo con Fonasa para incorporar a pacientes del sistema público.

A continuación, se muestra análisis para medir el nivel de competencia en la industria de servicios de atención y orientación médica de urgencia a través del uso de internet.



2.5 ANALISIS DE LOS CLIENTES

En esta oportunidad de negocio se identifican claramente a los usuarios, que son para quienes se diseñará el servicio, en este caso son los **pacientes que buscan obtener un diagnóstico médico preliminar u orientación sobre si deben o no asistir al servicio de urgencia o pueden esperar y agendar una hora presencial con algún doctor**. También como usuario se tiene a los médicos que estén asociados a I-Doc, de esa forma ellos podrán aumentar su cartera de pacientes y tendrán la posibilidad de aplicar sus conocimientos en otro tipo de plataforma distinta a la presencial y en horarios fuera de sus consultas habituales.

Un posible tercer usuario, que se relaciona con las instituciones de salud que puedan estar interesados en ofrecer este servicio a sus propios clientes como por ejemplo las Isapres, Compañías de Seguro, Hospitales públicos o las mismas Clínicas privadas.

Como éste servicio es nuevo no se tiene clientes, en consecuencia, no hay experiencia previa, por lo tanto no se sabe si volverán a utilizar el servicio. Pero al realizar las entrevistas en etapas previas de este informe, los médicos en general reconocen que hoy realizan este tipo de servicio a través de su teléfono utilizando **Whatsapp** o mensajería de texto ya que sus pacientes más cercanos o familiares les hacen consultas muy generales para que ellos los orienten en qué deben hacer. Por lo tanto, se podría realizar un piloto de prueba una vez desarrollada la App Móvil y hacer varios experimentos con pacientes y doctores que estén interesados en el servicio.

En cuanto al influenciador, se piensa que en este servicio debe existir un sistema de retroalimentación donde los pacientes puedan emitir sus opiniones sobre la calidad del servicio que hayan experimentado. De esa forma otros nuevos usuarios podrán revisar esos comentarios y convertirse en nuevos clientes o utilizar esa información para ir mejorando el servicio y la plataforma.

Además, se pondrá foco en los pacientes que utilicen tarjeta de crédito ya que será el medio de pago inicial. Por esta razón el segmento de clientes estaría en el Grupo Socio Económico GSE: ABC1 – C2 y C3 debido a que por ingresos y acceso calzan con la estrategia de negocio.

Según estadísticas del Ministerio de Economía, en Chile el año 2013, el 42 % de la población mayor a 15 años posee algún tipo de cuenta en una institución financiera formal.

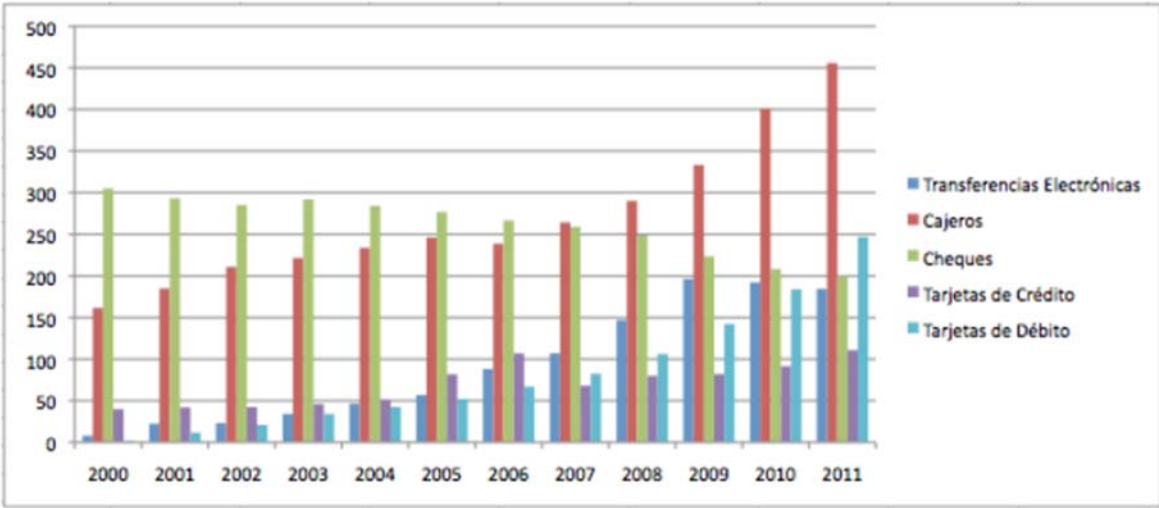
En cuanto al uso de medios de pago, según el mismo informe se puede ver que existe un 22% de población mayor a 15 años que posee tarjeta de crédito.

	Población Mayor de 15 años con Tarjeta de Débito	Población Mayor de 15 años con Tarjeta de Crédito
Chile	25,0%	22,0%
Middle Income	24,8%	7,1%
Upper Middle Income	38,6%	11,8%
América Latina y Caribe	28,8%	18,8%
Mundo	30,4%	14,8%

Fuente: Informe del Banco Mundial "The Little Data Book on Financial Inclusion", año 2012

Además, se puede ver el incremento que ha sufrido el uso de medios de pago electrónicos en los siguientes gráficos:

Número de Transacciones realizadas por medio de pago



Fuente: SBIF

Como resumen se puede concluir que existe un mercado creciente en el uso de tarjetas de crédito en Chile lo que favorece la estrategia de pago en la App Móvil.

Si se requiere tener un mayor detalle de este análisis favor revisar el anexo A.5.

2.6 BENEFICIOS DEL CLIENTE

Los beneficios de este servicio se pueden ver desde los dos usuarios identificados, en el caso del Paciente existen dos beneficios directos, primero el ahorro en tiempo, ya que como se vio en los resultados de las encuestas² el 70% demora al menos 1 hora cuando asiste al servicio de urgencia y de ese total el 30% demora más de 3 horas, si ese mismo paciente envía sus síntomas y consultas a través de I-Doc obtendrá la orientación y en el mejor de los casos el tratamiento para la patología que presenta en unos 20 a 30 minutos aproximadamente, con esto acortaría su tiempo de atención en un 50% al menos ya que el médico estará atendiendo solo ese caso. Además, el paciente verá reducido su gasto asociado a la atención médica de urgencia en un rango de entre 30% y 50% ya que el precio a cobrar por el servicio será menor que el costo de atención actual.

En el caso de los médicos, que no son clientes ya que no pagarán por estar en convenio con la plataforma, el principal beneficio será el potencial aumento de la cartera de pacientes que atienden y por lo tanto de sus ingresos, para ellos solo tendrán el costo asociado al tiempo dedicado al caso que estén atendiendo ya que no tendrán que cubrir costos fijos como consulta médica, secretaria, infraestructura, luz, agua, etc.

Otro beneficio, en este caso para el sistema de salud, es la disminución de la congestión de los servicios de urgencia ya que habrá pacientes que no asistirán cuando tengan ciertas patologías y lo harán a través de nuestra aplicación móvil.

2.7 COMO ATRAER AL CLIENTE

La estrategia para atraer a los clientes será a través de dar a conocer el servicio masivamente en variados medios, como publicidad en redes sociales como Facebook, Twitter o Instagram, también tener avisos en radio y televisión, entregar volantes en las inmediaciones de los centros de atención de urgencias y/o convenios con Isapres.

Además, se realizarán pilotos de prueba por 2 meses invitando a pacientes que puedan utilizar la plataforma y evaluar el servicio de orientación médica de manera gratuita.









Para atraer a los médicos a que se incorporen en la plataforma, se realizarán convenios con centros médicos en particular y con ciertas clínicas para la derivación de pacientes. Además, se contactará con médicos reconocidos en las principales ciudades donde se implemente el servicio.

² Para mayor detalle de resultado de encuestas, favor revisar el Anexo A.1

Los médicos asociados deberían tener ciertos requisitos como estar en el colegio médico, además de presentar una conducta intachable la que puede ser evaluada después de cada atención, al mismo tiempo en la plataforma aparecerán sus perfiles profesionales, experiencia, especialidad, cantidad y calidad de casos atendidos, etc., en el caso de ser extranjeros deben tener validado su título ante la autoridad competente.

**CAPITULO 3:
DESCRIPCIÓN DE LA
EMPRESA Y PROPUESTA DE
VALOR**

3.1 MODELO DE NEGOCIOS: CANVAS

8 PROVEEDORES	7 ACTIVIDADES CLAVE	2 PROPUESTA DE VALOR	4 RELACION CON LOS CLIENTES	1 SEGMENTOS DE CLIENTES
 <p>¿Qué actividades hacen mejor que yo mis proveedores y por tanto enriquecen mi negocio y me ahorran tiempo y dinero?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Soporte y desarrollo informático 2.- La orientación médica personalizada 3.- Una plataforma de servicios y cobros expedita 4.- Propaganda en las redes sociales <p>¿Quiénes son y donde están?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Empresas de soporte Informatico o tecnicos en informatica en todo el territorio nacional 2.- Profesionales de la salud presentes en todas las ciudades 3.- Centros médicos o Isapres con presencia nacional 4.- Agencias de publicidad, radio, televisión, plataformas de redes sociales, presentes en el mercado 	<p>¿Cuáles son las actividades clave de mi negocio?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Generar el vínculo entre paciente y doctor 2.- Conseguir convenios con profesionales de la salud de prestigio 3.- Realizar convenios con centros de salud o isapres 4.- Desarrollar el plan de Marketing 5.- Tener un buen equipo de soporte <p>¿Cómo las llevo a cabo?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- A través de una plataforma estable y confiable y una relación comercial transparente. 2.- Generando un contrato de prestaciones con los profesionales de la salud 3.- Generando convenios con los centros médicos 4.- Revisar cada paso del plan y su cronograma 5.- Contratando soporte informatico 	 <p>¿Qué problema soluciono?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- El alto costo en la entrega del servicio medico de urgencia (entre \$35.000 y \$100.000) 2.- La perdida de tiempo asociada a la espera de ser atendido (de 1 hasta 7 horas) 3.- Los posibles contagios de enfermedades al asistir a un servicio de urgencia congestionado <p>¿Qué apporto que no aportan los demás?</p> <p>Una alternativa de Orientación médica a distancia Rapidez y bajo costo en este tipo de servicio.</p> <p>¿Qué diferencia mi propuesta?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- El uso de tecnología remota para solucionar problemas de salud de urgencia 2.- El alto nivel de accesibilidad de un servicio médico a distancia <p>¿Qué es lo que hace que me paguen?</p> <p>Mostrar que un paciente puede evitar perder 7 horas de su tiempo y pagar un alto costo en un servicio de urgencia y tener un diagnostico similar utilizando nuestra plataforma web</p> <p>¿Por qué me pagan?</p> <p>Por entregar un servicio que haga mas facil la vida en un momento complejo</p>	 <p>¿Cómo es la relación que debo mantener con mi cliente?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Cordial de mucho respeto y anticipandonos a las necesidades 2.- Debe ser a través de un canal de comunicación directo 3.- Se debe establecer un sistema de feedback permanente para saber que piensan del servicio <p>3 CANALES DE COMUNICACIÓN</p> <p>¿Por qué medios me voy a comunicar con mis clientes?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Redes sociales, radio, TV, mail masivos via la APP.  <p>¿Qué horarios y donde voy a estar disponible para ellos?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Atención 24 x 7 2.- App disponible en todas las plataformas 	<p>¿Quién es nuestro cliente tipo?</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1.- Todo paciente que requiera servicio de urgencia médica dispuesto a pagar clasifiquen como C3, C4 y C5 según Triage pueden ser diagnosticados remotamente. <p>¿Que segmento de clientes?</p> <p>ABC1, C1, C2, C3 Usuarios de tarjeta de crédito</p> <p>¿Quién requiere nuestra solución y tiene capacidad de pago?</p> <p>Adultos, Jovenes Profesionales y Padres de familia dispuestos a pagar un servicio privado de urgencia.</p>
<p>9 GASTOS</p> <p>¿Cuál es la estructura de costes de mi modelo de negocio?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Costos fijos de arriendo de oficinas + sueldo ingenieros desarrollo y soporte TI + sueldo vendedores + administración <p>¿Son recurrentes?, ¿necesitan un gasto inicial elevado?, ¿fijos?, ¿variables?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Mayoritariamente son costos fijos, el gasto inicial no es elevado <p>Cuánto es la estimación para un plazo inicial de un año.</p>	 <p>5 INGRESOS</p> <p>¿Qué precio pongo a mi servicio/producto?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Debe ser menor al costo promedio de atención en las urgencias, creemos entre 18.000 y 22.000 2.- Debe ser competir con las otras alternativas de atención remota (800 doctor, Linea Doctor, Just and answer) <p>¿Por qué medios me pagan?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Con tarjeta de crédito <p>¿Que márgenes tengo?, ¿me permiten cubrir la estructura de costes?</p> <p>En primera instancia no tenemos margen de ganancia, por lo tanto no se cubren los costes.</p> 			

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La capacidad de traspasar la propuesta de valor que consiste en entregar orientación médica o diagnóstico médico preliminar a los clientes que requieran atenciones de urgencia, reside en la calidad de los médicos que estén asociados a la empresa, ya que el nivel de servicio tiene relación directa con la calidad del diagnóstico que entregue el doctor a través de la aplicación. Es decir, debe ser una orientación y/ó diagnóstico acertado, económico y oportuno para que el usuario se sienta satisfecho y haya una alta probabilidad de que vuelva a utilizar el servicio.

3.3 ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO O ESCALAMIENTO (Visión Global)

Escalabilidad del Negocio

El negocio es escalable debido a que en el inicio se entregará un copago gratis para atraer a los usuarios, la idea es que los clientes vayan paulatinamente aumentando debido al conocimiento del servicio y a la calidad de los diagnósticos y de los médicos que estén asociados. Otra forma de escalabilidad es a través de la publicidad que quieran realizar las empresas o agencias de publicidad a través de nuestra plataforma, que hoy por hoy es bien pagado; y por último hemos pensado integrar otros servicios a la plataforma en el futuro, de modo de ampliar la gama de servicios prestados y por ende los ingresos por percibir. Al cabo de un año se debería contar con un equipo de diez médicos especialistas que permita atender un gran volumen de urgencias y con esto llegar al punto de equilibrio en el flujo de caja. Al tercer año de operación se espera que el servicio sea bien reconocido en el mercado, con un flujo de caja estable y con al menos 25 médicos atendiendo para finalmente al cabo de cinco años ser una alternativa rentable para ser adquirida por una empresa grande relacionada a la industria, como por ejemplo una clínica o una Isapre.

3.4 RSE Y SUSTENTABILIDAD

La idea de negocio está dirigida a combatir uno de los problemas más contingentes en la agenda de temas importantes para todo el país como es una ágil, oportuna y al mismo tiempo buena atención de salud.

Actualmente las clínicas y hospitales no dan abasto para todas las atenciones que son demandadas durante el año.

Este proyecto permitirá a los usuarios tener una nueva alternativa de atención de urgencia con diagnósticos de calidad entregados por médicos reales y con experiencia demostrable en cada especialidad consultada.

Esto impactará directamente en descongestionar los servicios de urgencia de clínicas y hospitales y por lo tanto optimizar el uso de los recursos en estos lugares y aumentando la cantidad de usuarios que se pueden atender en global.

Con esto se podría ayudar a descongestionar y cuidar el medio ambiente, además de bajar la huella de carbono, evitando desplazamientos innecesarios, y a la larga logrando que los establecimientos de salud puedan ser más eficientes en su actuar

Como servicio adicional se desarrollará en la misma aplicación un mapa donde se podrán visualizar todos los lugares donde se realiza reciclaje de la basura y se entregará cupones a quienes demuestren haber reciclado y categorizado sus desechos en estos centros de acopio.

De igual forma, se realizarán los esfuerzos para generar un convenio con el estado y la ONEMI para, en caso de catástrofes naturales, realizar atenciones gratuitas en la plataforma financiadas en parte por el estado y en parte por I-Doc.

CAPÍTULO 4:

PLAN DE MARKETING

4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Posicionar a I-Doc como predilecta en los usuarios de servicios médicos tanto de urgencia como cotidianos. Así mismo conseguir una participación de mercado de alrededor de un 1% el primer año e incrementarlo hasta un 5% gradualmente en un plazo no mayor a 5 años de operación lo que permitirá lograr el KPI de 2 a 10 atenciones por médico por día.

4.2 ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La segmentación de I-Doc será de tipo indiferenciada, puesto que se utilizará la misma combinación de servicio, precio, distribución y comunicación para todos los pacientes.

El segmento objetivo es toda persona que pertenezca al GSE: ABC1 – C1 – C2 y C3 que posea tarjeta de crédito.

4.3 ESTRATEGIA DE PRODUCTO, MARCA Y/O SERVICIO

El servicio entregado por I-Doc está asociado a la atención virtual con una plataforma tecnológica estable, que esté desarrollada en una interface amigable y que sea de fácil uso para cualquier usuario y no solo para aquellos que tengan alfabetización digital; finalmente que se haga cargo de entregar un nexo confiable entre el usuario y el doctor y viceversa. En un principio sólo se contará con un servicio estándar de consulta de urgencia, para después, de acuerdo con los resultados ir desarrollando otros servicios asociados.

La característica relevante que tiene el servicio I-Doc es conseguir, en situaciones de urgencia apremiante, una orientación rápida y confiable sin tener que asistir al servicio de urgencia y así evitar largas esperas, posible contagio de alguna enfermedad presente en los servicios de urgencia y ahorro relevante en gastos médicos asociados a la utilización de los servicios de urgencia presencial.

En resumen, el gran diferenciador de I-Doc es entregar una alternativa a la atención de urgencia en un lugar virtual de contacto entre paciente y médico evitando el alto costo y el prolongado tiempo que significa asistir de forma presencial a la urgencia.

4.4 ESTRATEGIA DE PRECIO

Como la intención es obtener una participación de mercado en torno al 1% al año y lo más rápido posible, se entrará al mercado con precios bajos o de penetración, resguardando generar un producto que sea percibido de baja calidad por el precio y al mismo tiempo ganar la confianza de los usuarios al utilizar la aplicación.

- Médicos Especialistas: socios estratégicos a quienes se les ofrecerá aumentar su cartera de pacientes y la posibilidad de atender casos en otro horario fuera de sus consultas habituales y evitando los costos fijos asociados a tener una consulta física. Además, se les pagará un 60% del precio de atención por cada paciente que utilice el servicio y obtenga una orientación y/o diagnóstico médico. Este % se podría modificar en el futuro dependiendo de la cantidad de atenciones por médico por día.

- Usuarios o Pacientes: el descargar la aplicación no tendrá costo, lo primero que se debe hacer es inscribirse en la aplicación y con eso podrán acceder al servicio de atenciones. El plan normal al que tendrán acceso paga un monto por cada atención que realice en el sistema. En el futuro no se descarta incorporar la opción de membresía donde cada usuario pague una cuota mensual que le dé derecho a todas las atenciones que requiera en ese período, esto porque en este estudio no se cuenta con un dato concreto de cuántas personas estarían dispuestas a pagar una suscripción sin conocer el servicio.

En cuanto a la promoción se ofrecerán pruebas piloto los 2 primeros meses de manera gratuita a pacientes que estén en algún servicio de urgencia para de esa forma mostrar cómo funciona I-Doc y al mismo tiempo probar en funcionamiento del sistema.

4.5 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

Esta plataforma estará disponible virtualmente para todos los sistemas operativos disponibles en la actualidad IOS, Android y Windows, tanto para celulares o para PC, en consecuencia, la idea es abarcar todo el **espectro virtual** del país en los grupos socioeconómicos ABC1 – C1 – C2 y C3; en primera instancia se tendría una estrategia de distribución indirecta selectiva.

4.6 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y VENTAS

El principal canal de comunicación con los pacientes será la publicidad en distintos medios como radio, Tv, redes sociales, insertos en páginas web de Isapres o Clínicas privadas y estará enfocada en dar a conocer el servicio y generar confianza con esta nueva plataforma, la idea es desestimar la sensación de que no se puede dar un diagnóstico médico certero si no es de manera presencial.

Canales de comunicación

A) Seminarios de salud y charlas educativas en clínicas e Isapres en convenio explicando la mejor utilización de la plataforma y las características que la hacen la mejor elección ante una urgencia médica.

B) Insertos en páginas web de las ya mencionadas Isapres y clínicas en convenio, además de publicidad en redes sociales; Facebook y Twitter explicando cómo opera la plataforma y las características que la hacen la mejor elección ante una urgencia médica.

C) Sistema de mailing que permita tener mayor amplitud para hacer más conocido el servicio.

D) Participación en ferias de salud.

Es crucial ya que se accede a una masa crítica mayor y permite educar en esta tecnología, es una plataforma de desarrollo clave para llegar al público objetivo.

E) Representante de venta en terreno que promocióne el servicio y genere convenios y sea capaz de explicar los alcances de la plataforma de servicios y sus potencialidades.

F) Página Web, pensada en B to B, donde se muestren las entidades en convenio, las potencialidades del servicio, además del sistema de abonados y de membresía y finalmente que permita contratar el servicio virtualmente.

4.7 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA Y PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO ANUAL

La estimación de la demanda se efectuó en base a la demanda potencial:

Del capítulo 2 se obtuvo que el tamaño del mercado es 2.775.824 atenciones / año en todo Chile, de las cuales I-Doc se enfoca en la tercera parte, que de acuerdo con lo analizado es la cantidad que se puede atender remotamente, de esa tercera parte, es decir de 925.275 atenciones / año se estima capturar alrededor del 1% del mercado el primer año.

El crecimiento anual estará determinado por nuestros esfuerzos en desplegar correctamente el plan de marketing, en consecuencia, la participación de mercado de alrededor de un 1% el primer año se proyectará a una tasa de crecimiento de un 50% el segundo y tercer año para, posteriormente, el cuarto y quinto año crecer a una tasa del 40%.

Entonces:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Market Share	1,0%	1,5%	2,2%	3,1%	4,4%
Atenciones/año	9.240	13.860	20.790	29.106	40.748
Tasa Crecimiento		50%	50%	40%	40%

4.8 PRESUPUESTO DE MARKETING Y CRONOGRAMA

Para cumplir la meta de ventas se contará con un equipo que consta de un representante quien hará el nexos con el cliente para especificar y luego concretar la venta.

La inversión en Marketing para el primer año será de: \$ 11.200.000 que considera principalmente:

- a) Publicidad en Radio, TV, Redes Sociales, Folletos
- b) Representantes de Ventas
- c) Rendición de gastos (por kilometraje)
- d) Seminarios y Ferias de Salud al año (8 por año)

Para el segundo año la inversión en Marketing será de \$ 16.800.000 y cada año el gasto en marketing crecerá del orden de 50%.

Con este presupuesto se está invirtiendo \$ 1212 por paciente atendido (4,6 % del valor del servicio).

La inversión en Ferias de Salud y en folletos se prorroga en los 12 meses del año aun cuando el gasto se hace una vez, ello para no alterar los resultados mensuales.

Cronograma Plan de Marketing (Primer año)

CRONOGRAMA PLAN DE MKT	SEMANAS																																																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52				
Asistencia a actividades de salud																																																								
Insertos en páginas web																																																								
Folleto en Facebook y Twitter (Inicio)																																																								
Participación en ferias de salud																																																								
Representación de ventas en terreno (conversión)																																																								
Lanzamiento página web																																																								
Generación de contenido (diario periódico)																																																								

CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES

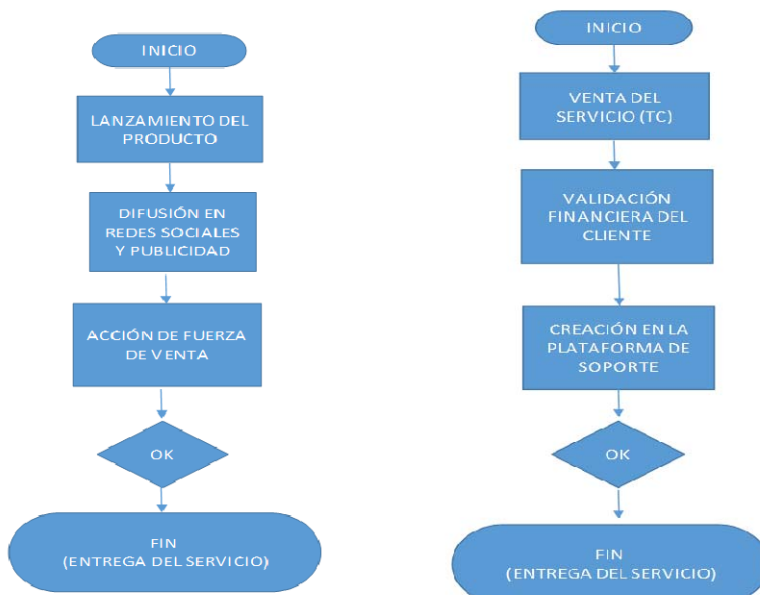
5.1. ESTRATEGIA, ALCANCE Y TAMAÑO DE LAS OPERACIONES.

La estrategia es crecer a una tasa del 50% el primer año y desarrollar el plan de marketing y ventas, para esto se ha considerado contar con una oficina en arriendo, desde acá se manejará la fuerza de venta, la plana ejecutiva y todos los esfuerzos de marketing y publicidad; al mismo tiempo se tendrá instalados los servidores necesarios para dar soporte tecnológico al negocio; y dos técnicos que den soporte informático día y noche.

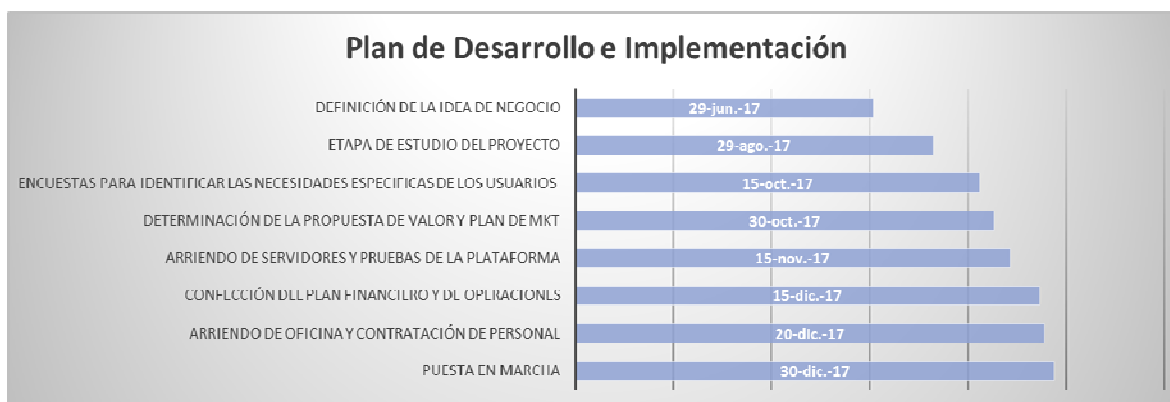
Los procesos críticos para el éxito del negocio están determinados por el desarrollo de forma íntegra el plan de marketing; finalmente en la primera etapa se contará con tres Ejecutivos de Venta, un encargado de Marketing y Ventas un Gerente Comercial, dos Técnicos Informáticos para dar soporte, un Encargado de RRHH, un Analista de Contabilidad, un Tesorero, un Director de Administración y Finanzas, además de un Gerente General.

5.2. FLUJO DE OPERACIONES.

Flujograma externo e interno hacia la organización



5.3. PLAN DE DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN.



5.4. DOTACIÓN O HEAD COUNT.

Se necesitará a dos técnicos informáticos para implementar la plataforma y realizar algunas pruebas que den sustentabilidad y seguridad al sistema, contratación del equipo Marketing y Ventas, , además del Gerente Comercial, quien debe ser capaz de desarrollar la estrategia comercial de la compañía, en paralelo se contratará a un analista contable, y un tesorero. Quien tendrá la misión de reclutar a toda esta dotación será quien dirija el área de Administración y Finanzas en conjunto con el encargado de RRHH, luego de este par de meses de ajuste se determinará si es necesario aumentar la dotación administrativa, esta evaluación se estima tendrá que hacerse si se cumple, al cabo del primer año la meta de crecimiento del 50% estimada.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II de este informe.

CAPÍTULO 6: EQUIPO DEL PROYECTO

6.1. EQUIPO GESTOR.

El equipo gestor del proyecto consta de 4 miembros, 2 con poder de decisión y otros dos como consejeros

Equipo Inicial y Directorio

Director de Administración y Finanzas (Presidente del Directorio): Jaime Ruminot Dá Silva, con 10 años de experiencia en empresas mineras de la región de Antofagasta,

Gerente General (Director): Gonzalo Palomino Llaña, con gran trayectoria en el mundo de la logística, el retail y la industria minera, siempre en la órbita de la administración del Capital Humano y Comportamiento Organizacional

Gerente Comercial (Director): Por definir, pendiente de selección,

Asesor Legal (Secretario Ejecutivo Directorio): Por definir, externo, abogado

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II de este informe.

6.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

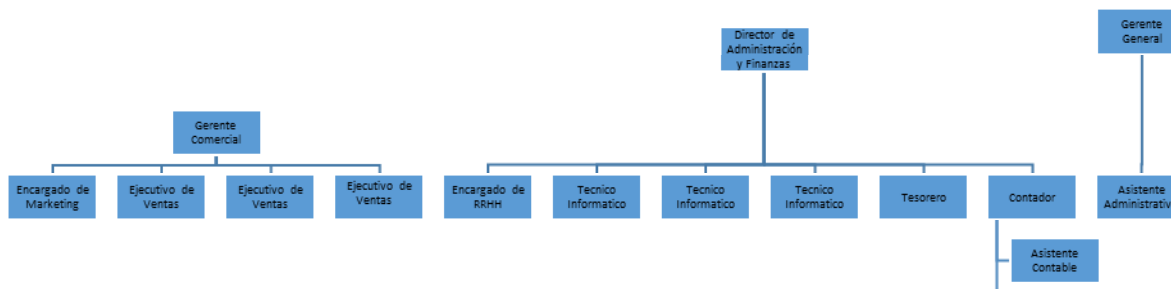


Figura 10: Organigrama proyectado de I-Doc

Dependiendo del crecimiento alcanzado el primer año se evaluará aumentar la dotación en las áreas de soporte, para dar sustentabilidad al crecimiento de la compañía, con respecto a las otras áreas no se evalúa a priori modificación alguna en el futuro.

6.3. INCENTIVOS Y COMPENSACIONES.

En términos generales la política será entregar un muy buen salario a modo de recompensa por el trabajo bien hecho. En consecuencia, la política de compensaciones se regirá por lo siguiente:

- ✓ Todos los trabajadores de la compañía recibirán un salario en función de sus responsabilidades
- ✓ El personal de Marketing y, sobre todo el de ventas deben estar remunerados en un 80% por el logro de sus objetivos personales y un 20% por los objetivos generales.
- ✓ El personal de ventas percibirá excelentes bonos por alcanzar los objetivos de venta prefijados.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II de este informe.

CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO

7.1. SUPUESTOS PRINCIPALES.

- ✓ El primer año un 0,9% de participación del mercado objetivo. Luego un crecimiento de 50% anual para los años 2 y 3 y un 40% para los años 4 y 5.
- ✓ El precio de venta será de \$ 25.000, 60% para el médico y un 40% para I-Doc.
- ✓ 3 costos variables: mantenimiento de la App móvil de \$30, mantenimiento de los servidores de \$50 y mano de obra de \$ 400, todos por atención.
- ✓ Un costo fijo de arriendo de oficina corporativa.
- ✓ \$700.000 mensuales por 3 meses para realizar 20 pruebas piloto.
- ✓ Las inversiones se clasificaron en Planta y Oficinas, Vehículos, Equipos e Intangibles, el Capital de Trabajo se estimó según la metodología de Déficit Acumulado.

Para la estimación de la tasa de descuento del proyecto se utilizó el modelo de CAPM

La tasa de descuento para los flujos se calculó de la siguiente forma:

$$r = r_f + B(r_m - r_f + PRP) + PL + REN$$

La tasa de rentabilidad exigida que se obtuvo para I-Doc fue de: **R = 14,94% anual.**

7.2. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

Resumen de la evaluación para el flujo puro y sin deuda		
Evaluación Flujo Puro:		
Tasa Descuento	%	14,94%
VAN	k\$	68.589
TIR	%	20,2%
PayBack	Años	7,2

Resultado vendiendo la compañía al 7° año de operación		
Evaluación Flujo a Perpetuidad:		
Tasa Descuento	%	14,94%
VAN	k\$	631.671
TIR	%	42,1%
PayBack	Años	7,2

7.3. PUNTO DE EQUILIBRIO OPERACIONAL – DEMANDA MÍNIMA.

Con 33.129 atenciones anuales se alcanza el equilibrio operacional durante el 5° año de operación.

Para revisar el detalle del cálculo, favor revisar la parte II y el Anexo A.7

CAPÍTULO 8: RIESGOS CRÍTICOS

Se utilizará una metodología de gestión de riesgos que está basada en la norma ISO 31.000: a continuación los riesgos y objetivos del proceso.

Objetivos: Atraer a muy buenos médicos al servicio, realizar diagnósticos u orientación médica de alta calidad y estimar con certeza la demanda de atenciones.

Riesgos críticos: No lograr atraer a médicos idóneos, diagnósticos erróneos o inciertos, no lograr la meta de participación de mercado de atenciones de urgencia en I-Doc.

Riesgo 1: No lograr atraer a médicos de alta calidad.

Causas Principales: Contactar a médicos que no confíen en el servicio, escasez de médicos de alta calidad.

Consecuencias Principales: No cumplir con la rentabilidad esperada, mala imagen para el servicio.

Riesgo 2: Diagnósticos erróneos o de baja calidad.

Causas Principales: Médicos sin suficiente experiencia para hacer el diagnóstico u orientación, síntomas erróneos entregados por el paciente, falla del sistema.

Consecuencias Principales: no cumplir con la rentabilidad proyectada debido a fuga de pacientes, mala imagen para el servicio.

Riesgo 3: No lograr la meta de participación de mercado de atenciones de urgencia en I-Doc.

Causas Principales: desconfianza de los pacientes en el uso de una App móvil para temas médicos, poca flexibilidad en la forma de pago del servicio (Tarjeta de crédito), fortalecimiento de competidores actuales o aparición de otra App.

Consecuencias Principales: no cumplir con la rentabilidad esperada, mala imagen para el servicio.

Además, se cree que la consecuencia o impacto principal del proyecto sería no cumplir con rentabilidad esperada para los inversionistas.

El detalle de este capítulo se encuentra en la parte II de este informe.

CAPÍTULO 9:
PROPUESTA AL
INVERSIONISTA

En base a la evaluación descrita en el plan financiero, se presenta la propuesta al inversionista que considera lo siguiente:

Se ofrece alrededor del 40% de la compañía a cambio de \$ 265.000.000 para incorporarse como socio de I-Doc con acciones de tipo preferente, retiro de utilidades al 3 año y el derecho a elegir a un miembro del Directorio.

Oferta al Inversionista:

Aumento de Capital: \$ 278.000.000

Aporte Inversionista: \$ 178.000.000 (equivalente a 178.000 acciones serie A preferente)

Propiedad para el Inversionista: 37%

Aporte Fundadores: \$ 100.000.000 (equivalente a 100.000 acciones serie A preferente + 200.000 acciones serie B comunes)

Propiedad para fundadores: 63%

Valorización Pre Money: \$ 200.000.000 (equivalente a 200.000 acciones serie B comunes)

Además, se ofrece una estrategia de salida que permita a partir del 3er año consecutivo de obtener utilidades acceder a cláusulas preferentes en el evento de venta de la empresa.

CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES

Qué duda cabe que estamos viviendo una revolución tecnológica, los desarrollos tecnológicos y las aplicaciones móviles han cambiado la forma de ver el mundo moderno, y se han transformado en verdaderas herramientas desde el ámbito comercial y operacional..

En el último tiempo se han desarrollado mas de 300 aplicaciones según la empresa The App Date Santiago, aunque sigue siendo un mercado pequeño esta en pleno crecimiento; tan así que según ABI Research el 2014 el mercado de las App estará fuera de toda estadística, ya que esperaba un crecimiento de más de un 80%.

En consecuencia, es el minuto de invertir en este tipo de negocios y tomar un lugar privilegiado de liderazgo , siempre y cuando sea con propuestas que agreguen valor a la vida de los consumidores.

Hay certeza de que la demanda crece exponencialmente para este tipo de servicios, sin embargo aún falta que los clientes perciban una mayor calidad en los servicios y productos entregados, de la mano del conocimiento cada vez más acabado de este tipo de negocio

Con un plan de marketing bien ejecutado, con el plan piloto bien llevado a cabo I-Doc podrá minimizar los riesgos concretos que se aprecian, invitando a probar la plataforma a los potenciales clientes y de este modo lograr una demanda estable y un negocio rentable

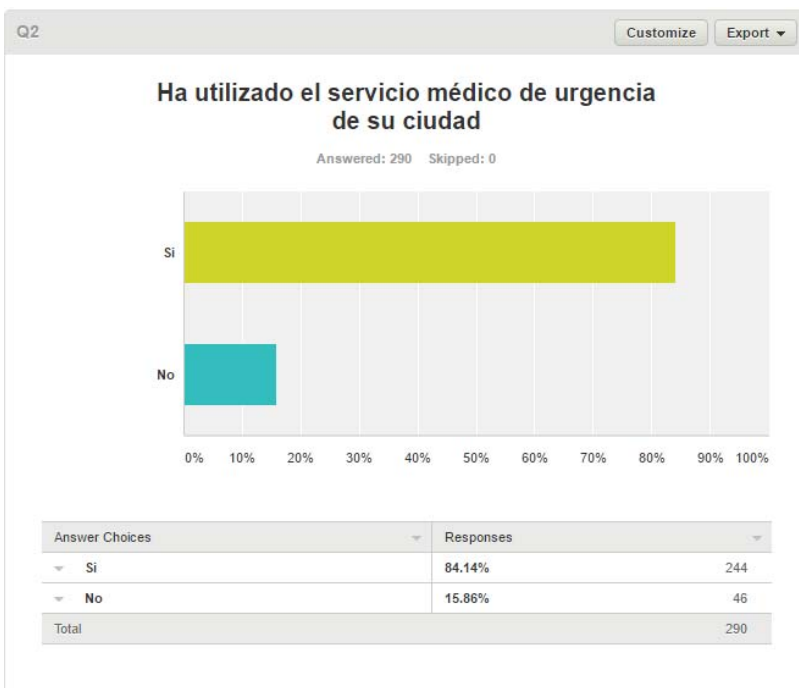
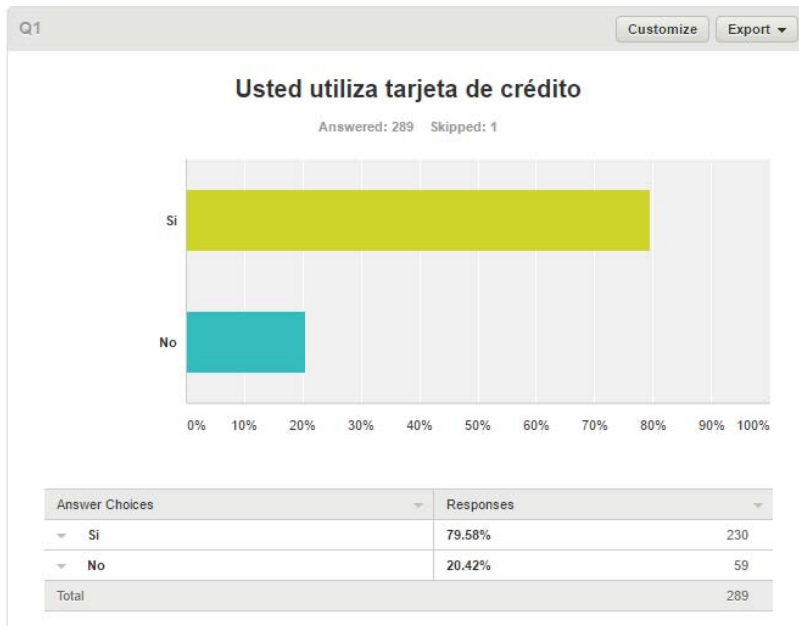
Específicamente al observar los resultados de la evaluación financiera , se puede concluir que con una participación de mercado en torno al 1% el primer año y con una tasa de crecimiento del orden de 50% anual llegando a una participación de 6% el año 7 y con un precio de venta de 25.000 por atención con incremento de un 5% anual, se obtiene una rentabilidad de 20,2% con una inversión en el año 0 cercana a los 90 MM CLP donde los fundadores también arriesgan aproximadamente un 20% de este capital.

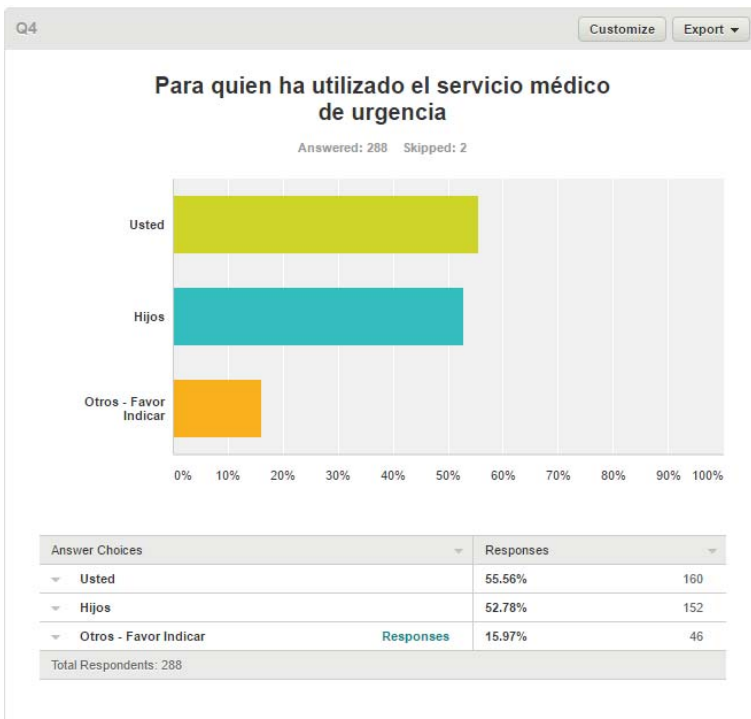
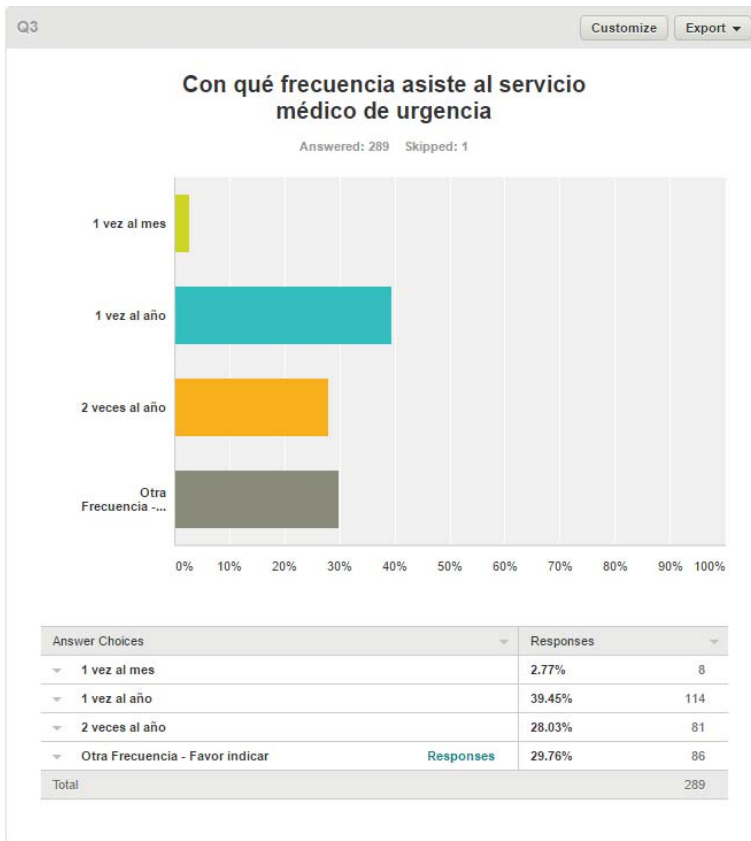
El punto de equilibrio operacional del proyecto se logra durante el año 5 de operación cuando las ventas lleguen a 33.129 atenciones anuales.

Al pensar en un proyecto de largo plazo, como todo desarrollo tecnológico una vez sobrepasado el valle de la muerte en el 7o año y agregando el valor del negocio ya estable con una participación de mercado del orden de 4 o 5% anual y habiendo agregado beneficios adicionales como el tener publicidad pagada en la App o tener planes de suscripción para los usuarios los resultados se vuelven altamente atractivos, se logra un proyecto con un VAN de \$632 MM y una rentabilidad TIR de 42% lo que demuestra el potencial económico de este tipo de negocios.

ANEXOS

A.1 Respaldo respuestas encuestas online



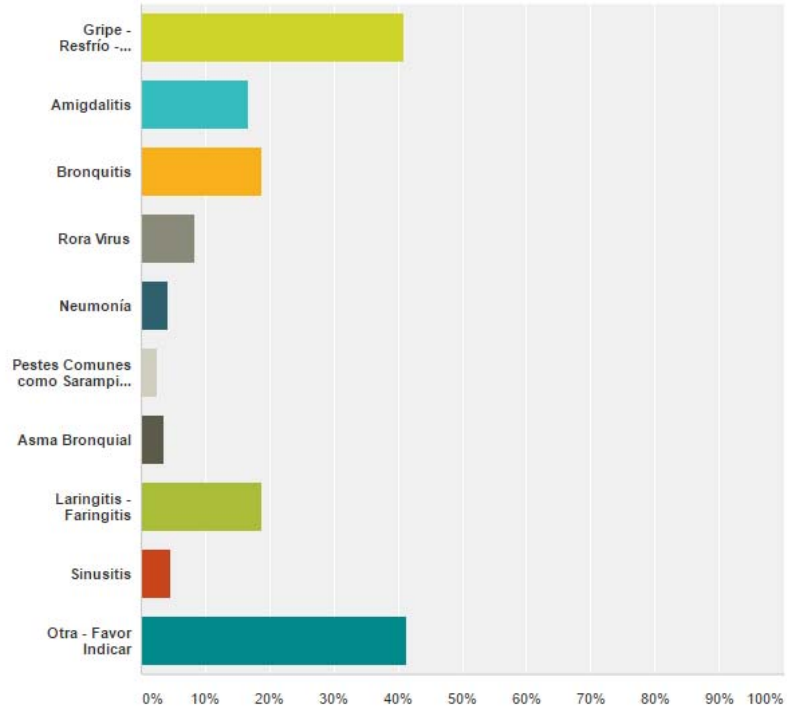


Q5

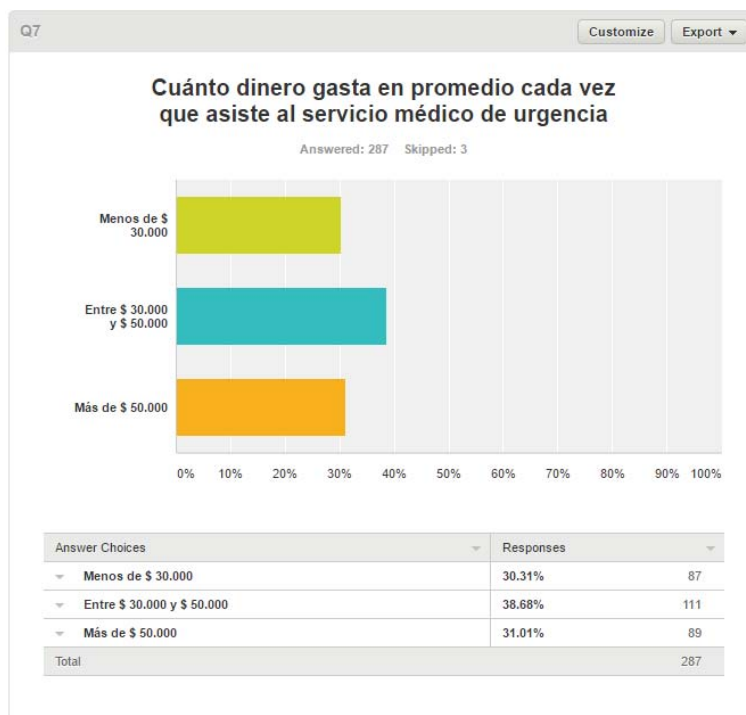
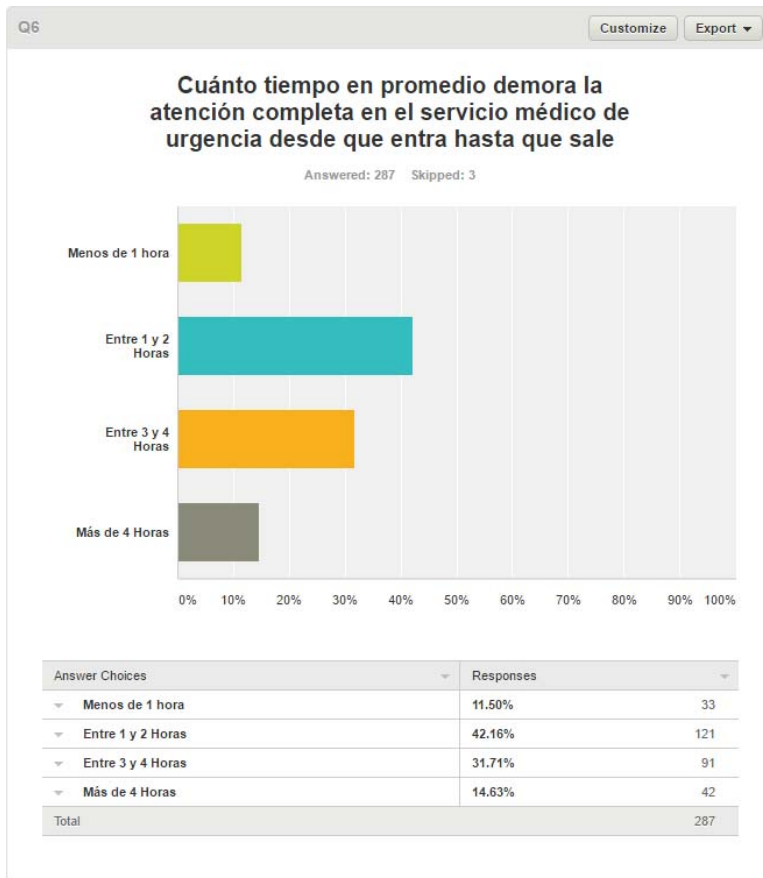
Customize Export

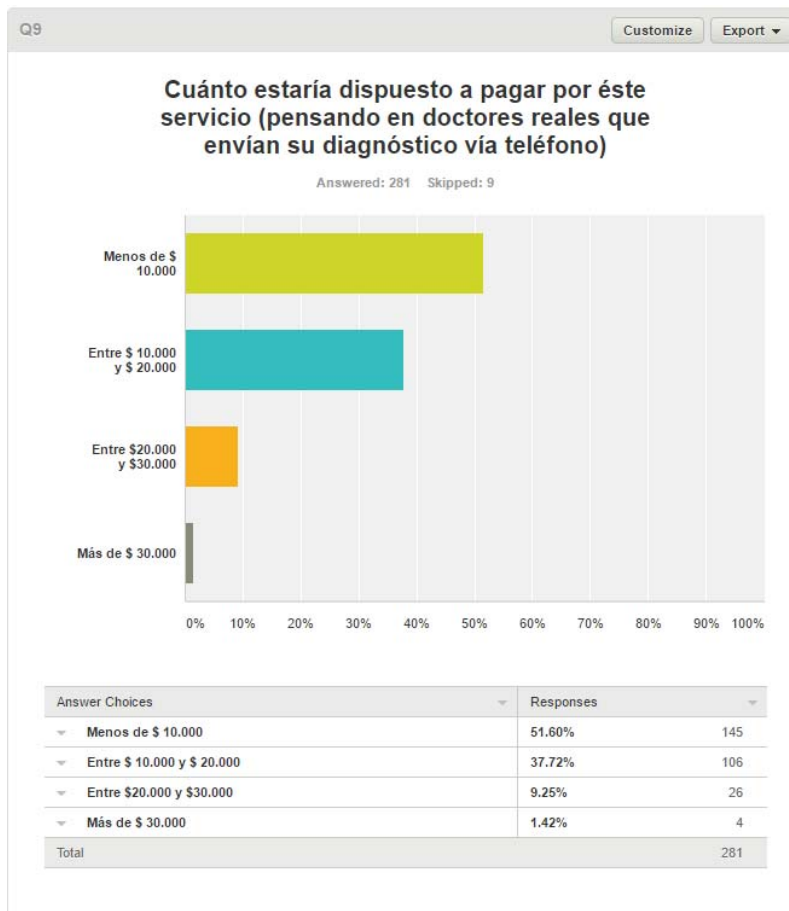
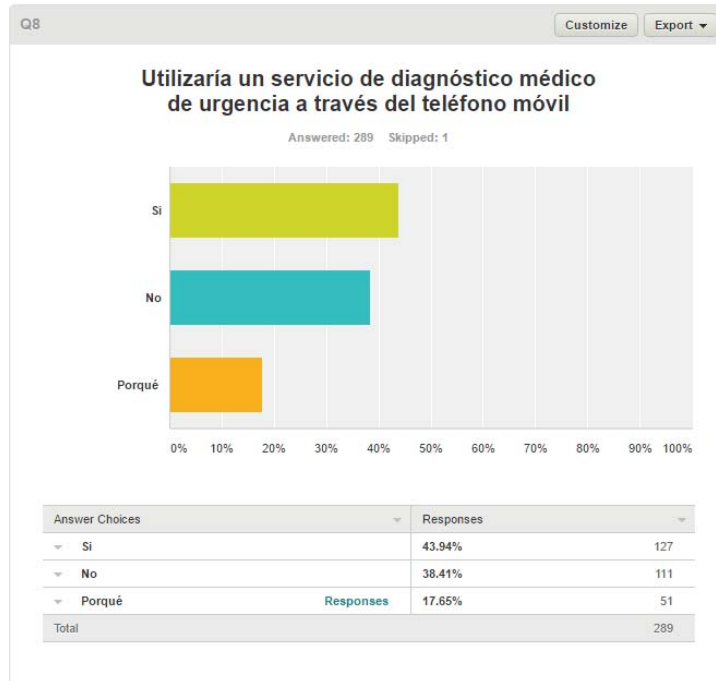
Qué Diagnóstico le ha dado el servicio médico de urgencia

Answered: 286 Skipped: 4



Answer Choices	Responses	Count
▼ Gripe - Resfrío - Influenza	40.91%	117
▼ Amigdalitis	16.78%	48
▼ Bronquitis	18.88%	54
▼ Rora Virus	8.39%	24
▼ Neumonía	4.20%	12
▼ Pestes Comunes como Sarampión o Varicela	2.45%	7
▼ Asma Bronquial	3.50%	10
▼ Laringitis - Faringitis	18.88%	54
▼ Sinusitis	4.55%	13
▼ Otra - Favor Indicar	Responses 41.26%	118
Total Respondents: 286		





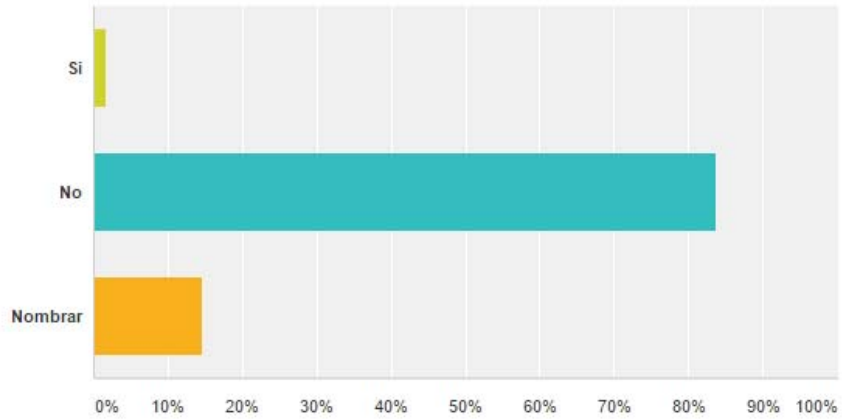
Q10

Customize

Export

Conoce o ha utilizado algún servicio similar, si su respuesta es Sí favor nombre el servicio

Answered: 289 Skipped: 1



Answer Choices	Responses	
Si	1.73%	5
No	83.74%	242
Nombrar	14.53%	42
Total		289

A.2 Sistema de Triage de clasificación de atenciones de urgencia.



A.3 Resumen entrevistas a médicos:

ENTREVISTA 1:

Doctor: Mario Felipe Espinoza Gonzalez - Profesión: Médico Cirujano

Años de Experiencia: 5 años

Donde trabaja actualmente: Corporación Municipal de Desarrollo Social y Fundación Tierra de Esperanza (SENAME)

Pregunta1: ¿Qué piensas sobre la medicina a distancia?

Creo que podría inducir a error hacer el diagnóstico a distancia, porque la atención presencial permite ver otras que no se pueden analizar por video o imágenes, también se pueden omitir síntomas.

Me parece una buena idea, pero cambiaría el objetivo del servicio, tendría 2 servicios globales, uno de Orientación Médica para patologías de baja complejidad y una segunda opción de servicio que sería la atención del médico a domicilio, pero para que funciones debe ser a un precio razonable.

Con esto se tienen varios beneficios, para el paciente claramente es el ahorro en costo de la atención y para el médico es el aumento en la cantidad de pacientes que atiende.

El sistema de domicilio podría ser hasta antes de las 12.

Los videos o imágenes no sirven para un diagnóstico final, pero si sirven para orientar en algunas enfermedades de baja complejidad...

Existe un mito de que las cosas graves lo debe ver solo el especialista y no es así porque el médico general también lo puede ver.

Pregunta2: ¿Cuáles son los beneficios de éste servicio?

Dada la actual mala información y aprensiones sociales sobre la salud, hay que cambiar la forma de pensar del sistema de salud y de los centros terciarios, esto porque las urgencias se clasifican C1, C2, C3, C4 y C5 (C1 al C3 son las clasificaciones más graves lo que representa un alto % del total de atenciones) por lo tanto en base a esto se podría segmentar las atenciones y éste servicio permitiría descongestionar los servicios de urgencia y mejorar la calidad de atención.

Pregunta3: ¿Qué condiciones serían necesarias para que funcione este servicio?

Los médicos son clave en el servicio y deberían ser chilenos y cumplir ciertos requisitos, el servicio debería ser las 24 horas para que siempre haya alguien atendiendo.

Debe haber un sistema de retroalimentación del servicio, con una página donde se pueda ver a los médicos con su trabajo actual, curriculum y eso da confianza a los pacientes.

Podría ser una red para que el mismo médico agende la hora del paciente para el otro día sin tener que atender como una urgencia.

ENTREVISTA 2:

Doctor: Claudio Navarro Soto -Profesión: Médico especialista en cirugía general

Años de Experiencia: 14

Donde trabaja actualmente: Hospital San Martín de Quillota

Pregunta1: ¿Que piensa sobre le medicina a distancia?

Es un recurso de gran valor dado que la tecnología necesaria para su aplicación está al alcance de todos, de todas maneras, habría que hacer un trabajo de difusión fuerte para generar confianza en los pacientes

Pregunta2: ¿Cuáles a su juicio son los beneficios de este servicio?

Comodidad: puedes obtener o dar el servicio desde cualquier lugar

Expedito: No es necesario invertir muchas horas en salas de espera de consultorios o urgencias para obtener el servicio

Confiable: debe ser administrada por profesionales certificados

Pregunta3: ¿Qué condiciones serían necesarias para que funcione?

Plataforma tecnológica

Equipo administrador de la plataforma

Médicos especialistas certificados

Pregunta 4: ¿Estaría dispuesto a asociarse a una plataforma que entregue este servicio y el porqué de su respuesta?

En vista de los sobre cupos existentes en los servicios de salud, largas listas de espera en urgencias, resultaría muy atractivo para la población generando rentabilidad

ENTREVISTA 3:

Nombre Completo Doctor: Marko Domic Veneros

Profesión: Médico General; Especialidad: Medicina Interna

Años de Experiencia: 20 años en medicina general e interna en la ciudad de Antofagasta

Donde trabaja actualmente: Atiende su propia consulta y en la Clínica Antofagasta

Pregunta1: ¿Qué piensas sobre la medicina a distancia? Es posible emitir un diagnóstico sin atender de forma presencial a un paciente ¿? En todas las enfermedades o en algunas ¿?

De todas maneras, se puede hacer diagnóstico de forma remota, con el avance en las tecnologías hoy podemos saber los síntomas de los pacientes con fotos, videos, audios, etc y de esa forma hay patologías que se pueden diagnosticar de forma simple.

Hoy en mi caso, todos los días recibo mensajes de mis familiares preguntándome qué remedio pueden tomar y me indican algunos de los síntomas, lo que hago es orientarlos sobre qué pueden hacer para la emergencia y luego que vayan a su médico de cabecera.

Como dije anteriormente, esto debe ser un servicio de orientación y solo para algunas patologías.

Pregunta2: ¿Cuáles piensas que son los beneficios de éste servicio descrito arriba?

1. Ser una alternativa de consultas médicas de urgencia para algunas patologías de forma preliminar
2. Menor tiempo en la atención para el paciente y ahorro en el costo de la consulta
3. Existe un beneficio para los servicios de atención de urgencia, ya que iría menos gente al usar IDOC
4. Para los médicos también existen beneficios ya que pueden acceder a ingresos adicionales y pueden disminuir sus costos ya que pueden atender los casos desde su casa

Pregunta3: ¿Qué condiciones serían necesarias para que funcione éste servicio? Crees que se puede tener un precio mucho menor que el costo de la urgencia actual ¿?

Uno de los pilares de este servicio debe ser contar con buenos médicos, con experiencia de al menos 15 o 20 años en sus especialidades, ya que eso asegura la calidad en los diagnósticos u orientaciones médicas que entreguen.

Otro factor importante es la calidad de la plataforma que utilicen, según entiendo será con una aplicación móvil por lo tanto deben asegurar que siempre funcione y que la comunicación sea de buena calidad en la transmisión de datos, etc.

Claramente el precio puede ser menor al costo actual de un servicio de urgencia ya que para el médico solo está el costo de su tiempo.

ENTREVISTA 4:

Nombre Completo Doctora: Valentina Torres Araya

Profesión: Médico Cirujano; Especialidad: Pediatría

Años de Experiencia: 5 años de médico Cirujano y 1 año como especialista de pediatría después de salir de la beca en el hospital regional de Antofagasta

Donde trabaja actualmente: Hospital regional de Antofagasta, Clínica Antofagasta, laboratorio clínico Paul Ehrlich Antofagasta

Pregunta1: ¿Qué piensas sobre la medicina a distancia? Es posible emitir un diagnóstico sin atender de forma presencial a un paciente ¿? En todas las enfermedades o en algunas ¿?

Me gusta mucho el video llamada, que actualmente está siendo una gran posibilidad para personas que viven en lugares extremos, y de esta forma se ayuda a poder guiar a los cuidadores como tener el manejo de enfermedades.

Si es posible, cuando son enfermedades más comunes es mucho más simple poder llegar a un diagnóstico certero y si se escapa un poco de las manos podemos ver temas de exámenes digitales, mails ahora hasta el WhatsApp.

Pregunta2: ¿Cuáles piensas que son los beneficios de éste servicio descrito arriba?

Pro Pacientes

Diagnostico oportunos para enfermedades más tratables en casa

Minimiza el riesgo de enfermedades que después se puedan complicar, ya que el acceso es menos engorroso

Rapidez y comodidad

Pro Lugares de atención

Menos atochamiento de gente en los centros de atención

Dar más tiempo aquellos que necesiten un tratamiento más largo y complicado

Pregunta3: ¿Qué condiciones serían necesarias para que funcione éste servicio? Crees que se puede tener un precio mucho menor que el costo de la urgencia actual ¿?

Tener buenos accesos y rápido, tener profesionales comprometidos, si quizás 15.000

Hace hincapié de que si el diagnostico no es reconocido, queriendo decir con esto que existen enfermedades que en niños es mejor descartar con exámenes, ya que por ejemplo puede ser un dolor de guata con diarrea, pero también puede ser una influenza y muchas veces se confunden y es mejor tomar exámenes.

ENTREVISTA 5:

Ex Ministro de Salud gobierno de Sebastián Piñera: Jaime Mañalich

1.- ¿Qué piensa usted sobre el uso de la tecnología para la atención médica a distancia?

R: Estamos en una etapa interesante donde la tecnología está disponible para todos, hay industrias que la usan como banca o en el retail. En la industria de la Salud es un momento confuso porque se ofrecen muchas cosas, pero todo es aún incierto. Ya hay avances como medir presión o pulso con el teléfono, medición de azúcar como Google.

En el tele diagnóstico está avanzando lo que es monitoreo a distancia y la última opción de atención de urgencia a distancia tiene aún variables discutibles como lo legal por ejemplo si el paciente muere cuando el médico le da solo una orientación a distancia.

Para que esto funcione, se deben revisar temas como que un grupo de especialistas sea el que atienda el caso y no solo un profesional ya que cada caso es un proceso médico y no solo un momento de consulta.

2.- ¿Cuál cree usted que es el mejor modelo de negocio para este proyecto?

R: El mejor modelo en mi opinión es que el servicio debería prestarlo alguien externo, teniendo ya un convenio con médicos o que se ofrezca como ventaja comparativa a ISAPRES, clínicas, aseguradoras u hospitales donde ellos tengan los profesionales y ustedes solo operen la plataforma.

La pieza clave es una enfermera o profesional técnico que haga la clasificación de pacientes o primer filtro, para luego pasar el caso a un especialista si fuera necesario. Y luego de la primera llamada volver a llamar al paciente tras un par de horas para monitorear el estado del paciente.

Es difícil pedirles a los pacientes clasificarse según la urgencia porque se le da a la persona el riesgo de clasificar erróneamente lo que podría traer problemas legales y desconfianza en el sistema.

Como modelo de negocio, se debería hacer un contrato por suscripción donde los usuarios paguen una prima mensual con ciertos derechos y servicios, como la unidad coronaria móvil o HELP.

3.- ¿Estarían ustedes como Clínica los Andes, dispuestos a contratar este servicio para la urgencia pensando en el beneficio de disminuir el porcentaje de fila sobre todo en meses más críticos de urgencia?

R: La universidad no es lo mismo que la clínica Los Andes, pero no veo muy conveniente ese modelo ya que el negocio del servicio de urgencia de la clínica es que los pacientes lleguen a urgencia y paguen el alto costo que ese servicio tiene que es lo contrario a una Isapre.

Cada paciente tiene un valor presente de los servicios que podría tener al ir a la urgencia y que nosotros no podríamos compensar.

4.- ¿Existe la posibilidad de generar un convenio con la Universidad o Clínica y con los residentes para tener un servicio exclusivo de atenciones de menor gravedad?

R: En mi opinión creo que sí estarían dispuestos a realizar el convenio.

En resumen, creo que deben aplicar el mismo formato de disponibilidad que en las mineras por ejemplo con los equipos disponibles para trabajar. Ya que el contrato que hagan con los usuarios no debe indicar qué médico los atenderá si no que debe ofrecer el servicio completo desde la enfermera que hace el primer filtro hasta la posibilidad que los atienda un especialista cualquiera relacionado con el caso.

Es importante el momento para implementar estos proyectos, se debería entender que la medicina es un proceso y no un instante, porque el paciente presenta distintos síntomas en el pasar del tiempo.

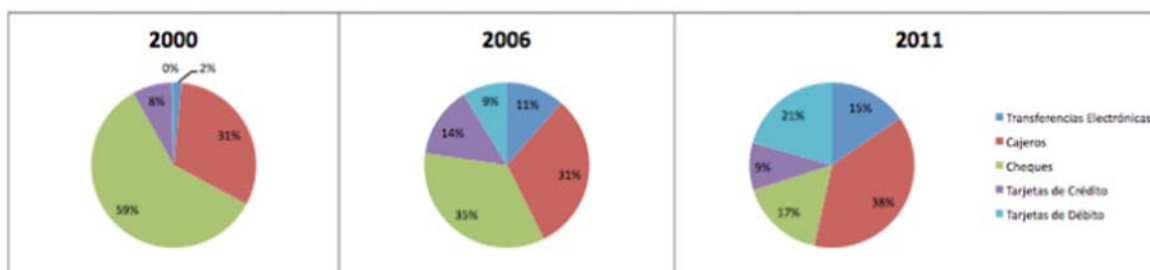
El foco es vender tranquilidad y confianza a los pacientes...

A.4 Respaldo evaluación económica Plan Financiero

Favor revisar archivo adjunto "MODELO FINANCIERO_IDOC (Escenario Base) vf"

A.5 Análisis del mercado de uso de tarjetas de crédito en Chile.

Participación de cada medio de pago en el total de transacciones



Fuente: SBIF

Crecimiento del uso de medios de pago electrónicos

Crecimiento Periodo 2000-2011				
Transacciones Electrónicas	Cajeros	Cheques	Tarjetas de Crédito	Tarjetas de Débito
2216%	182%	-35%	178%	11817%

Fuente: SBIF

Número y Montos transados por tarjetas durante el año 2011

	Monto (Millones \$)		Transacciones	
	Valor	%	Número	%
Tarjetas de Crédito	5.970.139	56%	110.820.130	31%
Tarjetas de Débito	4.762.945	44%	246.751.427	69%
Total	10.733.084	100%	357.571.557	100%

Fuente: SBIF

Al revisar un estudio más reciente de la empresa TECNOCOM del año 2016, podemos ver los siguientes números:

Número de tarjetas de débito y crédito en circulación año 2015

	Tarjetas de débito	Tarjetas de crédito	Total
Brasil	317.355.389	165.220.803	482.576.192
Chile*	20.818.337	12.775.933	33.594.270
Colombia	22.514.108	13.752.401	36.266.509
México*	141.711.879	29.636.907	171.348.786
Perú	16.416.266	8.232.602	24.648.868
República Dominicana	3.295.037	2.210.698	5.505.735
España	25.097.000	44.819.000	69.916.00
Portugal	14.001.888	6.214.326	20.216.214

*No incluye tarjetas de crédito de casas comerciales

Fuente: bancos centrales y superintendencias de bancos.

Chile sigue sobresaliendo en la evolución de las tarjetas de crédito, con un crecimiento interanual en 2015 del 27,6%.

TAMAÑO DE LOS GSE A NIVEL NACIONAL

GSE	Gran Santiago	TOTAL PAÍS 2012
ABC1	10 %	5,4 %
C2	20 %	12,1 %
C3	25 %	19,2 %
D	35 %	41,1 %
E	10 %	22,4 %

INGRESO TOTAL DEL HOGAR SEGÚN GSE (%)

Tramo	TOTAL PAÍS	ABC1	C2	C3	D	E
\$0 - \$150.000	16			2	14	40
\$150.001 - \$300.000	34		6	20	45	46
\$300.001 - \$450.000	18	1	10	23	24	10
\$450.001 - \$675.000	13	2	17	30	12	3
\$675.001 - \$975.000	9	4	33	20	4	1
\$975.001 - \$1.575.000	6	34	31	5	1	
\$1.575.001 - \$2.175.000	2	31	3	1		
\$2.175.001 o más	1	28	1			

TENENCIA DE BIENES Y SERVICIOS SEGÚN GSE (%)

HIGIÉNICOS

	TOTAL PAÍS	ABC1	C2	C3	D	E
Refrigerador 2012	97	99	100	100	99	91
2002	82	99	97	92	85	57
Lavadora Automática 2012	84	99	97	95	87	60
2012	79	96	91	88	81	56

TECNOLOGÍA BASE (AÚN DISCRIMINAN)

Conexión a TV cable / Satélite 2012	52	95	89	73	44	18
2002	24	76	48	31	15	2
Teléfono red fija 2012	49	86	80	70	42	16
2002	52	97	81	66	42	14
Teléfono celular con contrato 2012	42	92	84	52	31	18
2002	S/C	S/C	S/C	S/C	S/C	S/C
Computador 2012	60	97	98	89	54	16
2002	21	92	56	24	5	0
- Computadora Desktop 2012	41	92	78	66	30	9
2002	S/C	S/C	S/C	S/C	S/C	S/C
- Notebook 2012	42	92	81	64	33	9
2002	S/C	S/C	S/C	S/C	S/C	S/C
Conexión a internet 2012	46	96	94	76	34	6
2002	10	73	28	7	1	0
Vehículos uso particular 2012	39	93	76	48	17	4
2002	30	78	50	28	11	2

BIBLIOGRAFÍA

1. Preparación Y Evaluación De Proyectos - 6ª Edición, Nasir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain, José Manuel Sapag.
2. Finanzas Corporativas: Teoría y Práctica”, Carlos Maquieira, Editorial Thomson Reuter, 2015.
3. Material curso Capital de Riesgo, MBA U. de Chile 2015-2017, Profesor Claudio Dufeu.

Sitios web:

Diario La Segunda. (2013). Tratamiento médico a distancia. Mayo 2017, de La Segunda
Sitio web:

<http://www.lasegunda.com/Noticias/Economia/2013/08/871823/tratamiento-medico-a-distancia-hospital-virtual-ya-opera-en-chile-con-un-consultori>

Disculpe Doctor. (2017). Servicio médico a distancia. Mayo 2017, de Disculpe Doctor
Sitio web: <http://www.disculpedoctor.com/empresas/>

Ministerio de Salud de Chile. (2015). Estadística de atenciones de urgencia. Mayo de 2017, de Remsas Sitio web: <http://www.deis.cl/remsas-2012-3/>

Compara Online. (2017). Diferencia de precios en clínicas. Mayo 2017, de Compara Online Sitio web: https://www.comparaonline.cl/otras_comparaciones/diferencias-de-precios-en-clinicas