



HEALTH ADVISOR

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

Parte II

Alumno: Andrés Pizarro Tapia

Profesor Guía: Rodrigo Fuentes

Santiago, Agosto 2020

Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	5
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	6
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	7
4. Plan de Marketing	8
5. Plan de Operaciones	9
5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones	9
5.2. Flujo de Operaciones	11
5.3. Plan de Desarrollo e Implementación	13
5.4. Dotación	17
6. Equipo del Proyecto	19
6.1. Equipo Gestor	19
6.2. Estructura Organizacional	20
6.3. Incentivos y Compensaciones	21
7. Plan Financiero	22
7.1. Ingresos	22
7.2. Inversiones	23
7.3. Capital de Trabajo	24
7.4. Estados de Resultados	25
7.5. Tasa de Descuento	25
7.6. Valor Continuidad del Proyecto	26
7.7. Flujo de Caja	27
7.8. Indicadores del Proyecto	28
7.9. Otros KPI y Métricas	28
8. Sensibilización	31
9. Riesgos Críticos	33
10. Propuesta Inversionista	35
11. Conclusiones	36
Bibliografía y Fuentes	37
Anexo 1 – Datos Industria Salud Privada en Chile	38
Anexo 2 – Docplanner en NOAH15	41

Anexo 3 – Estimación Consultas Health Advisor	42
Anexo 4 – Presupuesto de Marketing por Año y Canal	44
Anexo 5 – Cálculo de Otros KPI	45

Resumen Ejecutivo

Cada vez es más común ver como la tecnología toma terreno, avanzando en la resolución de problemáticas que van desde lo más cotidiano, a lo más avanzado. Hoy en día, no importa el tamaño o lo relevante que un problema pueda ser, alguien buscará a través de la nueva adopción de tecnologías, solucionarlo, es solo cosa de ver como aplicaciones como Uber, Pedidos Ya, entre otras, lideran soluciones de temas cotidianos como lo son el transporte o pedir comida.

Siguiendo la misma tendencia, es que nace la idea de negocio de Health Advisor, que pretende convertirse en la plataforma de servicios de salud líder en agendamiento online de consultas médicas y otras especialidades en general, esto a través de la creación de una plataforma web/móvil, donde puedan interactuar profesionales de la salud con pacientes que requieran agendar una hora para servicios de salud, todo esto, de una forma segura, amigable y profesional. Como propuesta de valor, se espera aumentar los ingresos para profesionales de la salud y facilitar el proceso de agendamiento para pacientes, ofreciendo un proceso seguro y transparente.

Entre los datos importantes a considerar, están el de que en Chile la salud privada posee el 48% del *market share* de la industria, según datos de la asociación de clínicas, siendo unas de las tasas más altas de participación de la región. El nivel de facturación de consultas ambulatorias fue de 929 MM de dólares al año 2018, totalizando 34 millones de atenciones, mientras que las estimaciones del tamaño de mercado del servicio de agendamiento para este rubro ascienden a 19,5 MM de dólares.

Se considera un modelo de negocio donde el 60 % de los ingresos vendrán de comisiones y un 40 % de montos fijos, donde las inversiones en marketing alcanzarán las 2.246 UF y 464 UF en inversiones en activos fijos al primer año, junto a una seguidilla de reinversiones en los próximos años, requiriendo un total de 11.291 UF de inversión total.

Según el análisis financiero en 6 años de evaluación, se proyecta un VAN de 48.840 UF, con una TIR del 69,5 % y un *payback* de 5,02 años, utilizando una tasa de descuento de 19,70%. Los altos retornos resultan atractivos y permitiendo recomendar positivamente la inversión en esta oportunidad de negocio.

1. Oportunidad de Negocio¹

Al hablar del mercado de agendamiento de Salud, se habla de un mercado que, solo considerando sistemas de atención de salud privados, alcanza un total de 34 millones de consultas médicas al año representado 929 millones de dólares.

Siguiendo el análisis a nivel de operacional de la industria, se detecta que este en general opera de una manera muy clásica, utilizando procesos que no se han ido actualizando, procesos como el de agendamiento vía telefónica o por correo electrónico, no siendo estos en muchos casos los sistemas más eficientes disponibles, puesto que carecen de innovación y desarrollo, evidenciando así entonces que existe un GAP tecnológicos interesante de poder explotar.

Es importante considerar que en la actualidad existen empresas en el mercado que se encuentran en vías de desarrollo de estas tecnologías, como es el caso de Doc For You y Salud en camino, empresas que nacen en el año 2019 y que se enfocan principalmente en la gestión de visitas médicas a domicilio.

Para la definición del mercado potencial que apunta este proyecto, se hizo un estudio de los estados de resultados de las principales redes de salud privada, decidiendo cuantificarlo como la parte de los ingresos de la industria que son dedicados como publicidad y/o marketing. Para este caso en particular entonces, se calcula que un 2,1 % de los ingresos son destinados a estos ítems, considerando a su vez que el mercado base es de 929 MM de dólares, se llega al final que el tamaño de mercado objetivo será de 19,5 MM de dólares. Es importante recalcar que este dato puede estar subestimado, debido a que se calculó sobre la base de las principales redes de salud, excluyendo centros más pequeños.

Finalmente en vista de que el mercado tiene un atractivo importante a nivel económico y que existe un GAP tecnológico importante a la espera de ser explotado, es que resulta lógico abrir la posibilidad de crear una solución web móvil que venga a dar solución a esta problemática, y más entendiendo que nos encontramos en tiempos donde los clientes que en este caso serían pacientes, se encuentran cada vez más empoderados y exigentes a la hora de contar con información que les facilite la toma de decisiones, será fundamental

¹ Ver tablas de apoyo en Anexo 1 – Datos Industria Salud Privada en Chile

entonces que los actores se sumen a estas nuevas propuestas de valor para ser más competitivos.

2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

Health Advisor estará inserto en la industria del agendamiento de servicios de Salud, a través de la creación de una plataforma web/móvil donde interactuarán tanto profesionales del área de la salud quienes ofrecerán sus servicios, con pacientes que interactuarán con la plataforma en búsqueda de agendamiento de los distintos servicios de salud.

Actualmente la industria de agendamientos de servicios de salud está explotada con formatos tradicionales de agenda que contemplan llamados telefónicos, o agendamiento a través de páginas web de los mismos servicios de salud. La idea de este negocio, es aplicar una solución tecnológica que venga a revolucionar la forma en que la industria ha estado acostumbrada a operar.

En la actualidad existen nuevos negocios interactuando en la industria, dentro de los que se destacan:

- **Salud en Camino:** Aplicación focalizada en atenciones de médicos a domicilio.
- **Acción Médica:** Web donde se puede agendar cita de salud a través de whatsapp.
- **Docforyou:** Con poca presencia web, enfocados en el aplicativo móvil.
- **Doctoralia:** Nueva Aplicación web móvil que viene siendo el competidor más directo, dado que la propuesta de modelo de negocio es similar en su propuesta de ofrecer una solución tecnológica a este proceso en particular.

Es importante aclarar que en la plataforma interactuarán 3 principales actores:

- **Clientes:** Que vendrán siendo todos los profesionales de la salud que se inscriban y ofrezcan sus servicios profesionales.
- **Usuarios:** Denominados a todos los pacientes que ingresen a la aplicación en búsqueda de la atención de un profesional de la salud.
- **Clientes Publicitarios:** Toda empresa que requiera un espacio publicitario que haga relación a servicios de salud

Mayor información y detalle de estos análisis de la industria, se encontrarán en la parte I de este plan de negocio.

3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor

Para lo que es el modelo de negocio, se espera contar con una plataforma que entregue un espacio ideal para profesionales de la salud que requieran aumentar la cantidad de atenciones de salud junto a pacientes que requieran agendar. La plataforma buscará centralizar contrastantemente, centralizar las búsquedas, cosa de ir aumentando considerablemente, el número de interacciones y, por ende, clientes y usuarios.

La ventaja que entregará esta plataforma de cara a clientes, será la de contar con una vitrina mayor donde se concentre una demanda considerable. De cada a usuarios, generar un lugar dónde puedan conocer mayor información de los profesionales que los atenderán, a través de los comentarios que realicen otros usuarios de la comunidad.

Se espera lograr un modelo capaz de ser escalable y explosivo en las nuevas adopciones del servicio, ligados a un aumento rápido y relevante tanto de clientes como usuarios.

Y dentro de los principales valores, la transparencia, innovación, compromiso, seguridad y calidad.

Dentro de la principal preocupación para la concreción de los objetivos del proyecto, y siendo el alma del modelo de negocio, estará la de la economía de red basada en la necesidad de un crecimiento exponencial en el número de usuarios como clientes, gracias a un plan de marketing intensivo y agresivo.

El resumen de la estrategia vendrá dado por un pre lanzamiento, introducción. Crecimiento, desarrollo de nuevos negocios y por último una internacionalización.

El modelo de negocio podrá representarse en 2 propuestas de Canvas, una haciendo mención a las condiciones del proyecto actual, y otro agregando el *know how* del negocio que permita expandir las operaciones a otras líneas de negocios e industrias.

Mayor información y detalle de estos análisis de la industria, se encontrarán en la parte I de este plan de negocio.

- 1.

4. Plan de Marketing

El principal objetivo del plan de marketing de este plan de negocio en particular, será el de lograr un escalamiento rápido y eficaz, apelando a un escalamiento agresivos en la adopción de nuevos clientes y usuarios.

Para el cumplimiento de estos objetivos planteados de crecimiento, será necesaria una inversión considerable, apoyado principalmente, en inversión en marketing de canales digitales. También se considera publicidad en espacios físicos y en medios masivos.

Se definirán tanto para usuarios como clientes, una segmentación acorde objetivo:

- Usuarios: Población de entre 25 y 49 años, que utilicen el sistema privado de salud y que requieran agendar una consulta a un profesional de la salud.
- Clientes: Profesionales de la salud ubicados en la región Metropolitana.

Se espera con esta fijación de planes, lograr llegar a una mayor cantidad de clientes al considerar los propensos a utilizar servicios gratuitos, los que esperan tener mayor cantidad de ventas por lo que preferirán pagos menos variables, y los que esperan pagar en proporción a los resultados.

La estrategia de distribución y ventas será segregada entre clientes y usuarios, debiendo definir objetivos y métricas acordes a esta segregación, importante recalcar que se considera la diferenciación de estrategias que deben existir al estar interactuando con clientes o con usuarios.

En vista de la necesidad de crecimiento explosivo que requiere el proyecto en particular, es que se considera una inversión importante en lo que refiere al presupuesto para actividades de marketing, siendo para el primer año una inversión en marketing de 2.246 UF, con un crecimiento anual para este ítem, de cerca de un 32 %.

Mayor información y detalle del plan de marketing, se encontrarán en la parte I de este plan de negocio.

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, Alcance y Tamaño de las Operaciones

La estrategia del primer año de operación considera concertar más de 14 mil citas a través de la plataforma, siendo un apoyo para los más de 200 profesionales activos proyectados en el mismo período, mediante un plan intenso en marketing, con un crecimiento anual aproximado del 32% para este ítem. Al ser una *startup* tecnológica, el crecimiento se hace vital para concretar los objetivos planteados para su operación, los equipos clave para liderar esta etapa son: el equipo de ventas y el de marketing digital, el cual se reforzará durante el tiempo para cumplir con las proyecciones de crecimiento.

La ubicación física de las oficinas será en la ciudad de Santiago, específicamente en la comuna de Santiago Centro debido a su alta conectividad con el resto de las comunas.

El servicio que ofrecerá la plataforma será en una primera fase sólo para la región Metropolitana, avanzando en una segunda etapa a todo el territorio nacional. No existen barreras significativas que dificulten el que se amplíe la cobertura del servicio dado que la mayor interacción se da a nivel digital, mediante la plataforma web y app, la relación presencial solo se dará cuando se realicen visitas para incentivar la venta a los clientes, no así a los usuarios. Se deja abierta la opción de poder cruzar las fronteras del país con miras a Latinoamérica, esto último como una opción realista dada una cultura y problemática similar que comparten los países de la región, existiendo muchos casos de empresas nacionales que han incursionado con éxito en el extranjero.

Se fijan dos metas distintas, la primera en relación con el número de transacciones o consultas de salud realizadas a través de la plataforma en el período de un año, y la segunda con el número de profesionales activos que formen parte de la oferta a igual fecha.

El comienzo real del servicio se proyecta para el segundo semestre del primer año, dado que los primeros 6 meses están dedicados al desarrollo de la plataforma, trabajo de marca, contratación de personal, habilitación de oficinas y puesta en marcha. Se espera entonces para el primer año tener una participación de transacciones de consultas de salud de 6.334 para consultas médicas, 2.149 para consultas de especialistas y de 6.287 para consultas y servicios de rehabilitación. Se considera que, para poder cubrir esa oferta, es necesario contar con 94 médicos inscritos, 32 médicos especialistas y 93 de

rehabilitación. Para los siguientes años, se detalla en la tabla a continuación, las metas esperadas tanto en número de consultas efectivas para cada uno de los tres ítems, como del número de profesionales de cada área para un horizonte de 6 años.

Tabla 18 – Número de Consultas y Profesionales por Año / Fuente: Elaboración propia.

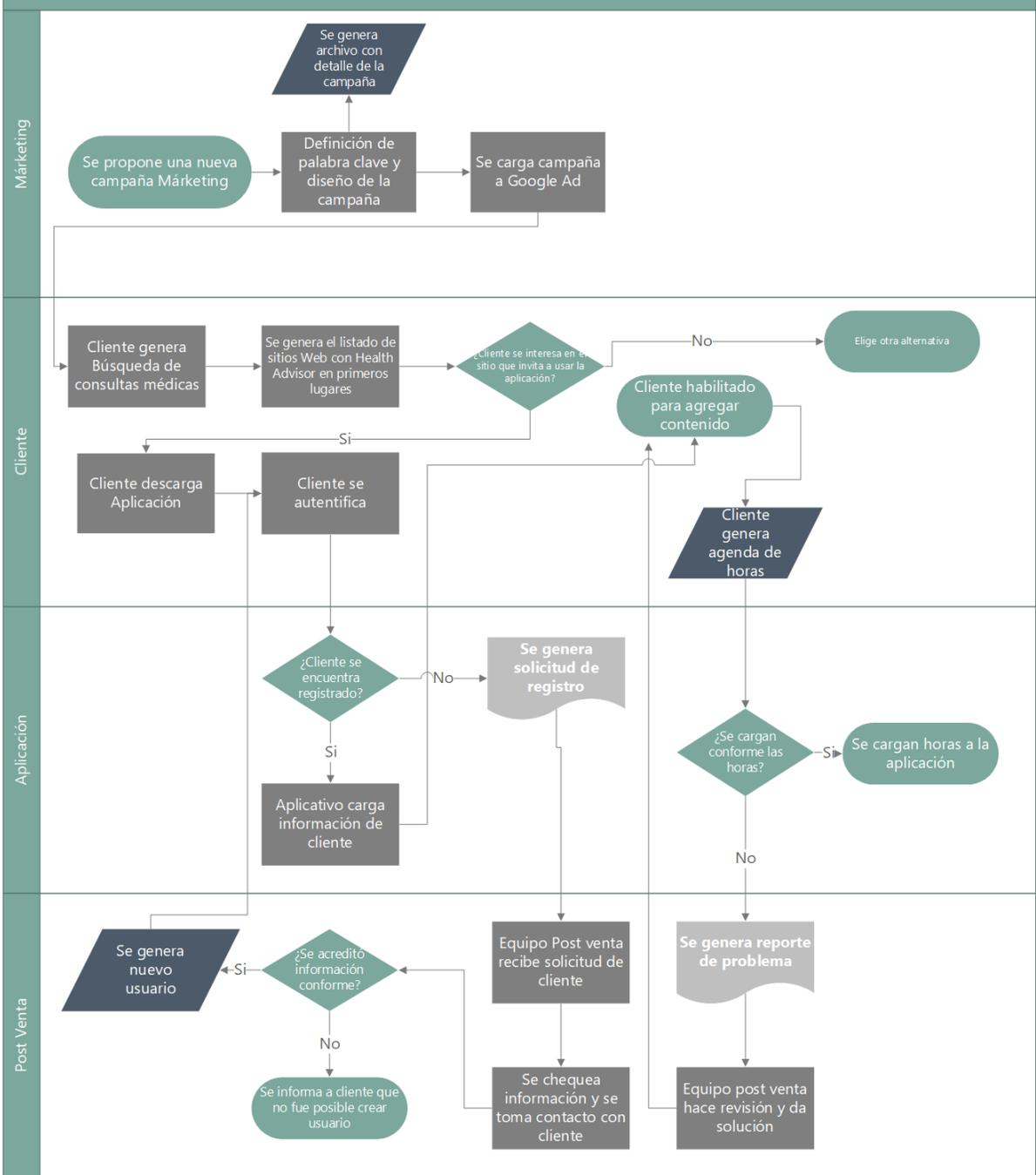
Año	Consultas Acumuladas por Año			Profesionales Activos		
	Médicos	Especialistas	Rehabilitación	Médicos	Especialistas	Rehabilitación
1	6.334	2.149	6.287	94	32	93
2	46.932	15.921	46.580	263	89	261
3	90.965	30.858	90.283	490	166	487
4	150.286	50.982	149.159	820	278	814
5	225.719	76.571	224.026	1.223	415	1.213
6	318.118	107.915	315.733	1.657	562	1.644

5.2. Flujo de Operaciones

A continuación, se detallan los dos principales flujos de cara al cliente y al usuario. Para el primer caso la creación del cliente y la habilitación de su agenda de horas.

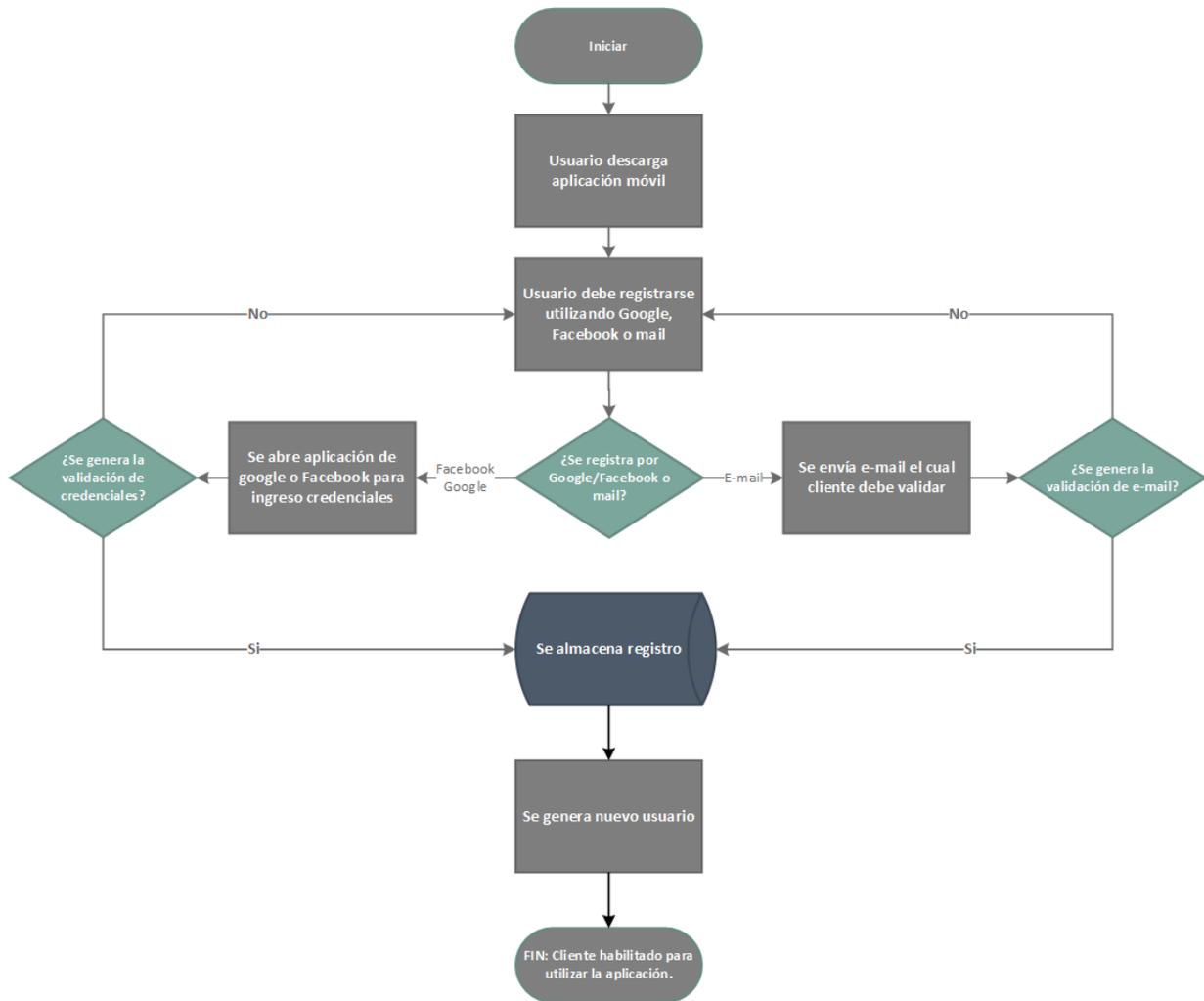
Ilustración 1 - Flujo Creación de Cliente / Fuente: Elaboración propia.

Proceso Creación de Clientes y Agenda de Horas



Mientras que en el segundo caso la creación de la cuenta por parte del paciente:

Ilustración 2 - Flujo Creación de Cuenta de Usuario / Fuente: Elaboración propia.



5.3. Plan de Desarrollo e Implementación

Las tareas y actividades por realizar en el plan de desarrollo e implementación se han agrupado bajo cuatro grandes conceptos para una mejor comprensión, ellos son los

relacionados a las etapas de: Administración, Desarrollo Plataforma, Comercial y Marketing. A continuación, se detallarán cada una de ellas:

Administración

- Constitución de la sociedad como una Sociedad por Acciones - SPA.
- Búsqueda y arriendo de oficinas corporativas a un precio competitivo y ubicación estratégica.
- Habilitación de oficinas a un *layout* que permita optimizar la comunicación entre los distintos equipos.
- Reclutamiento del equipo de desarrolladores: definición del perfil de cargo, publicación de la oferta de trabajo, entrevistas y contratación del personal.

Desarrollo Plataforma

El proyecto contempla el desarrollo de una aplicación móvil y una plataforma web, mediante el trabajo de un equipo de desarrolladores que harán la programación y diseño *in-house*. Cabe destacar la importancia de las funcionalidades de este producto, en vista que todo el negocio se sostendrá sobre él. Las actividades relevantes son las siguientes:

- Definición del alcance del proyecto, aterrizando el concepto de la idea de negocio y cómo debiese plasmarse en las plataformas. Es importante en este punto definir el tamaño del proyecto para programar las fases de escalamiento relacionadas a la capacidad versus uso.
- Análisis de requerimientos críticos, en donde la comunicación entre desarrolladores y fundadores es importante, puesto que en esta etapa se detallan las funciones primarias y secundarias que deberá contar el producto final.
- Planificación de las tareas específicas e hitos del desarrollo, incluyendo los tiempos requeridos para cada uno, con las fechas de inicio y término. Es importante que se establezcan los responsables de cada tarea para un correcto cumplimiento de los plazos y objetivos.
- Diseño de la plataforma, etapa previa del desarrollo en que se apunta a definir diseño, colores, marca y estética. Fase crucial del desarrollo de marca, la cual debe estar alineada a lo que se desea comunicar.
- Desarrollo plataforma, etapa de programación y creación de ésta. Se detalla el tiempo aproximado de trabajo para este punto:

Tabla 19 – Horas/Hombre Desarrollo por Ítem / Fuente: Elaboración propia.

Ítem	Sub ítem	HH
Perfil Clientes Prestadores de Salud	Registro	9
	<i>Login</i>	9
	Panel de Configuración	9
	Panel de Perfil	9
	Integración Google Maps	12
Perfil Usuarios Pacientes	<i>Login Social</i>	9
	Mis Datos	9
	Buscador	9
	Filtros	9
	Vistas del perfil	9
	Chat	24
Panel Administración	<i>Login</i>	9
	CRUD Prestadores	9
	CRUD Usuarios	9
	Indicadores	9
Total horas de desarrollo		153

- Pruebas de calidad (Q&A) al finalizar del desarrollo, en una etapa de testeo y aseguramiento del servicio se contemplan 24 horas de trabajo para aquello.
- Publicación y distribución de la aplicación móvil en App Store y en Google Play Store.

Finalmente, la ventaja de contar con un equipo de desarrollo dedicado es la posibilidad de realizar mantenimiento y actualizaciones a las plataformas según sea requerido. Además, se contempla crear una mesa de trabajo inter-área que desarrolle funcionalidades o incorpore nuevas tendencias para estar a la vanguardia de la industria.

Comercial

- Definición del modelo y estrategia de venta, estandarizando los procesos internos.
- Reclutamiento del personal comercial: definición de perfil de cargo, publicación de la oferta de trabajo, entrevistas y contratación.

- Visitas comerciales a potenciales clientes para promover el servicio ofrecido, generación de llamados o *mailing*, todo con el interés de incorporar nuevos prestadores.

Marketing

- Desarrollo de campañas de branding, creación de logo, paleta de colores, conceptos y slogan para definir la línea general de la compañía.
- Creación de campañas segmentadas, anuncios y publicidad.
- Definición del contenido en las Redes Sociales.
- Lanzamiento de plataforma, inauguración y anuncio en distintos medios e incorporación de los primeros clientes, dando inicio a las actividades.

A continuación, se detalla una carta Gantt con los procesos y tiempos estimados para cada una de las actividades, las que conducirán a una implementación exitosa de la plataforma.

Tabla 20 – Carta Gantt Implementación Proyecto / Fuente: Elaboración propia.

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Administración	Constitución Sociedad	■	■																						
	Arriendo Oficinas		■	■	■																				
	Habilitación Oficinas			■	■																				
	Reclutamiento Personal			■	■	■																			
Desarrollo Plataforma	Definición Alcance					■																			
	Planificación						■																		
	Requerimientos							■	■																
	Diseño								■	■															
	Desarrollo Plataforma									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■						
	Testing																		■	■					
	Publicación APP																				■				
	Mantenimiento																					■	■	■	
Comercial	Reclutamiento Personal												■	■	■	■									
	Modelo de Ventas														■	■	■	■	■						
	Visitas Comerciales																			■	■	■	■		
Marketing	Desarrollo Branding								■	■	■	■	■												
	Creación Campañas												■	■	■	■									
	Creación Contenidos																■	■	■	■					
	Creación RRSS																				■	■			
	Lanzamiento Plataforma																						■		

5.4. Dotación

Con la finalidad de ser eficiente en el uso de los recursos, el primer año de operación se ha separado en tres períodos, ya que en un inicio el foco de trabajo estará dedicado exclusivamente al desarrollo de la plataforma, en una segunda etapa diseñando la

estrategia de marketing y sentando las bases del equipo comercial: reclutando y entrenando a los ejecutivos de venta que luego serán los encargados de captar a clientes. Finalmente, y en una tercera fase programada para la segunda mitad del año, el lanzamiento al mercado de la marca para darla a conocer y crecer en usuarios, apoyado en una alta inversión y presupuesto para el desarrollo de marketing y publicidad.

La dotación requerida para la realización del proyecto es el siguiente:

Tabla 21 – Dotación Health Advisor por Año / Fuente: Elaboración propia.

	1 a 3M	4 a 6M	7 a 12M	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
CEO	1	1	1	1	1	1	1	1
CMO	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Ventas	-	-	-	1	1	1	1	2
Ejecutivo de Venta	-	2	3	3	4	4	5	6
Servicios Post venta	-	-	-	1	2	3	4	4
Diseñador F&B End	2	2	2	2	2	3	4	4
SEO/SEM Manager	-	1	1	1	1	1	1	2
Community Manager	-	-	1	1	1	1	1	1
Asistente de Finanzas	-	-	1	1	2	2	3	3
Total Personal	4	7	10	12	15	17	21	24

Debido a la necesidad de mantener un crecimiento constante en el número de prestadores activos durante el transcurso de los años, el equipo de venta deberá crecer para poder cubrir las necesidades del negocio y para mantener a su vez una alta calidad en la atención de ellos, en adición se incorporará personal de post venta para apoyar en la gestión comercial y solución de problemas.

Los principales objetivos de los cargos, para cada uno de los roles de la organización, serán los que se detallan a continuación:

Tabla 22 – Objetivos Dotación por Tipo de Cargo / Fuente: Elaboración propia.

Cargo	Objetivos del Cargo
CEO	Liderar el trabajo de los equipos para alcanzar los objetivos propuestos, a cargo de las decisiones estratégicas. Adicionalmente, es responsable de la gestión financiera de la compañía.
CMO	Responsable de desarrollar las acciones de marketing y publicidad de la compañía. Además, a cargo del equipo de desarrollo de la plataforma para generar nuevas funcionalidades o líneas de negocio.
Jefe de Ventas	Planificar y supervisar el trabajo del equipo de vendedores. Definiendo los objetivos y el diseño de la estrategia de venta.
Ejecutivo de Venta	Captar nuevos clientes de la plataforma, contactando a los profesionales y resolviendo las solicitudes como agentes de post venta para mantener una alta calidad en el servicio.
Servicios Post Venta	Encargados de dar seguimiento y solución a los problemas que puedan presentar usuarios o clientes, derivando a las áreas correspondientes. Busca mantener la promesa de calidad en todo momento.
Diseñador F&B End	Encargados de diseñar y programar la plataforma, en base a la experiencia del usuario, usabilidad y accesibilidad requerida.
SEO/SEM Manager	Su labor será administrar las campañas de marketing digital y en medios. Deberá velar por la eficiencia en la ejecución del presupuesto de marketing.
Community Manager	Responsable de construir y gestionar la marca en internet, generando una relación con los clientes y usuarios. Implementar las estrategias de marketing en las RRSS.
Asistente de Finanzas	Apoyo administrativo a la gestión del equipo, realizando la facturación a los clientes y los análisis de las cuentas.

6. Equipo del Proyecto

6.1. Equipo Gestor

La realización del proyecto estará a cargo de sus dos socios principales, quienes participarán activamente en puestos clave dentro de la organización, aportando toda su experiencia para alcanzar el éxito.

Oswaldo Freire, Ingeniero Civil Industrial y MBA(c), ambos de la Universidad de Chile, posee más de 8 años de experiencia laboral en las áreas de *Revenue Management* y *Pricing*, en reconocidas aerolíneas de la industria nacional, será quién estará a cargo del desarrollo de la plataforma en una etapa inicial y posteriormente como CEO de la compañía. Su experiencia en maximización de ingresos y en estrategia de precios, serán de ayuda en la gestión de la organización. Además, será responsable de definir inicialmente las estrategias para el corto y largo plazo.

Andrés Pizarro, Ingeniero Industrial de la Universidad Federico Santa María, Diplomado en Finanzas y MBA(c) mención Marketing, ambos de la Universidad de Chile, será quién liderará la implementación de la estrategia de marketing, asumiendo el cargo de CMO. Su experiencia laboral en áreas comerciales y de ventas, hoy como ejecutivo del Banco de Chile, serán un gran aporte al desarrollo exitoso del proyecto. En su años de trabajo se ha dedicado a gestionar y robustecer la cartera de clientes a su cargo, con el objetivo de incrementar la venta de productos y servicios para éstos. Adicionalmente, posee experiencia en el desarrollo de emprendimientos, teniendo dos casos de éxito a su haber: primero como cofundador de TVO vigilancia y segundo como asesor de la empresa importadora de scooter y bicicletas eléctricas Urban Go.

Debido a la experiencia acumulada en conjunto en el área comercial, se espera ambos sean un aporte sustancial en el cumplimiento del plan comercial, el que tiene un fuerte énfasis en el crecimiento del número de usuarios y clientes.

6.2. Estructura Organizacional

En una etapa temprana del proyecto (1 a 3 meses) el esfuerzo se concentrará en el desarrollo robusto de la plataforma, período que será liderado tanto por el CEO y CMO de la compañía, obteniendo ambos un multi rol dentro de la organización, ya que estarán trabajando como cabeza del equipo de desarrollo, generando las directrices y

estableciendo las funcionalidades de ésta, y a su vez deberán armar las bases de la estrategia comercial de la empresa que serán puestas en marcha en la siguiente etapa.

Durante el segundo trimestre del primer año se sumarán al equipo dos ejecutivos de venta y un SEO/SEM manager, reforzando el área comercial y el marketing digital de la empresa, en preparación para el lanzamiento que estará programado para la segunda mitad del año. En conjunto tendrán la misión de aterrizar la estrategia global en acciones concretas y en hacer conocida la marca entre los proveedores, sumando clientes de forma creciente para que sostengan el modelo de negocio a través del tiempo.

La estructura organizacional objetivo y que aplicará a partir del segundo año de puesta en marcha de la compañía, estará constituida por los siguientes cargos y distribución jerárquica:

Ilustración 3 – Organigrama Objetivo Empresa / Fuente: Elaboración propia.



6.3. Incentivos y Compensaciones

La definición de renta y compensaciones de la empresa se realizó en consideración al valor de mercado de los cargos requeridos, considerando perfiles específicos y

experiencia necesaria para el proyecto. Los montos brutos iniciales, en pesos chilenos, para cada uno de ellos son los siguientes:

Tabla 23 – Remuneraciones Brutas por Cargo / Fuente: Elaboración propia.

Cargo	Sueldo Bruto Mes [Pesos Chilenos]
CEO	2.700.000
CMO	2.000.000
Jefe de Ventas	1.500.000
Ejecutivo de Venta	900.000
Servicios Post Venta	800.000
Diseñador F&B End	1.100.000
SEO/SEM Manager	1.100.000
Community Manager	800.000
Asistente de Finanzas	700.000

En los primeros dos años de operación los sueldos tanto del CEO y del CMO estarán reducidos temporalmente a 500.000 CLP, con la intención de contribuir a mantener una caja saludable y no sobrecargarla, entendiendo el compromiso que existe detrás de los socios fundadores en que este proyecto sea exitoso. La evaluación del plan de negocios considera valores de los sueldos en UF, por lo que los montos indicados en *tabla 23* corresponden a los salarios nominales iniciales de referencia. Adicionalmente, estos sueldos estarán sujetos a un reajuste anual real del 1%.

También se ha determinado contar con un plan de bonos que se retribuirá en el mes de abril de cada año pero que se activará a partir del tercer año de operación, el cual será en función de los objetivos de ventas y transacciones definidos el período anterior, siendo entregado a los cargos que influyen directamente en la gestión de estos KPI. En el caso de los cargos de apoyo la bonificación se determinará a través de una evaluación de desempeño, en todos los casos el monto podrá alcanzar hasta 1,1 sueldos brutos.

7. Plan Financiero

7.1. Ingresos

Los ingresos *core* del negocio estarán dados en promedio en un 60% por las comisiones sobre las tarifas de los prestadores y en consecuencia el restante 40% provendrá de los

montos fijos que se cobren por pertenecer a la plataforma. En el largo plazo los ingresos adicionales del negocio, por efectos de publicidad, representarán menos de un 2% del total. A continuación, el detalle por año de tipo de cliente y de ingresos:

Tabla 24 – Ingresos Fijos por Año / Fuente: Elaboración propia.

	Ingresos Fijos por Año [En UF]					
	1	2	3	4	5	6
Médicos Generales	210	1.558	3.019	4.988	7.491	10.558
Médicos Especialistas	71	528	1.024	1.692	2.541	3.581
Profesionales Rehabilitación	118	873	1.693	2.797	4.200	5.920
Total Fijos	399	2.959	5.736	9.476	14.233	20.059

Tabla 25 – Ingresos Comisión por Año / Fuente: Elaboración propia.

	Ingresos Comisión por Año [En UF]					
	1	2	3	4	5	6
Médicos Generales	350	2.620	5.124	8.542	12.945	18.408
Médicos Especialistas	173	1.295	2.533	4.223	6.399	9.100
Profesionales Rehabilitación	86	646	1.264	2.107	3.193	4.541
Total Comisión	610	4.562	8.921	14.872	22.537	32.049

Tabla 26 – Ingresos non core por Año / Fuente: Elaboración propia.

	Ingresos non-core por Año [En UF]					
	1	2	3	4	5	6
Publicidad - Banner	35	149	177	210	248	294
Publicidad - Header	50	227	268	318	377	446
Total Publicidad	85	376	445	527	625	740

La suma de todos los ingresos se resume en la siguiente tabla:

Tabla 27 – Ingresos Totales por Año / Fuente: Elaboración propia.

Total Ingresos por Año [En UF]					
1	2	3	4	5	6
1.095	7.897	15.102	24.876	37.395	52.848

Al sexto año se proyecta un ingreso total de 52.848 UF, lo que representa un 9% del mercado estimado inicialmente.

7.2. Inversiones

La inversión requerida para el proyecto en su primer año de operación asciende a 2.710 UF, que se destinarán principalmente al presupuesto de marketing y a las campañas programadas para el año de lanzamiento. A ello se suma la adquisición de equipos computacionales y otros artículos para la puesta en marcha de la empresa.

Tabla 28 – Total Inversiones Año 0 / Fuente: Elaboración propia.

	Montos en UF
Inversión en Marketing	2.246
Inversión en Activo Fijo²	464
Total	2.710

La inversión inicial en marketing corresponderá al total del primer año de operación. Sin embargo, para los años siguientes y debido a la importancia de este ítem en la generación de los ingresos, es que se reinvertirá un 25% por adelantado (3 meses) y el restante 75% se ejecutará como gasto durante el año en curso. Esto se ha planificado así porque los retornos del esfuerzo en marketing se verán con desfase en el tiempo:

Tabla 29 – Inversión/Reinversión en Marketing por Año / Fuente: Elaboración propia.

	Inversión en Marketing [En UF]						
	0	1	2	3	4	5	6
Inversión Inicial	2.246						
Reinversión		775	967	1.241	1.636	2.213	2.921

Por otro lado, las inversiones en activo fijo se estructurarán de la siguiente forma:

Tabla 30 – Inversión/Reinversión en Activo Fijo por Año / Fuente: Elaboración propia.

	Inversión en Activo Fijo [En UF]						
	0	1	2	3	4	5	6
Laptop³	209	43	65	44	475	69	91

² Se estima un crecimiento real del 2% en los costos anuales.

³ En año 4 se renueva la totalidad de los equipos computacionales.

Monitores	35	7	11	7	15	12	15
Televisores⁴	28		29		31		
Artículos Oficina	105	107	109	111	113	115	152
Muebles	87	89	91	92	94	96	127
Total	464	245	305	255	728	292	386

Según establece el Servicio de Impuestos Internos la depreciación acelerada de los equipos electrónicos y el mobiliario será de dos años, mientras que los artículos de oficina estarán sujetos a un horizonte de un año.

7.3. Capital de Trabajo

Para cubrir los desfases producidos entre los costos e ingresos se ha estimado el capital de trabajo utilizando el máximo déficit acumulado para el proyecto, lo que permite estimar la necesidad para los dos primeros años de operación. Sin embargo, para mantener el crecimiento en los siguientes períodos y entendiendo que el motor de los ingresos será el marketing y el crecimiento del equipo de trabajo, es que el incremento en capital de trabajo será proporcional al aumento del costo en sueldos, en una cantidad igual a tres meses de operación (25% del presupuesto anual).

Se ha desestimado en este cálculo la necesidad de capital para marketing debido a que las reinversiones en ese ítem van por separado en el flujo de caja, tal como se analizó en el capítulo 7.2.

Tabla 31 – Capital de Trabajo por Año / Fuente: Elaboración propia.

	Capital de Trabajo [En UF]						
	0	1	2	3	4	5	6
Capital de Trabajo	2.141						
Aumento CT		1.295	648	271	421	444	586

7.4. Estados de Resultados

La siguiente tabla muestra los Estados de Resultados para los próximos 6 años, proyecto que se alcanzará una utilidad neta positiva de 3.396 UF a partir del tercer año de operación, esto debido al alto requerimiento en presupuesto de personal y marketing

⁴ Se ha adquirido 3 TV en cada ocasión, destinados a salas de reuniones de equipo.

inicial pero que son necesarios para alcanzar los volúmenes de demanda proyectados anteriormente.

Tabla 32 – Estados de Resultados Proyectados / Fuente: Elaboración propia.

Año	0	1	2	3	4	5	6
Ingresos Fijos		399	2.959	5.736	9.476	14.233	20.059
Ingresos Variables		610	4.562	8.921	14.872	22.537	32.049
Ingresos non-core		85	376	445	527	625	740
Total Ingresos		1.095	7.897	15.102	24.876	37.395	52.848
Sueldos		-2.755	-5.080	-7.208	-8.096	-9.697	-11.327
Bonos Desempeño		0	0	-466	-661	-742	-889
Total Costos		-2.755	-5.080	-7.673	-8.757	-10.439	-12.216
Marketing		0	-2.325	-2.901	-3.723	-4.909	-6.638
Gastos Administración		-84	-84	-84	-84	-84	-84
Gastos Generales		-397	-470	-568	-700	-882	-1.140
Total Gastos		-481	-2.879	-3.552	-4.506	-5.875	-7.862
EBITDA - Utilidad Operacional		-2.141	-63	3.877	11.612	21.081	32.770
Depreciación		-284	-356	-276	-281	-493	-511
EBIT - Utilidad Antes de Impuestos		-2.425	-418	3.601	11.331	20.588	32.259
Impuestos (27%)		0	0	-205	-3.059	-5.559	-8.710
Utilidad Después de Impuestos		-2.425	-418	3.396	8.272	15.029	23.549

7.5. Tasa de Descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento del proyecto se utilizará el modelo de riesgo de portafolios CAPM, que considera distintas variables: mercado, negocio en particular e intereses propios, para que finalmente con esto definir la tasa correcta que se le debe exigir al negocio en análisis, estimando entonces el costo de oportunidad de seleccionar este proyecto por sobre otras opciones.

Ecuación 2 – Modelo CAPM Tasa de Descuento / Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Tasa de descuento} = R_f + (R_m - R_f) * \beta + PPL + PSU$$

Se considera para el valor de *Beta* el de la industria de Software calculado por el profesor Damodaran⁵, además del valor estimado como premio de mercado en Chile. La tasa libre

⁵ Damodaran, A. (2020, 5 enero). *Data Sets*. New York University (NYU). <http://people.stern.nyu.edu/adamodar>

de riesgo es el promedio histórico diario de las tasas de interés de los bonos del Banco Central de Chile en UF (BCU) para períodos de 5 años⁶, se suma un premio por riesgo de liquidez (PPL) por no transar en bolsa y un premio por ser startup (PSU). Los valores de cada uno de ellos se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 33 – Tasa de Descuento Proyecto / Fuente: Elaboración propia.

Variable	Descripción	Fuente	Valor
Rf	Tasa Libre de Riesgo (BCU 5 años)	Banco Central de Chile	1,12%
Rm - Rf	Premio de Mercado (Chile)	Damodaran Abr20	7,30%
β	Beta Industria de Software	Damodaran Ene20	1,45
PPL	Premio por Riesgo de Liquidez	-	3%
PSU	Premio por Startup	-	5%
Tasa de descuento			19,70%

7.6. Valor Continuidad del Proyecto

Se ha calculado el valor a perpetuidad del proyecto a través de la siguiente metodología⁷, la que incluirá el flujo del último período menos las inversiones requeridas dividido por la tasa de perpetuidad ajustada por el crecimiento.

Ecuación 3 – Valorización Continuidad Operación / Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Valor Continuidad} = \frac{(\text{Flujo Representativo} - \text{Inversiones Relevantes})}{r - g}$$

El flujo operacional del sexto año alcanza 23.549 UF, si se estima un crecimiento en las inversiones del 32% promedio respecto al año anterior, una tasa de perpetuidad (r) igual a 15,6% (Tasa descuento BCU 30 años más *startup*) y ante un escenario conservador en el que no se espera crecimiento ($g = 0$), el valor de la continuidad del proyecto es igual a 126.203 UF.

7.7. Flujo de Caja

A partir del tercer año de operación el flujo de caja es mayor a cero, gracias a un EBITDA positivo e ingresos muy superiores a las inversiones requeridas para el período, mientras

⁶ Se considera promedio diario de la tasa de los años: 2015, 2016, 2017 y 2018, debido a que 2019 y 2020 corresponden a datos *outliers*, efecto de eventos negativos externos sobre la economía.

⁷ Fuentes, R. (2019, octubre). Emprendiendo un Proyecto. Apuntes de Preparación y Evaluación de Proyectos. MBA FEN - Universidad de Chile.

que el flujo de caja acumulado se hace positivo al sexto año, incluso sin considerar el valor de la continuidad operacional del proyecto que corresponde a 126.203 UF.

El VAN del proyecto es igual a 48.830 UF si se considera el valor de continuidad del proyecto y un VAN de 5.933 UF en el escenario de que no se tome en cuenta tal valor, lo que lo hace igualmente atractivo.

Tabla 34 – Flujo de Caja Proyectado / Fuente: Elaboración propia.

Año	0	1	2	3	4	5	6
Utilidad Después de Impuestos		-2.425	-418	3.396	8.272	15.029	23.549
Depreciación		284	356	276	281	493	511
Inversión en Marketing	-2.246						
Reinversión en Marketing		-775	-967	-1.241	-1.636	-2.213	-2.921
Inversión en Tecnología: Laptops/Monitores/TV	-272	-50	-105	-52	-521	-81	-107
Inversión en Activos Oficina: Artículos y Muebles	-192	-195	-199	-203	-207	-212	-279
Inversión en Capital de Trabajo	-2.141						
Aumentos de Capital de Trabajo		-1.296	-648	-271	-421	-444	-586
Recuperación Capital de Trabajo							
Valor Continuidad del proyecto							126.203
Flujo de Caja (FC)	-4.851	-4.457	-1.983	1.905	5.768	12.573	146.371
FC Actualizado	-4.851	-3.723	-1.384	1.111	2.809	5.116	49.752
FC Actualizado Acumulado	-4.851	-8.574	-9.958	-8.847	-6.038	-922	48.830

7.8. Indicadores del Proyecto

El negocio generará un VAN de 48.830 UF, tras aplicar una tasa de descuento igual a 19,7% en un horizonte de 6 años, mientras que la TIR será de 69,5%. Ambos indicadores muestran que el proyecto, bajo los supuestos indicados anteriormente, será capaz de generar riqueza a sus accionistas, siendo altamente atractivo invertir en él. En el

escenario de no considerar el valor comercial del proyecto al final del sexto año, que alcanza un valor de 126.203 UF, el VAN aun así seguiría siendo mayor a cero con un resultado igual a 5.933 UF y una TIR de 33%, lo que demuestra viabilidad en la operación y un margen suficiente para seguir creciendo en equipo y marketing.

Tabla 35 – Indicadores Principales del Proyecto / Fuente: Elaboración propia.

	c/ Valor Comercial	s/Valor Comercial
Tasa de Descuento	19,7 %	19,7 %
VAN	48.830 UF	5.933 UF
TIR	69,5%	33,0%
Payback	5,02 años	5,13 años

En ambos casos el payback del proyecto se espera alcanzar durante el quinto año de operación.

7.9. Otros KPI y Métricas

Otros indicadores relevantes, tienen relación con la efectividad de las acciones realizadas y a los montos invertidos en el ítem de publicidad y ventas, en particular, el costo de adquisición de nuevos clientes y los ingresos promedio que genera cada uno de los clientes para la plataforma.

CAC – Costo de Adquisición de Clientes: Estimado a partir de la inversión en marketing y sueldos sobre número de clientes activos proyectados menos la tasa de cancelación anual (*Churn rate*).

ARPU – Ingresos Promedios por Cliente: Calculado a partir del total de ingresos por mes sobre el número de clientes activos.

En Anexo 5 se incorpora el detalle con el cálculo de ambos *KPI*.

Tabla 36 – Resumen Anual CAC y ARPU / Fuente: Elaboración propia.

	Valores en USD					
	1	2	3	4	5	6
CAC	373	394	304	241	222	228

ARPU (Mensual)	30	39	40	39	40	41
-----------------------	----	----	----	----	----	----

Las estimaciones muestran que a partir del quinto año el CAC se estabiliza en un promedio de 225 USD siendo un monto relativamente similar a lo declarado por otras compañías que operan en industrias similares, quienes declaran un valor referencial igual a 250 USD⁸. Esto pone a Health Advisor en una posición realista en términos de costos, si comparamos este índice versus compañías que tienen datos históricos reales.

Respecto a los ingresos por cliente, que corresponde a lo que los profesionales pagan por el servicio de la plataforma, los datos muestran que desde el segundo año este se encuentra en 40 USD por mes, siendo un 20% menos del costo de los planes ofrecidos por la competencia directa.

Adicionalmente, se han estimado las principales métricas relacionadas a la usabilidad de la plataforma y su adopción, lo que impactará en el número de usuarios y clientes:

Tasa de Nuevos Clientes: Porcentaje de nuevos clientes sobre el número total de clientes activos para un período determinado.

Tasa de Abandono: Porcentaje de clientes que finalizan su suscripción a la plataforma sobre el número total de clientes activos del período.

Tasa de Conversión: Tasa de conversión de visitas de usuarios sobre la plataforma que se transforman en una reserva efectiva a través de Health Advisor.

Reservas por Usuario: Número de reservas anuales efectivas generadas por el usuario a través de la plataforma.

Tabla 37 – Resumen Métricas / Fuente: Elaboración propia.

	Año				
	2	3	4	5	6
Tasa de Nuevos Clientes [Mensual]	7,5%	6,5%	5,9%	5,3%	5,1%

⁸ Ver detalles en Anexo 2 – Docplanner en NOAH15.

Tasa de Abandono [Mensual]	6,0%	1,9%	1,3%	0,6%	0,6%
Tasa de Conversión [Mensual]	0,7%	1,4%	2,2%	3,3%	4,5%
Reservas por Usuario [Anual]	4,00	4,00	4,50	6,00	6,00

Las proyecciones a partir del segundo año de operación muestran una estabilización de la tasa de nuevos clientes en un promedio de 5% mensual y un porcentaje de abandono que cae hasta un 0,6% al sexto año de operación. Se espera que el ratio de conversión, de todas las visitas que llegan hasta la plataforma y que concretan una reserva, alcance una tasa promedio de 4,5% en el año número seis, un valor que está levemente sobre la media de salud y belleza según *flat101.es*, consultora española especializada en innovación digital, que al año 2016 lo estimó en 3,46%.

El seguimiento de estas métricas permitirán controlar y analizar las estadísticas de las suscripciones activas y el número de reservas generadas por medio de la plataforma. Así será posible anticipar y entender cuál plan funciona mejor, adoptando medidas correctivas para redirigir el rumbo de las acciones publicitarias y de las campañas de marketing.

8. Sensibilización

A modo de comprender qué tan sensible es la rentabilidad del proyecto a dos de las variables más críticas del proyecto, se ha confeccionado una tabla que muestra el VAN

resultante de ajustar porcentualmente la demanda del proyecto versus una variación porcentual en los ingresos variables, esto último asumiendo una baja utilización de la plataforma por parte de los clientes activos de Health Advisor y que podrían estar publicando sus servicios pero sin agendar a través de esta herramienta.

Es importante considerar que con el interés de revisar el comportamiento del negocio como tal, se excluye de los flujos el valor de la perpetuidad del proyecto, para comprender de mejor manera cuán sensible es el VAN respecto a estas dos variables.

A continuación se muestra una tabla resumen con los valores proyectados en UF del VAN bajo distintas variaciones en la demanda, ajustadas en $\pm 2\%$, y con variación en los ingresos variables de $\pm 5\%$.

Tabla 38 – Resultados VAN Análisis de Sensibilidad / Fuente: Elaboración propia.

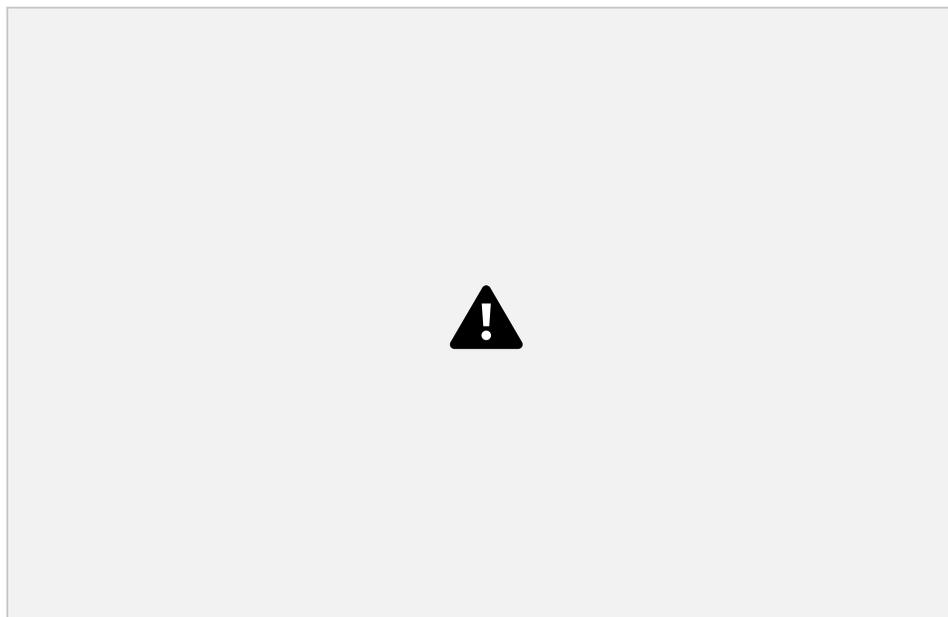
Var % Demanda Base	Variación % de los Ingresos Variables								
	-25%	-20%	-15%	-10%	0%	10%	15%	20%	25%
-12%	-10.572	-9.503	-8.434	-7.365	-5.257	-3.168	-2.123	-1.079	-34
-10%	-8.951	-7.833	-6.715	-5.613	-3.427	-1.242	-150	943	2.036
-8%	-7.294	-6.126	-4.982	-3.840	-1.557	727	1.869	3.010	4.147
-6%	-5.659	-4.467	-3.275	-2.083	301	2.684	3.876	5.054	6.230
-4%	-4.069	-2.826	-1.583	-340	2.146	4.627	5.853	7.079	8.306
-2%	-2.446	-1.151	145	1.440	4.031	6.591	7.869	9.147	10.425
0%	-790	559	1.908	3.257	5.935	8.596	9.927	11.258	12.588
2%	900	2.303	3.707	5.104	7.873	10.642	12.027	13.411	14.795
4%	2.623	4.082	5.532	6.971	9.850	12.728	14.168	15.607	17.046
6%	4.380	5.884	7.379	8.874	11.865	14.855	16.350	17.845	19.340
8%	6.158	7.710	9.262	10.814	13.918	17.022	18.574	20.126	21.676
10%	7.829	9.439	11.049	12.659	15.879	19.100	20.710	22.314	23.914
12%	9.510	11.179	12.848	14.517	17.856	21.194	22.854	24.513	26.172

Los resultados obtenidos muestran que la variable más sensible del proyecto es la demanda, ya que una menor caída de ésta afectaría negativamente al VAN en mayor

magnitud. Sin embargo, una baja de hasta un 20% en los ingresos variables no afectaría la positividad del indicador financiero.

Dado que la variable relevante es la demanda se ha calculado la ecuación que determina el resultado del VAN según su variación, utilizando para aquello la tasa de descuento original del proyecto, que es igual a 19,7%.

Tabla 39 – VAN Ajustado por Demanda Base / Fuente: Elaboración propia.



El VAN es igual a 0 UF cuando la demanda inicial baja en 6pp, es decir, el punto *breakeven* en que el proyecto se hace rentable es cuando se supera el 94% de la demanda base considerada.

Los resultados muestran que el proyecto puro, es decir, sin valor de la continuidad operacional, es sensible ante una variación en la demanda, lo que indica la criticidad de la variable y refuerza que todos los objetivos comerciales y de marketing deben estar concentrados en posicionar rápidamente la plataforma entre los usuarios, creciendo fuertemente tanto en profesionales que oferten sus servicios ahí y en el número de pacientes que demanden citas a través del sistema.

9. Riesgos Críticos

Los principales riesgos para el éxito del proyecto, tanto para su puesta en marcha como para el desarrollo durante la vida de éste, tienen relación con las condiciones detalladas en la tabla a continuación, en la que además se indica su clasificación de criticidad.

Tabla 40 – Resumen Riesgos Críticos / Fuente: Elaboración propia.

Riesgo Crítico	Alto	Medio	Bajo
Baja tasa de crecimiento en el número de usuarios y clientes.	X		
Servicio realizado por los mismos profesionales sin la intermediación de la plataforma en la relación Usuario - Cliente.	X		
Baja calidad en la prestación de los servicios por parte de los profesionales.		X	
Fuerte reacción de la competencia ante el ingreso de Health Advisor.		X	
Lenta adopción de nuevas tendencias o tecnologías para complementar el modelo de negocio.			X

Para cada uno de los riesgos antes mencionados se ha definido un plan de mitigación, con la intención de minimizar su impacto en la viabilidad del proyecto.

1. Baja tasa de crecimiento en el número de usuarios y clientes.

El foco del proyecto estará puesto en las acciones de marketing y publicidad, contando con un presupuesto de hasta el 17% de los ingresos al sexto año de operación. Sin embargo, seguirá siendo uno de los riesgos más críticos, y por lo mismo, los equipos de venta y de marketing jugarán un rol fundamental en la estrategia y el crecimiento, requerirá entonces en esas posiciones colaboradores altamente capacitados para capturar eficientemente nuevos clientes y usuarios.

Y para evitar desvíos en la demanda es que semanalmente se medirán los principales KPI del negocio en una mesa transversal: número de clientes activos, número de usuarios registrados, número de transacciones efectivas e ingresos generados. Además, se estudiará el comportamiento dentro del flujo de compra en la web y en la aplicación, para entender las tasas de conversión.

2. Servicio realizado por los mismos profesionales sin la intermediación de la plataforma en la relación Usuario - Cliente.

Si bien será difícil de controlar y evitar, las dos acciones planificadas para disminuir el interés en esta relación directa son:

- Establecer cláusulas en los contratos que penalicen a aquellos profesionales que presten servicios por fuera o que se les congele la cuenta temporalmente.
- Sin duda lo más importante es ofrecer un servicio asequible, de precio competitivo y de gran calidad, ofreciendo el máximo de herramientas que simplifiquen la gestión del profesional, aquello mantendrá el *engagement* de los clientes hacia la plataforma.

3. Baja calidad en la prestación de los servicios por parte de los profesionales.

Antes de entablar una relación con el profesional, los equipos validarán los antecedentes profesionales y educacionales de cada uno de los clientes que deseen participar en la plataforma. Si su calidad y evaluaciones de los mismos pacientes se mantienen bajas continuamente se determinará cortar cualquier relación comercial con él.

4. Fuerte reacción de la competencia ante el ingreso de Health Advisor.

A diferencia de sus competidores, la estrategia de Health Advisor es entrar al mercado de forma intensa en acciones de marketing y publicidad para ganar un espacio entre sus rivales y posicionarse así como el mejor oferente para este tipo de prestaciones, siendo reconocida en la industria. Si bien, no existe forma de evitar una competencia fuerte, se busca minimizar con estas herramientas.

5. Lenta adopción de nuevas tendencias o tecnologías para complementar el modelo de negocio.

Para evitar esto es que existirá un equipo de desarrolladores de planta generando nuevas funcionalidades a la plataforma o mejorando las mismas a partir de las evaluaciones de los clientes. Adicionalmente, se establece una mesa de trabajo inter-área liderada por el CMO de la compañía para que revisen continuamente las nuevas tendencias de la industria o para adoptar innovación desde otras, también trabajarán en el desarrollo de nuevas líneas de negocio a partir de la base y respaldo de Health Advisor.

10. Propuesta Inversionista

La realización del proyecto requerirá de una inversión de 11.291 UF, de los cuales un 19% estará destinado para capital de trabajo y así cumplir con los flujos de pago en los tiempos propuestos, otro 24% para inversiones del primer año de operación, lo que incluye la inversión en marketing y en activos para la puesta en marcha, mientras que el monto restante para cubrir el déficit de los primeros dos períodos.

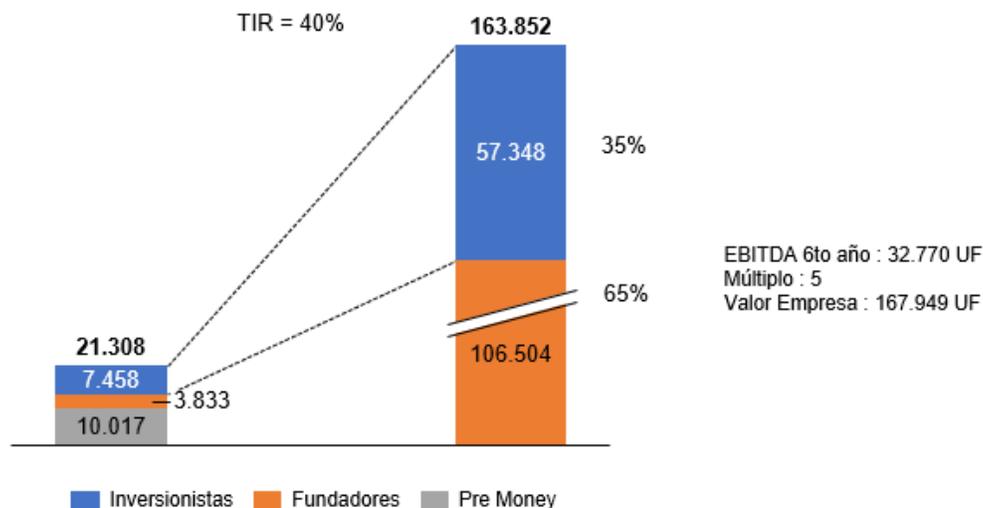
Para cumplir las obligaciones y levantar el capital necesario se ha determinado abrir la empresa a la participación de un inversionista ángel, a continuación la propuesta:

Tabla 41 – Resumen Propuesta Inversionista / Fuente: Elaboración propia.

Aumento de Capital	11.291 UF
Aporte de Inversionistas	7.458 UF
Aporte de Fundadores	3.833 UF
Uso de Fondos	Déficit Proyectado + Inversiones
Propiedad para Inversionista	35%
Valorización Pre Money	10.017 UF

Esta estructura permitirá al inversionista del proyecto obtener un TIR del 40% en 6 años, al valorizar la empresa en 5 veces su EBITDA al sexto año.

Ilustración 4 - Flujo Creación de Cliente / Fuente: Elaboración propia.



11. Conclusiones

Tras analizar el mercado objetivo de este proyecto, se concluye un alto potencial en el servicio de agendamientos online, el tamaño al sexto año se proyecta en más de MMUSD 21,4, donde de la mano de nuevas soluciones tecnológicas, como la propuesta este plan de negocios, y bajo una agresiva estrategia en marketing; se puede alcanzar un *revenue share* del 9%, representando ingresos de más de MMUSD 1,9 anuales.

El éxito del proyecto se sustentará en su estrategia de marketing: agresiva en publicidad y difusión, logrando con esto, un rápido posicionamiento de marca y una gran cantidad de clientes. Health Advisor busca ser el principal servicio online de agendamento entre profesionales de la salud y sus pacientes, y para lograr este objetivo el presupuesto en marketing crecerá 32% anualmente, hasta superar las 8 mil UF durante el sexto año, lo que representará una inversión del 17% de los ingresos totales, focalizándose en el canal digital a través de *Google Ads* y redes sociales.

Los indicadores financieros proyectan un VAN de 48.830 UF, una tasa interna de retorno del 69,5% y un *payback* de 5,02 años, esto considerando la continuidad operacional de la empresa a una tasa de descuento de 19,7%. Por otro lado, al analizar el proyecto puro, el retorno es de 5.935 UF con una TIR igual a 33%. Ambos valores muestran lo atractivo que es esta oportunidad de negocio. Es importante considerar que de existir una variación en la demanda de - 6pp en los flujos de la evaluación con continuidad, el VAN se iguala a cero.

Es importante poner énfasis en el valor futuro que esta solución como herramienta tecnológica puede llegar a representar, quedando abierta la posibilidad de transformar la plataforma en un lugar que reúna más rubros y mercados, existiendo potencial de escalar el modelo hacia otras industrias, dado que se tendrá el *know how* y economías de escala, no siendo materia de este proyecto cuantificarlo pero si importante declararlo.

Finalmente, para llevar a cabo el proyecto se requiere una inversión total de 11.291 UF, para cubrir fuertes inversiones iniciales y déficit de caja, de los cuales se espera conseguir 7.458UF a través de inversionistas a los que se les entregará un 35% de la propiedad, ofreciendo una TIR de 40% en los seis años proyectados.

Bibliografía y Fuentes

- Health Statistics - OECD. (2020). Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://www.oecd.org/health/health-statistics.htm>
- Estudios y Análisis. (2018). Clínicas de Chile. https://www.clinicasdechile.cl/knowledgebase_category/estudios-y-analisis/
- Superintendencia de Salud - Chile. (2018, diciembre). Estadísticas de Prestadores Individuales de Salud. <http://www.supersalud.gob.cl/documentacion>
- Superintendencia de Salud – Chile. (2018, diciembre). Boletín Estadístico Año 2018 Isapres. <http://www.supersalud.gob.cl/documentacion>
- Uenlue, M. (2018, 13 enero). *Business Model Canvas Uber*. Innovation Tactics. <https://innovationtactics.com/business-model-canvas-uber/>
- Booking Holdings. (2019, diciembre). 2019 Annual Report. <https://ir.bookingholdings.com/financial-information/annual-reports>
- Tarifas Publicitarias Chile. (2020). Ooh Publicidad. <http://oohpublicidad.cl/tarifas-publicitarias>
- Base de Datos Estadísticos. (2020, junio). Banco Central de Chile. <https://si3.bcentral.cl/siete/>
- Damodaran, A. (2020, abril). Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran. New York University. <http://pages.stern.nyu.edu/%7Eadamodar/>
- Maqueira, C. (2015). Finanzas Corporativas - Teoría y Práctica. Thomson Reuters.
- Dufeu, C. (2019). Curso Capital de Riesgo - Estructuración y Financiamiento de Nuevos Negocios [Diapositivas]. Universidad de Chile. <http://www.tribeca-advisors.com>
- Roca Salvatella. (2019, 11 febrero). Modelos de Valoración de Startups. Estudios Roca Salvatella. <https://rocasalvatella.com/app/uploads/2019/02/Modelos-de-valoracio%CC%81n-d-e-startups.pdf>
- Mariusz Gralewski, DocPlanner - NOAH15 Berlin. (2015, 13 julio). [Vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=5FrWY7D8ozM>

Anexo 1 – Datos Industria Salud Privada en Chile

**ESTRUCTURA DEL GASTO DE BOLSILLO, POR QUINTIL DE INGRESOS
TOTAL AGREGADO NACIONAL AÑO 2011**

PRODUCTOS	TOTAL	I	II	III	IV	V
Medicamentos	29,2%	32,0%	30,7%	30,6%	28,4%	28,7%
Insumos Médicos	1,2%	1,1%	1,3%	1,2%	0,9%	1,2%
Lentes Ópticos	7,6%	6,7%	10,2%	9,1%	7,8%	6,9%
Aparatos Ortopédicos	0,4%	0,3%	0,0%	0,2%	0,9%	0,3%
Consulta Médica	14,7%	11,7%	13,9%	13,1%	14,8%	15,4%
Interv. Quirúrgica	4,1%	2,0%	5,2%	4,5%	6,0%	3,2%
Servicio Dental	15,4%	15,7%	13,0%	14,4%	15,6%	15,9%
Exámenes	9,5%	17,3%	10,8%	10,8%	9,6%	8,0%
Hospitalización	12,8%	8,8%	11,7%	12,5%	12,4%	13,6%

Fuente: última encuesta de Presupuestos Familiares - EPF2011-2012

**AÑO 2016 - ORIGEN DE PRESTACIONES OTORGADAS POR PRESTADORES
PRIVADOS POR TIPO DE ASEGURAMIENTO DEL PACIENTE (EN CANTIDAD)**

	FONASA MLE	ISAPRES	TOTAL
Consultas	15.813.838	15.034.439	30.848.277
Días Cama (*)	227.912	1.124.697	1.352.609
Exámenes Diagnóstico	25.568.061	31.175.525	56.743.586
Intervenciones Quirúrgicas (incl PAD)(**)	244.595	390.946	635.541
Partos y Cesáreas (Incluye PAD)	43.122	40.265	83.387
Proc. Apoyo Clínico y Terapéutico	10.598.769	18.576.043	29.174.812
GES ISAPRES (sin farmacia)	0	7.154.460	7.154.460
TOTAL (Incluye GES ISAPRES sin farmacia)	52.496.297	73.496.375	125.992.672

(*) No incluye camas recuperación.

(**) Intervenciones Quirúrgicas no incluye Partos ni Cesáreas.

FUENTE: Clínicas de Chile, elaborado con base FONASA y datos Superintendencia de Salud.

PRESTACIONES DE PRESTADORES PRIVADOS A BENEFICIARIOS FONASA MLE

TIPO DE PRESTACIÓN	AÑO 2014	AÑO 2016	VARIACIÓN	VAR %
Consultas	14.886.553	15.813.838	927.285	6,2%
Días Cama (*)	253.050	227.912	-25.138	-9,9%
Exámenes Diagnóstico	22.977.282	25.568.061	2.590.779	11,3%
Intervenciones Quirúrgicas (incl PAD)**	218.354	244.595	26.241	12,0%
Partos y Cesáreas (Incluye PAD)	53.364	43.122	-10.242	-19,2%
Proc. Apoyo Clínico y Terapéutico	9.446.765	10.598.769	1.152.004	12,2%
TOTAL (Incluye GES ISAPRES sin farmacia)	47.835.369	52.496.297	4.660.928	9,7%

(*) No incluye camas recuperación.

(**) Intervenciones Quirúrgicas no incluye Partos ni Cesáreas.

FUENTE: Clínicas de Chile, elaborado con base FONASA y datos Superintendencia de Salud.

CUADRO N° 182

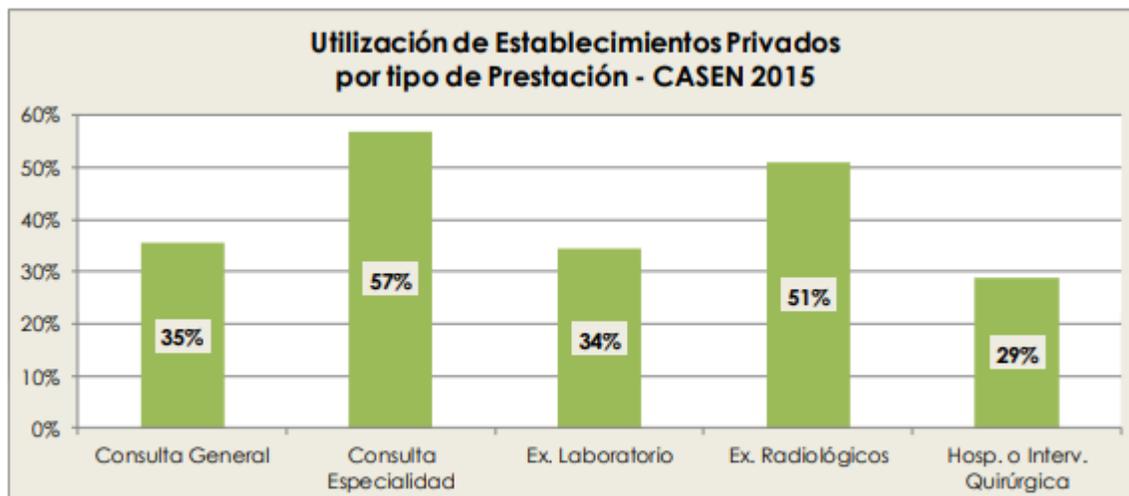
PRESTACIONES DE PRESTADORES PRIVADOS A BENEFICIARIOS ISAPRES

TIPO DE PRESTACIÓN	AÑO 2014	AÑO 2016	VARIACIÓN	VAR %
Consultas	14.102.684	15.034.439	931.755	6,6%
Días Cama (*)	1.192.917	1.124.697	-68.220	-5,7%
Exámenes Diagnóstico	27.836.021	31.175.525	3.339.504	12,0%
Intervenciones Quirúrgicas (incl PAD)**	381.255	390.946	9.691	2,5%
Partos y Cesáreas (Incluye PAD)	41.524	40.265	-1.259	-3,0%
Proc. Apoyo Clínico y Terapéutico	16.719.301	18.576.043	1.856.742	11,1%
GES ISAPRES (sin farmacia)	6.133.287	7.154.460	1.021.173	16,6%
TOTAL (Incluye GES ISAPRES sin farmacia)	66.406.989	73.496.375	7.089.386	10,7%

(*) No incluye camas recuperación.

(**) Intervenciones Quirúrgicas no incluye Partos ni Cesáreas.

FUENTE: Clínicas de Chile, elaborado con base FONASA y datos Superintendencia de Salud.



FUENTE: Elaboración propia en base a Encuesta CASEN 2015.

AÑO 2016

MONTO FACTURADO POR PRESTADORES PRIVADOS SEGÚN ORIGEN (M\$ año 2016)

	FONASA MLE	ISAPRES	TOTAL
Consultas	213.274.767	403.923.000	617.197.767
Días Cama (*)	3.711.063	259.157.000	262.868.063
Exámenes Diagnóstico	231.768.605	438.906.000	670.674.605
Intervenciones Quirúrgicas (incl PAD)	145.160.499	254.439.000	399.599.499
Proc. Apoyo Clínico y Terapéutico	79.389.378	268.544.000	347.933.378
GES ISAPRES (no incluye Farmacia)		139.122.000	139.122.000
TOTAL (Incluye GES ISAPRES)	673.304.311	1.764.091.000	2.437.395.311

(*) No incluye camas recuperación

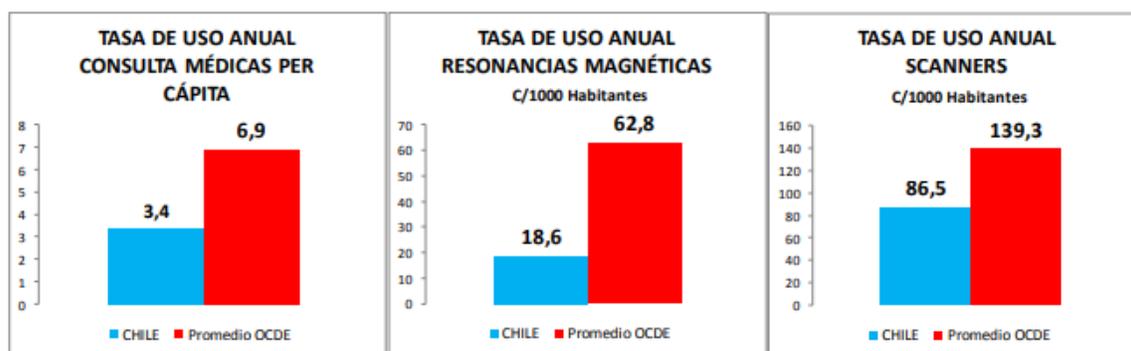
Nota: En el monto FONASA MLE no se incluye el copago directo que los pacientes pagan al prestador.

FUENTE: Clínicas de Chile, elaborado en base a información MINSAL, FONASA y Superintendencia de Salud.

VARIACION MONTO FACTURADO POR PRESTADORES PRIVADOS SEGÚN ORIGEN (UF)

TIPO DE PRESTACIÓN	FONASA MLE	ISAPRES	TOTAL
Consultas	6,9%	4,9%	5,6%
Días Cama (*)	-11,7%	-0,2%	-0,3%
Exámenes Diagnóstico	12,7%	12,9%	12,8%
Intervenciones Quirúrgicas (incl PAD) (**)	4,6%	1,2%	2,4%
Proc. Apoyo Clínico y Terapéutico	5,3%	10,9%	9,5%
GES ISAPRES (sin farmacia)		7,7%	7,7%
TOTAL (Incluye GES ISAPRES sin farmacia)	8,0%	6,5%	6,9%

FUENTE: Clínicas de Chile, elaborado en base a información MINSAL, FONASA y Superintendencia de Salud.



Nota: Año 2015 o más cercano.

Nota: Año 2015 o más cercano.

Nota: Año 2015 o más cercano.

FUENTE: Elaboración propia en base a OCDE Health Statistics 2017.

Anexo 2 – Docplanner en NOAH15

En marzo del año 2015, Mariusz Gralewski – CEO de Docplanner – dicta una presentación en NOAH conference sobre el éxito de la plataforma y el crecimiento explosivo en los tres primeros años de operación.

A continuación las *slides* más relevantes del evento:

YouTube video inside.

docplanner.com

Marketplace for Patients Searching for Doctors

Mariusz Gralewski
CEO

www.docplanner.com

YouTube video inside.

What problems do we solve?

Patients

- Help choosing a doctor
- by rating, by distance, by availability
- No need to call
- Accessible 24h, multiplatform
- Free for patients

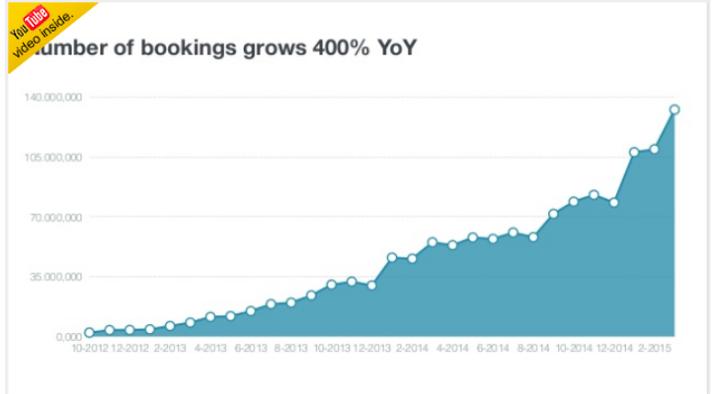
Doctors

- Deliver customers
- Decrease no-show rate
- Virtual assistant
- Calendar management (instead of pan&paper)

YouTube video inside.

Overview

7 million UNIQUE VISITORS MONTHLY <small>Google Analytics, Mar 2015</small>	7 000 PAYING DOCTORS
\$ 50 ARPU AVERAGE REVENUE PER DOCTOR	130 000 VISITS BOOKED LAST MONTH
1 million DOCTOR REVIEWS	150 EMPLOYEES



YouTube video inside.

Market leader in

Poland	Turkey	Czech Republic	Hungary
NOW:	NOW:	NOW:	NOW:
<ul style="list-style-type: none"> • 3.5M patients monthly • 110k bookings monthly • clear market leader • 400K patient reviews 	<ul style="list-style-type: none"> • 2.2M patients monthly • 20k bookings monthly • clear market leader • 100K patient reviews 	<ul style="list-style-type: none"> • 0.7M patients monthly • 10k bookings monthly • clear market leader • 300K patient reviews 	<ul style="list-style-type: none"> • 0.7M patients monthly • not monetising yet • clear market leader • 100K patient reviews

YouTube video inside.

Monetisation model (monthly fee + CPL)

Doctors pay for new patients and the software to manage them

KPI	Today
ARPU	50 \$
Churn (monthly)	~ 1%
CAC	250 \$
LTV	2500 \$

Más información en:

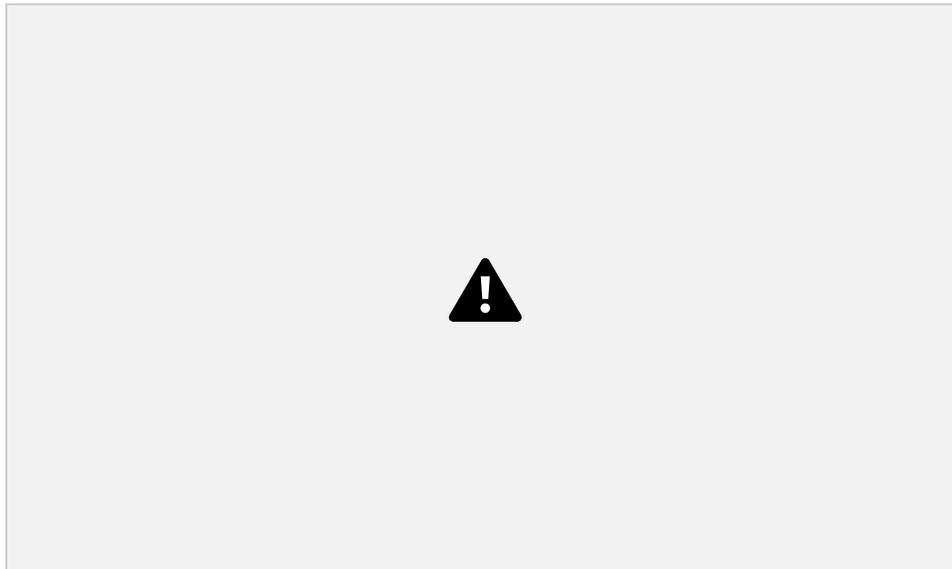
<https://es.slideshare.net/NOAHAdvisors/d1-37doc-planner>

Anexo 3 – Estimación Consultas Health Advisor

Las estimaciones de crecimiento en el número de reservas, realizadas a través de la plataforma Health Advisor, sigue una tendencia de aproximadamente 1.000 transacciones adicionales mensuales para todo el período en análisis del proyecto.

Cabe recordar que el modelo considera los 6 primeros meses con entradas igual a cero, debido a que ese período de tiempo estará destinado exclusivamente al desarrollo de la plataforma y a sentar las bases de la empresa: modelo de ventas, creación de las campañas de marketing y formación de la fuerza de venta. La curva de reservas es la siguiente:

Tabla 42 – Transacciones Mensuales / Fuente: Elaboración propia.



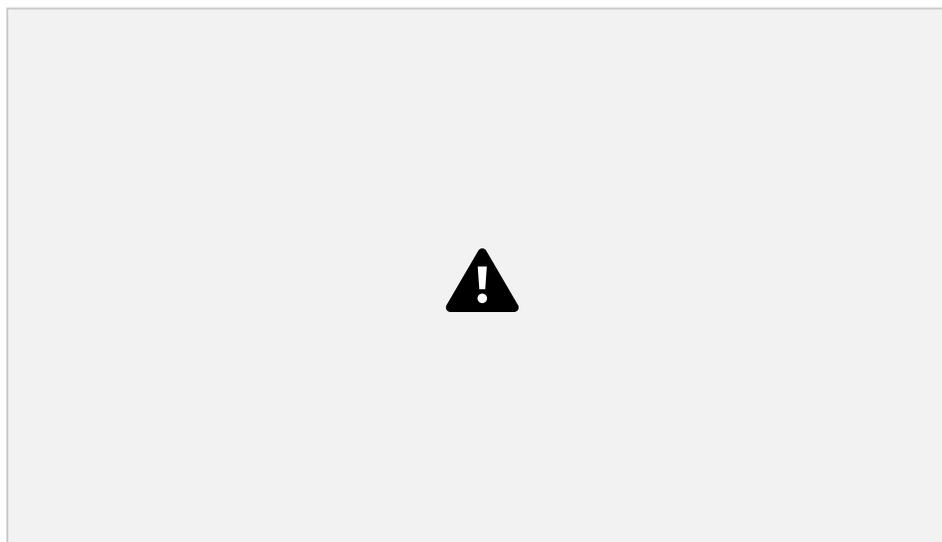
Al compararse con experiencias extranjeras, un buen *benchmark* resulta ser el competidor directo Docplanner. Empresa tecnológica originada en Polonia y fundada en 2012, que reúne características comparables de su mercado inicial con el de nuestro país. A continuación una tabla comparativa de los dos aspectos más relevantes a observar:

Tabla 43 – Habitantes y PIB Polonia versus Chile / Fuente: Elaboración propia.

	Polonia	Chile	Delta
Población [MM]	38,4 MM	17,5	- 54%
PIB Ajustado [Miles \$USD]	33,7	27,2	-19%

En los primeros 30 meses de operación de Docplanner la tendencia de reservas (Transacciones) siguió la siguiente forma:

Tabla 44 – Transacciones Mensuales Docplanner / Fuente: CEO Docplanner.

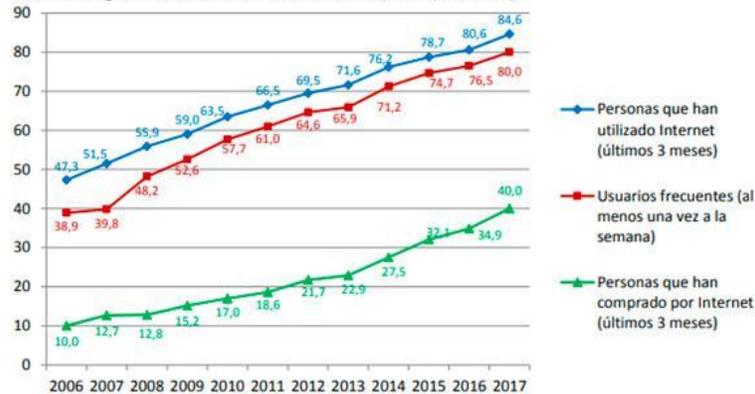


La evolución muestra que la proyección de Health Advisor es un 54% respecto a la de Docplanner para sus primeros 24 meses de existencia, un número que se ajusta al diferencial de habitantes entre ambos países.

Por lo tanto, esto implicaría que las proyecciones son alcanzables en un escenario conservador, si se considera que el porcentaje de penetración de las tecnologías hoy en día es más alta que hace 7 años atrás. Un estudio del 2017 en España muestra un crecimiento sostenido en el uso de las TIC desde el 2012 en segmentos de poca frecuencia.

Tabla 45 – Evolución uso de TIC / Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas España.

Evolución del uso de TIC por las personas de 16 a 74 años
Serie homogénea 2006-2017. Total nacional (% de personas)



Anexo 4 – Presupuesto de Marketing por Año y Canal

A continuación se detalla el presupuesto destinado a marketing para cada uno de los años en operación de la plataforma:

Tabla 46 – Detalle Presupuesto de Marketing / Fuente: Elaboración propia.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Peso Relativo Año 6
Online							
RRSS	244	481	553	636	731	841	10%
Google Ads	488	1.254	1.882	2.822	4.233	6.350	72%
Offline							
Metro	314	329	346	363	381	400	5%
Pantallas LED	157	165	173	182	191	200	2%
Televisión	995	784	823	864	907	953	11%
Merchandising	49	88	92	97	102	107	1%
Total Marketing	2.246	3.101	3.868	4.964	6.545	8.851	100%

El presupuesto al sexto año se focalizará principalmente en el canal *online*, consumiendo un 82% de la inversión total, debido a que el posicionamiento web y atracción de nuevos usuarios a la plataforma requerirá una alta suma a través de los años, para así mantener un alto flujo de visitantes.

Anexo 5 – Cálculo de Otros KPI

A continuación se detalla la estimación del CAC a partir del número de nuevos clientes requeridos por período:

Tabla 47 – Estimación Nuevos Clientes / Fuente: Elaboración propia.

	Año Proyecto					
	1	2	3	4	5	6
Total Clientes Activos Proyecto	219	614	1.144	1.912	2.851	3.863
Clientes Incrementales	219	395	749	1.163	1.688	2.176
Churn rate Anualizado		72%	36%	24%	12%	12%
Clientes Efecto Churn		158	142	180	140	203
Total Nuevos Clientes	219	552	891	1.343	1.827	2.378

Tasa *churn* del primer período se ha estimado como un 6% mensual, debido a que la empresa se encuentra en una etapa temprana en su madurez, hasta llegar a un 12% anual durante el sexto año de operación, lo que se encuentra dentro de los parámetros medios según la agencia de marketing digital *cobloom.com*.

Los costos totales se han cuantificado como la inversión total en marketing más los sueldos y bonos relacionados directamente del equipo de ventas y el de marketing digital. Se ha descartado de este cálculo las remuneraciones del equipo de desarrolladores, asistentes y CMO/CEO.

Tabla 48 – CAC por Año de Operación / Fuente: Elaboración propia.

	Valores en USD					
	1	2	3	4	5	6
Costos	81.595	217.451	271.159	323.105	406.393	543.313
Nuevos Clientes	219	552	891	1.343	1.827	2.378
CAC	373	394	304	241	222	228

Por otro lado, *ARPU (Average Revenue per User)* se ha calculado a partir de los ingresos totales sobre el número de clientes activos.

Tabla 49 – ARPU por Año de Operación / Fuente: Elaboración propia.

	Valores en USD					
	1	2	3	4	5	6
Ingresos	39.765	286.890	548.657	903.705	1.358.520	1.919.919
Clientes Activos	219	614	1.144	1.912	2.851	3.863
ARPU Mensualizado	30	39	40	39	40	41