



## **HEALTH ADVISOR**

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN – MBA**

#### **Parte I**

**Alumno:**

Oswaldo Freire Martínez

**Profesor Guía:**

Rodrigo Fuentes

**Santiago, Agosto 2020**

## Índice

Resumen Ejecutivo	4
1. Oportunidad de Negocio	5
2. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	7
2.1. Industria	7
2.2. Competidores	10
2.3. Clientes	13
3. Descripción de la Empresa y Propuesta de Valor	14
3.1. Modelo de Negocio	14
3.2. Descripción de la Empresa	15
3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento, Visión Global	16
3.4. Modelo Canvas	18
3.5. RSE y Sustentabilidad	20
4. Plan de Marketing	21
4.1. Objetivos de Marketing	21
4.2. Estrategia de Segmentación	22
4.3. Estrategia de Producto o Servicio	24
4.4. Estrategia de Precio	25
4.5. Estrategia de Distribución	26
4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas	27
4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual	29
4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma	32
5. Plan de Operaciones	34
6. Equipo del Proyecto	35
6.1. Equipo Gestor	35
6.2. Estructura Organizacional	35
6.3. Incentivos y Compensaciones	36
7. Plan Financiero	37
8. Riesgos Críticos	38
9. Propuesta Inversionista	39
10. Conclusiones	40
Bibliografía y Fuentes	41

Anexo 1 – Datos Industria Salud Privada en Chile	42
Anexo 2 – Docplanner en NOAH15	45
Anexo 3 – Estimación Consultas Health Advisor	46
Anexo 4 – Presupuesto de Marketing por Año y Canal	48

## Resumen Ejecutivo

La utilización de la tecnología en tareas regulares de la población va en ascenso y de forma acelerada, ya es común ver cuan seguido se realizan solicitudes y pedidos a través de aplicaciones móviles, evitado que las personas deban acercarse a un local para obtener lo que desean. Esta tecnología disruptiva ha permitido cambiar procesos como compras en supermercados, solicitar transporte privado o comida de un restaurant. Cada vez existirá mayor acceso y número de procesos involucrados, de los cuales, ni siquiera seremos capaces de identificar que se habrán ido tecnologizando.

La plataforma de citas de salud Health Advisor apunta a ser el actor principal en agendamiento online de consultas de la industria, ofreciendo un contenido rico en información y experiencias de usuarios, y en el número de oferentes, uniendo a los profesionales de la salud, quienes se enrolarán a ofrecer sus servicios, y a los pacientes, llamados usuarios, que se conectarán a agendar de manera informada, simple y totalmente transparente, siendo una atractiva vitrina donde los clientes puedan publicitar sus servicios.

La industria de las consultas ambulatorias privadas en Chile facturó más de 929 MM de dólares, según información de la Superintendencia de Salud en el año 2018, superando las 34 millones de atenciones anuales, montos de los cuales sólo en agendamiento los prestadores invierten aproximadamente 19,5 MM de dólares, números que sumados al poco desarrollo de la industria tecnológica en el área de la salud y a una reducida competencia entre los actores locales de agendamiento hacen altamente atractivo invertir en este tipo de soluciones innovadoras.

Para el éxito del proyecto se requerirá generar un creciente número de reservas y clientes hacia la plataforma, por lo que se invertirá agresivamente en campañas de marketing, que sólo en el primer año requerirá de 2.246 UF, presupuesto que crecerá en promedio un 32% por año. Este plan espera alcanzar al sexto año de operación un *revenue share* del 9,0% y una participación del 4,5% en el número de consultas de salud en Chile.

Los resultados financieros estiman un VAN de 48.840 UF en los seis años evaluados, con una TIR del 69,5 % y un *payback* de 5,02 años, esto tras haber utilizado una tasa de descuento del 19,70%, mientras que la necesidad de requerimiento externo de inversión

ascenderá a 7.458 UF, entregando a cambio un 35% del control de la propiedad y proyectando un retorno al inversionista del 40% en 6 años.

## 1. Oportunidad de Negocio<sup>1</sup>

Al analizar la industria de la salud en Chile, se evidencia que esta se compone tanto de una amplia oferta pública como de una privada, esta última representa un 48% del total al año 2016, según datos de la *Asociación de Clínicas*. Si se acota a la atención de consultas médicas, esta cifra aumenta a un 53 % del total de participación a nivel país.

Un dato interesante es el comportamiento de atención por sistema, que es relativamente similar en entre ambos: 51% FONASA (Sistema Público) versus un 49% ISAPRES (Sistema Privado), lo que de cara a este plan de negocio muestra que el segmento socioeconómico no es relevante para definir la segmentación de los clientes. A modo de reafirmación, un estudio realizado por *CEPCHILE* en el año 2018, el gasto del bolsillo en salud de las familias chilenas alcanzó en promedio un 14,7% de los ingresos, representando un 11,7% para los quintiles más bajos y de un 15,4% para el quintil más rico. En otras palabras, independiente de los ingresos por familia, en Chile las familias y personas están dispuestas a desembolsar dinero sin mediar cuando de salud se trata.

Chile tiene un índice de 3,2 de consultas médicas per cápita al año, muy por debajo de la media de la OCDE que es en promedio 6,9, según datos del informe *OCDE Health Statistics año 2017*. Por lo tanto, esta brecha abre una oportunidad de negocio que aporta a mejorar este indicador, al buscar entregar un servicio de salud más asequible para la población.

Respecto al total de consultas médicas y a los montos involucrados en la industria, en 2018 se registraron en Chile, según cifras de la Superintendencia de Salud de Chile, un total de 34 millones consultas médicas, que facturaron 929 millones de dólares. Los montos y el gran volumen de atenciones muestran que la industria de las consultas médicas es altamente atractiva.

Al observar en detalle la cadena de valor de las consultas, llama la atención el bajo desarrollo de nuevos modelos disruptivos en el proceso de agendamiento y gestión de

---

<sup>1</sup> Ver tablas de apoyo en Anexo 1 – Datos Industria Salud Privada en Chile

citas desde la vereda del paciente. A diferencia de países europeos, no existen alternativas capaces de transformar el modelo habitual de reservas a un sistema de agendamiento más completo, donde los usuarios puedan contar con una mayor gama de alternativas e información, un ejemplo de este tipo de servicios a nivel internacional es Doctoralia. Se detecta entonces que existe un potencial *gap* tecnológico, ya que hoy los pacientes deben navegar entre distintos sitios para encontrar la oferta o servicio que se acomode a ellos.

Si bien no existen estudios de cuánto mueve esta industria, es posible a partir de los estados de resultados de las principales redes de salud privada, estimar al tamaño de mercado en base al porcentaje de los ingresos dedicados al ítem publicidad y/o marketing, ya que la finalidad de la plataforma es atraer a un mayor número de pacientes hacia los prestadores. Los datos muestran que un 2,1% de los ingresos se destinan a esto y considerando una base de 929 MM de dólares, el tamaño de mercado se reduce a 19,5 MM de dólares. Sin embargo, este valor podría estar subestimado dado que las consultas pequeñas o prestadores individuales deben realizar un esfuerzo mayor por conseguir pacientes.

Se abre entonces un espacio para crear una plataforma única y capaz de ser un punto de reunión entre los prestadores de servicios y pacientes, la que contaría con méritos suficientes para ser un aporte real a la industria, al mejorar la interacción entre profesional y paciente, de la mano de las nuevas tecnologías disponibles.

Según datos entregados por la directora del área de calidad de *CENS en junio 2019*, Chile solo invierte un 0,36% del PIB en áreas de investigación, desarrollo e innovación, muy por debajo del 2,4% del PIB aportado en promedio por los miembros de la OCDE. Dentro del mismo estudio se indica que podría optimizarse hasta el 40% de las consultas médicas a través del correcto manejo de datos con ayuda de metodologías de inteligencia digital y del Big Data. Propuestas tecnológicas innovadoras como la de este proyecto, vienen a apoyar el nuevo cambio de paradigma en la industria, alineándose con las nuevas necesidades de usuarios y prestadores.

Cabe destacar que en Chile se están comenzando a evidenciar propuestas relacionadas, es así como el año 2019 nacieron dos startup en el área (DocForYou y Salud en Camino) que se auto denominan los Uber de los médicos, dado que se enfocan en la realización de

visitas médicas programadas a través de una plataforma digital, reafirmando que los cambios tecnológicos en el país ya se encuentran en curso.

En una sociedad actual donde cada vez los pacientes están más empoderados y exigen más información para tomar decisiones, es fundamental que los prestadores de servicio se sumen a estas propuestas de valor para ser más competitivos. Portales especializados en marketing como lo es *Isquion Marketing Médico* así lo avalan en su estudio del año 2019.

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

### 2.1. Industria

Health Advisor está inserto en la industria de agendamientos de servicios de salud, participando como un buscador de citas para la atención médica y de rehabilitación. Es un intermediario que actúa como una plataforma digital, en formatos web y app, que permitirá satisfacer las necesidades de los usuarios, que buscan disponibilidad e información de especialistas y los potenciales clientes, profesionales de la salud, que hoy no cuentan con un espacio para ofrecer sus servicios, dado que atienden de forma particular, no participan de grandes centros médicos o bien no tienen los conocimientos técnicos y de marketing para publicarse por su cuenta de forma eficiente.

Para analizar correctamente la industria, competidores y a los clientes, es primordial entender la diferencia entre estos y comprender así cuáles son los intereses que motivan a cada uno de ellos a interactuar con la plataforma.

Los usuarios serán todos los pacientes que ingresen a la plataforma en búsqueda de atención profesional de salud y que antes de decidir agendar con algún especialista, buscará comentarios de otros pacientes, recomendaciones y la experiencia profesional que ayude a determinar de forma personal la calidad de éste.

Mientras que los clientes estarán conformados por aquellos profesionales de la salud y rehabilitación que requieran de una plataforma para administrar y gestionar sus agendas y reservas. Además, como un canal digital para atraer a nuevos pacientes y una vitrina donde darse a conocer para ofrecer sus servicios.

Hoy en el mundo existen plataformas exitosas tales como Doctoralia (Docplanner), que es de origen español y que en Europa ha tenido una muy buena aceptación. Sin embargo, en Chile aún existe poca penetración y conocimiento, por parte de la población, sobre este tipo de plataformas. Las aplicaciones existentes en el país se enfocan en resolver únicamente el problema de citas y no lo realizan de una manera eficiente, a través de aplicación de mayor tecnología.

Además, estos servicios no buscan entregar un valor agregado adicional, tales como ser una guía de evaluación del profesional, en donde los mismos pacientes puedan ranquear y comentar la experiencia de quienes los han atendido, para que esto sirva a quienes están buscando atención. Otro aspecto importante es que se limitan sólo a cierto tipo de

atenciones médicas, no incluyendo aquellos servicios de rehabilitación: como lo son las kinesiológicas, fonoaudiológicas, psicológicas, etc. Estos últimos, terminan publicitándose por medios propios, referencias “boca a boca”, y/o a través de sitios web no especializados como las páginas de servicios generales, por ejemplo, en Yapo.cl.

Uno de los grandes problemas que se evidencia en la industria chilena y de cara al usuario, es la atomización de los sitios web en el que la oferta de profesionales se encuentra altamente desagregada, generando problemas en la búsqueda porque requiere de navegar en mucho contenido.

Adicionalmente, se ha estimado realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter para entender el escenario competitivo en el que se encuentra la industria.

*Tabla 1 –Análisis de las 5 fuerzas de Porter / Fuente: Elaboración propia.*

<b>Poder de Negociación de Clientes</b>	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Existencia de un gran número de clientes (profesionales médicos) que no se encuentran agrupados ni organizados, ofrecen sus servicios de forma desagregada en distintos sitios.</li> <li>●Sólo en Chile existen más de 214 mil profesionales de la salud.</li> <li>●Baja capacidad de los clientes en integrarse verticalmente hacia adelante, formando una plataforma que ofrezca sus servicios.</li> </ul>	
<b>Rivalidad entre Empresas</b>	Moderada
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Reducido número de competidores en la industria que ofrezcan servicios similares, el único relevante es Doctoralia, quién posee control del mercado y otros 3 pero con bajas prestaciones.</li> <li>●Alto crecimiento del tamaño de la industria, acompañado de un alza sostenida en la adopción de tecnologías de la información para resolver situaciones de la vida cotidiana.</li> </ul>	
<b>Amenaza Nuevos Competidores</b>	Alta
<ul style="list-style-type: none"> <li>●Bajas barreras tecnológicas o legales para desarrollar plataformas que permitan agendar online.</li> <li>●Acceso a su desarrollo es económico y se puede externalizar, incluso en el extranjero.</li> </ul>	

- Servicio que puede ser copiable, no existen patentes que lo impidan.

Será clave el posicionamiento y reconocimiento de la marca, para que los clientes y usuarios identifiquen a esta plataforma como única en su rubro, generando seguridad y confianza.

Se puede establecer una barrera económica invirtiendo altas sumas en marketing y publicidad para mantener una alta presencia y lograr estar en el *top of mind*.

<b>Poder Negociación de Proveedores</b>	Bajo
---	------

- Gran número de alternativas tecnológicas para soportar este tipo de plataformas en la nube o servidores locales.
- Variedad en precios y productos, a precios totalmente asequibles, donde se paga por el consumo. Por ejemplo, AZURE de Microsoft, AWS de Amazon y Cloud de Google entre muchas otras opciones.
- Bajo costo de moverse entre proveedores, efecto de la estandarización de los servicios.

<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>	Moderada
--	----------

- Existen productos sustitutos que podrían llegar a ofrecer la misma gama de servicios, al desarrollar nuevas funcionalidades. Se debe tener especial cuidado en revisar tecnologías emergentes, resultando positivo mecanismos de *scouting* para su adopción temprana.
- Los sustitutos más cercanos son las plataformas de avisos clasificados o los sitios web de los centros de salud, que eventualmente podrían extenderse a ofrecer un producto similar.

En la actualidad la industria de agendamiento de servicios de salud no es competitiva, ya que aún es habitual encontrar procesos con baja automatización e inteligencia artificial. En relación al poder de los clientes, este es bajo, no existe un gran número de alternativas dónde ofertar sus servicios y dada la alta dispersión entre los profesionales de la salud, no existe una organización entre ellos, debiendo negociar de forma independiente. Dado el gran número y acceso a proveedores tecnológicos, resulta poco complejo levantar una plataforma de servicios que reúna a todos estos prestadores con sus potenciales pacientes.

Se puede concluir entonces que la industria tiene un alto atractivo dada la poca oferta de valor hacia el cliente, el que podría ser entregado por Health Advisor tras ingresar a la

industria. Sin embargo, es de esperar que aparezcan nuevos competidores dispuestos a captar parte de esa riqueza, generando una alta rivalidad, por lo tanto, será clave generar barreras de entradas fuertes para evitar que esto suceda.

## 2.2. Competidores

Para el rubro en el que se enmarca el proyecto, agendamiento de horas para atención de salud, se encasillaron como competidores directos a los servicios de reservas de horas médicas online, que vayan más allá de las páginas web meramente informativas.

A modo de definir el alcance, se especifica como uno de los criterios que debe cumplir un servicio para ser catalogado como competidor directo, el operar en el mercado de la salud en Chile y estar dedicados exclusivamente a este tipo de servicios. Serán sustitutos las plataformas de servicios generales o de avisos económicos.

Se excluyen de este análisis los centros de salud como competidores, dado que solo están pensados para la gestión de reservas y citas de sus negocios y no del control de agenda de distintos profesionales o abierta a todo tipo de clientes, dedicándose solamente a los servicios que ofrecen presencialmente en sus instalaciones.

Se han identificado en el mercado nacional las siguientes empresas con servicios de salud online:

*Tabla 2 – Lista de Competidores (Chile) / Fuente: Elaboración propia.*

<b>Empresa</b>	<b>Origen</b>	<b>Sitio Web</b>
<b>Salud en Camino</b>	Chile	<a href="http://www.saludencamino.com">www.saludencamino.com</a>
<b>Acción Médica</b>	Chile	<a href="http://www.medicosadomicilio.cl">www.medicosadomicilio.cl</a>
<b>Docforyou</b>	Chile	<a href="http://www.docforyou.cl">www.docforyou.cl</a>
<b>Doctoralia / Docplanner</b>	España / Polonia	<a href="http://www.doctoralia.cl">www.doctoralia.cl</a>

Los modelos de negocio de cada uno de estos competidores son muy distintos, por lo que se detallará a continuación el cómo operan y cuáles son sus atributos principales:

1. Salud en Camino: Aplicación focalizada únicamente a atenciones médicas a domicilio, cuenta con un staff de profesionales enrolados que en función de disponibilidad y tiempos de espera visitarán el hogar, es el modelo “Uber” de los doctores. Sin embargo, el monto por atención de cara al paciente o usuario es un valor fijo de \$ 45.000 pesos.
2. Acción Medica: Presencia solo a nivel web, la solicitud de citas se realiza a través de un número telefónico o whatsapp, no existe información de precios ni de los doctores que atienden en él.
3. Docforyou: Competidor directo de “Salud en Camino”, ya que repite su modelo de negocio, aunque no indica precios de las consultas en su página web, ésta sólo promueve su aplicación móvil. Precios difundidos a través de redes sociales lo sitúan con una tarifa plana de \$ 40.000 pesos.
4. Doctoralia: Este servicio es el más similar al de Health Advisor, el modelo de negocio nació en España y pretende ser un “Booking.com” de médicos, con posibilidad de agendar hora e informarse a través de las evaluaciones del profesional. Los valores de las consultas varían según el especialista y el costo del servicio, de cara al profesional, consiste en un único monto anual de \$ 535.300 pesos. Cabe destacar que Doctoralia en el año 2016 se fusiona con Docplanner, plataforma creada en Polonia, que apunta a cubrir las mismas necesidades pero en mercados distintos.

Para situar Health Advisor respecto a sus competidores, se ha realizado un cuadro comparativo con cada uno de los atributos relevantes.

Tabla 3 – Comparativo Atributos / Fuente: Elaboración propia.

	Health Advisor	Salud en Camino	Médicos a Domicilio	Docforyou	Doctoralia
Profesionales Médicos	X	X	X	X	X
Otros Profesionales de Salud	X				
Agenda Online	X				X
Atención a Domicilio	X	X	X	X	X
Atención Presencial	X				X
Telemedicina (Video llamada)	X				X
Plataforma Web	X				X
Aplicación Móvil	X	X		X	
Medios de Pago (Online)	X	X			
Certificación de profesionales	X	X	X	X	X
Posibilidad de Evaluar Prestaciones	X	X			X
Sistema de Puntuación Usuarios	X	X			X
Valor Atención (Pacientes)	Variable	45.000 CLP	S/I	35.000 CLP	Variable
Valor Plan (Profesionales de la Salud)	<b>Planes mensuales:</b> <b>1 UF fijo + 2% Comisión</b> <b>o</b> <b>0,3 UF fijo + 7% Comisión</b>	Comisión del 27% sobre valor fijo de atención	S/I	Comisión del 31% sobre valor fijo de atención	Único Plan anual: 535.300 CLP

### 2.3. Clientes

Al operar bajo el esquema de una plataforma digital, se busca unir 2 grupos de personas: Por un lado los profesionales de la salud, a quienes se les nombrará Clientes, y por otra parte a los pacientes a quienes se les nombrará Usuarios.

Adicionalmente, estarán las empresas relacionadas a la salud, que serán de igual forma Clientes, al ofrecerles un espacio publicitario pagado en la plataforma.

**Usuarios:** Son quienes buscan información de su futuro profesional de salud, o simplemente quienes se conectan para realizar citas de manera informada a partir de evaluaciones y/o comentarios de otros usuarios.

**Clientes:** Profesionales de la salud y rehabilitación que requieren de una plataforma para administrar y gestionar sus agendas de citas, a través de un canal digital para atraer a nuevos pacientes y una vitrina para darse a conocer.

**Clientes Publicitarios:** Buscan espacios publicitarios en una plataforma dedicada al área de la salud. Por ejemplo: vacunatorios, laboratorio de exámenes, insumos médicos, etc.

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

#### 3.1. Modelo de Negocio

Health Advisor será una plataforma digital que permita a los pacientes (Usuarios) encontrar prestadores de atención de salud certificados (Médicos, enfermeros, kinesiólogos, fonoaudiólogos, etc.) de forma centralizada en un mismo sitio. Adicionalmente, la plataforma contará con información que los mismos usuarios entregarán de sus experiencias en las atenciones de forma de evaluar la calidad de los prestadores y que esto sea una guía para quienes buscan atenderse oportunamente: Se desea ofrecer un espacio de especialistas con un sistema ranking que les permita a los pacientes tener mayor cantidad de información del profesional por un lado, y de vitrina para los profesionales de la salud donde a través del buen servicio que presten, opten a mayor cantidad de agendamientos, se espera ser una plataforma colaborativa.

Los clientes (Prestadores de salud) contarán con un canal adicional para llegar a un mayor número de potenciales pacientes, a través de una plataforma flexible para la administración de sus agendas y citas que simplificará la gestión de ella. Se espera ser un apoyo adicional y eficiente, especialmente para aquellas pequeñas consultas o a quienes no poseen espacios físicos para atender, por ejemplo, quienes realizan atenciones domiciliarias.

En un escalamiento futuro, se espera poder integrar a la plataforma, la venta de bonos electrónicos, cerrando así por completo el ciclo del proceso de toma de servicio de agendamientos de consultas médicas/salud de un paciente cualquiera.

La plataforma se traduce en una aplicación móvil y página web, que serán un punto de unión entre pacientes y profesionales de la salud, aprovechando las economías de red, buscando crecer fuertemente en usuarios y clientes para llegar a ser la plataforma líder del rubro.

Las fuentes de ingresos del negocio serán mediante 2 vías:

1. Ingresos generados por venta del servicio a los clientes, el cual se compondrá de dos partes: un monto mensual fijo y una comisión por cada consulta concretada a través de la plataforma.

2. Ingresos por espacios publicitarios de empresas asociadas al rubro. Sin embargo, estos se consideran como ingresos non-core, complementarios para el proyecto.

Cabe destacar que los planes se confeccionaron en base a un estudio de mercado donde se concluyó que existe un 33% de prestadores de salud que prefieren el pago de un plan de cobro mensual versus el resto que marcaba su preferencia por un mayor pago por comisión<sup>2</sup>. El modelo no considera que los usuarios finales paguen un monto adicional por el servicio ofrecido por Health Advisor, que sea extra al valor de la consulta del profesional.

Para la introducción y un crecimiento constante en el tiempo, se ha considerado un plan de marketing intensivo que buscará aumentar de forma explosiva la cantidad de usuarios (demanda) que provoque en consecuencia voluntad de los prestadores de servicios de salud en participar (oferta). Se contará con una web y aplicación que operará como plataforma de encuentro entre los prestadores y usuarios. Se entregarán accesos personales para cada cliente con los cuales podrán interactuar con su agenda y pacientes, y un acceso para los usuarios donde podrán consultar y generar las reservas de consultas.

### 3.2. Descripción de la Empresa

#### **Misión**

Crear un espacio de encuentro virtual colaborativo entre pacientes y profesionales de la salud que entregue una oferta variada, transparente y referenciada por la misma comunidad de usuarios, a través de una plataforma innovadora, simple, única, para reservar y gestionar citas médicas y otros servicios profesionales.

#### **Visión**

Ser la primera opción de los pacientes para buscar y agendar con un profesional de la salud a través de internet para Latinoamérica.

---

<sup>2</sup> Gennero, M. (2019). *Zenda: Una plataforma inteligente que te conecta con la terapia complementaria a la medida*. Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.

## Valores

- **Transparencia:** Acceso real y transparente a la información y trayectoria de los profesionales de la salud que ofrecen sus servicios, como valor fundamental de la compañía.
- **Innovación:** Co-crear continuamente una plataforma que entregue soluciones reales a usuarios y clientes, en constante desarrollo y perfeccionamiento.
- **Compromiso:** Con la salud de nuestros usuarios y en ofrecer a la comunidad acceso a un gran número de profesionales en un solo lugar.
- **Seguridad:** Velar por resguardar los datos confidenciales tanto de usuarios como clientes.
- **Calidad:** Buscar ofrecer la mejor calidad en servicio y post venta.

### 3.3. Estrategia de Crecimiento o Escalamiento, Visión Global

El proyecto comparte el principio de economía de red, basado en la necesidad de un crecimiento exponencial en el número de usuarios a través de la aplicación de un plan de marketing intensivo, cuya finalidad es la de generar una gran demanda por consultas médicas o rehabilitación, buscando así ser altamente atractivos para los prestadores de servicios de salud (Oferta), alcanzando el objetivo de ser una plataforma donde logren unirse ambos mundos.

Es fundamental para lograr un correcto escalamiento, que la plataforma cuente con una estabilidad demostrable y que permita una simple integración con otras aplicaciones, de esta forma se hace altamente compatible con sistemas que ya estén utilizando aquellos centros médicos o especialistas hoy, siendo un complemento para sus servicios y no un competidor.

En una etapa inicial Health Advisor cubrirá sólo el mercado chileno, enfocando sus esfuerzos de crecimiento en la Región Metropolitana. Sin embargo, se espera que la aplicación tenga, en el mediano plazo, presencia en todo Latinoamérica, por lo que la expansión en los distintos mercados juega un rol fundamental en la estrategia de largo plazo.

La estrategia de crecimiento para Health Advisor se resume en las siguientes fases:

1. Pre - lanzamiento: Proceso de captación de los primeros clientes de la plataforma, focalizado a la oferta en la Región Metropolitana de Chile. Diseño de la propuesta de valor por ofrecer, invitando a participar a los profesionales que quisieran ofrecer sus servicios. Entrenamiento del personal de ventas y alineamiento de las estrategias de marketing.
2. Introducción: Lanzamiento de la plataforma, con una intensiva inversión de presupuesto para marketing y publicidad, concentrándose en la captación de usuarios en gran número, que se vuelvan usuarios activos y promotores.
3. Crecimiento: Intensificación de los esfuerzos para abarcar nuevas regiones del país, creciendo en oferta de prestadores de salud y en el número de usuarios. Equipo comercial y digital adaptándose para aquello, a través del crecimiento en el número de integrantes.
4. Desarrollo de nuevos negocios: Se establece una mesa de desarrollo, liderada por el CMO de la compañía, que estará en un proceso continuo de revisión de las tendencias en la industria, que permita adaptarse a los tiempos y a las nuevas necesidades de los usuarios y clientes, incorporando nuevas funcionalidades a la plataforma o creando nuevas líneas de negocio que puedan generar un crecimiento en los ingresos, incluso pensando fuera de la caja, aprovechando la escalabilidad y flexibilidad del sistema.
5. Internacionalización: En una etapa de madurez, posterior a los 6 años que cubre este plan de negocios, se pretende tener establecida una hoja de ruta para determinar el crecimiento en la región, priorizando los nuevos países que se visualicen más rentables o estratégicos para ingresar.

### 3.4. Modelo Canvas

El modelo de negocio planteado por Health Advisor se presenta a través de la metodología CANVAS, la que permite graficar y resumir las principales actividades de la compañía, en términos de 4 grandes ejes: infraestructura, oferta, clientes y finanzas. Esto aplica para el principal negocio analizado en este proyecto.

Tabla 4 – Modelo CANVAS / Fuente: Elaboración propia.

<p><b>Socios Claves</b> </p> <p>Profesionales del área de la salud (Clientes).</p> <p>Empresas relacionadas a la salud (Clientes publicitarios).</p> <p><b>Otros socios:</b></p> <p>Proveedores de servicios tecnológicos (Servidores).</p> <p>Medios de pago.</p> <p>Superintendencia de Salud.</p>	<p><b>Actividades Claves</b> </p> <p>Reducir cualquier problema de interacción entre clientes y usuarios.</p> <p>Creer en tamaño, a través de que más participantes quieran unirse a la plataforma.</p> <p>Mantener el <i>engagement</i> de usuarios y clientes.</p> <p>Posicionar la marca a través de una estrategia de fuerte inversión en marketing.</p> <p>Obtener feedback de la experiencia del usuario y verificar currículum de los prestadores de salud.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p><b>Para clientes:</b></p> <p>Generación de ingresos adicionales.</p> <p>Acceso a un gran número de pacientes.</p> <p>Sistema de administración online de citas y fichas de pacientes.</p> <p>Autogestión del tiempo, horarios de trabajo flexibles.</p> <p><b>Para usuarios:</b></p> <p>Muchos prestadores en un único lugar.</p> <p>Sistema de ranking y comentarios.</p> <p>Variación de precios y servicios.</p> <p>Profesionales de la salud con estudios y experiencia verificada.</p> <p>Sistema de pago integrado en plataforma, como opción segura.</p> <p><b>Para clientes publicitarios:</b></p> <p>Vitrina para ofrecer servicios de salud.</p> <p>Captura de nuevos clientes.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b> </p> <p>Autoservicio en el registro de usuarios de la plataforma y en el proceso de reserva de cita con el profesional.</p> <p>Usuarios ayudan en la construcción de la calidad de la experiencia, siendo contactados para comentar y evaluar.</p> <p>Clientes son enrolados y dados de alta en la plataforma post validación de grados y títulos académicos.</p> <p>Co-creación de la plataforma para ajustarse a las necesidades de los clientes.</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b> </p> <p>Profesionales independientes del área de la salud o que atiendan en pequeñas consultas particulares. En una primera etapa de la Región Metropolitana, que pertenezcan a: medicina general, especialistas o aquellos que realicen rehabilitación.</p> <p>Empresas de salud relacionadas: Laboratorios, Centros Médicos, Centros de Rehabilitación, etc.</p> <p>Usuarios del sistema privado de salud chileno y que requieran atención profesional ambulatoria, general, de especialidad o rehabilitación. Rango etario entre 25-49 años y que utilicen la tecnología en sus actividades diarias.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <p>Costos de adquisición de clientes: Marketing digital, CPC y modelos tradicionales de publicidad.</p> <p>Costos fijos de operación: infraestructura, servicios básicos y soporte tecnológico.</p> <p>Sueldos del personal y bonos de desempeño.</p> <p>Desarrollo de nuevas funcionalidades, líneas de negocios y mejoras al sistema.</p>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <p>Modelo de suscripción, en que prestadores de salud pagarán por el servicio de agenda y perfil profesional, de forma recurrente y mensual.</p> <p>Ecommerce de servicios, siendo una plataforma dónde los clientes oferten sus servicios profesionales.</p> <p>Espacio de marketing digital, en dónde prestadores relacionados: vacunatorios, laboratorios, etc. podrán publicitar sus servicios.</p>		

Dada la experiencia y conocimientos que se adquirirán a través durante los años en el rubro de sistemas de reservas de salud, se plantea una visión estratégica más allá del

horizonte de 6 años que contemple una segunda etapa, en donde la compañía busque transformarse en una solución de agendamiento para otros tipos de industrias, por ejemplo, arriendo de canchas en centros deportivos, espacios comunitarios y de reunión, y en servicios como restaurantes, peluquerías, etcétera, ampliando sus categorías a partir de la tecnología ya desarrollada.

Para sustentar esta visión de largo plazo es que describe un segundo CANVAS:

Tabla 5 – Modelo CANVAS Visión Estratégica / Fuente: Elaboración propia.

<p><b>Socios Claves</b> </p> <p>Instituciones Públicas y/o Privadas.</p> <p>Empresas o personas que quieran ofrecer servicios profesionales y de agendamiento online.</p> <p><b>Otros socios:</b></p> <p>Proveedores de servicios tecnológicos (Servidores).</p> <p>Medios de pago.</p> <p>Agrupaciones profesionales.</p>	<p><b>Actividades Claves</b> </p> <p>Reducir cualquier problema de interacción entre clientes y usuarios.</p> <p>Creer en tamaño, a través de que más participantes quieran unirse a la plataforma.</p> <p>Explorar y crecer en tipos de servicios o mercados</p> <p>Mantener el <i>engagement</i> de usuarios y clientes.</p> <p>Posicionar la marca a través de una estrategia de fuerte inversión en marketing.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b> </p> <p><b>Para clientes:</b></p> <p>Generación de ingresos adicionales.</p> <p>Acceso a una gran vitrina donde ofrecer sus servicios.</p> <p>Sistema propio de administración de agendamiento online.</p> <p>Plataforma de autogestión para optimizar horarios.</p> <p><b>Para usuarios:</b></p> <p>Muchos prestadores en un único lugar.</p> <p>Sistema de ranking y comentarios.</p> <p>Variación de precios y servicios.</p> <p>Sistema de pago integrado en plataforma, como opción segura.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b> </p> <p>Autoservicio en el registro de usuarios de la plataforma y en el proceso de reservas.</p> <p>Usuarios ayudan en la construcción de la calidad de la experiencia, siendo contactados para comentar y evaluar.</p> <p>Co-creación de la plataforma para ajustarse a las necesidades de los clientes según la industria en que operan.</p>	<p><b>Segmento de Clientes</b> </p> <p>Profesionales o no que ofrezcan servicios relacionados a los rubros seleccionados y que requieran de un servicio de agendamiento avanzado, inicialmente en el mercado chileno.</p> <p>Empresas e instituciones que requieran aplicar modelo de control de agenda a sus propios servicios.</p> <p>Usuarios que utilicen internet para reservar distintos servicios o productos, de forma informada y evaluando precios de todos los oferentes del mercado.</p>
<p><b>Estructura de Costos</b> </p> <p>Costos de adquisición de clientes: Marketing digital, CPC y modelos tradicionales de publicidad.</p> <p>Costos fijos de operación: infraestructura, servicios básicos y soporte tecnológico.</p> <p>Sueldos del personal y bonos de desempeño.</p> <p>Desarrollo de nuevas funcionalidades, líneas de negocios y mejoras al sistema.</p>		<p><b>Fuentes de Ingresos</b> </p> <p>Modelo de suscripción, en que clientes pagarán por el servicio de forma recurrente y mensual.</p> <p>Ecommerce de servicios, siendo una plataforma dónde los clientes oferten sus servicios profesionales o productos.</p> <p>Espacio de marketing digital, en donde prestadores relacionados podrán publicitar sus servicios.</p>		

### 3.5. RSE y Sustentabilidad

Health Advisor pretende ser una plataforma que actúe como un punto de encuentro entre pacientes y profesionales de la salud, proveyendo de información verídica de los prestadores enlistados, para que los pacientes tomen decisiones informadas y ajustadas a sus necesidades, ateniendo a una sociedad empoderada que exige más transparencia. Siendo un lugar en donde la comunidad comparta experiencias y evalúen la atención recibida, creando colaboración entre los usuarios que participan, aportando a una sociedad con acceso a salud informada y competitiva, y también siendo una nueva vitrina para los prestadores que la contraten, accediendo a un mayor *pool* de pacientes e incrementando con ello sus ingresos.

El modelo de negocio de la plataforma no sólo busca ser rentable en el tiempo, sino que también anhela aportar al disminuir los niveles de desocupación de los profesionales de la salud que hoy enfrentan una saturación de sus especialidades, especialmente en aquellas de rehabilitación de pacientes, quienes deben ingeniárselas para atraer nuevos pacientes, entregándoles así una herramienta adicional para que generen ingresos y puedan disponer libremente de su agenda y tiempos, buscando obtener un mayor dinamismo profesional para todos quienes deseen participar en ella.

En relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), establecidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), el proyecto busca contribuir principalmente en tres pilares:

1. Salud y Bienestar: Al fomentar acceso a salud de calidad, de manera informada y transparente. Disminuyendo las imperfecciones del mercado de salud para que éste se torne competitivo, al ofrecer un sinfín de servicios en un mismo lugar con un gran número de oferentes.
2. Trabajo Decente y Crecimiento Económico: Estableciendo una plataforma que genere ingresos adicionales a sus proveedores de salud, cobrando una comisión justa por el acceso a un gran volumen de pacientes, especialmente a aquellos que trabajan de forma independiente.
3. Industria, Innovación e Infraestructura: Creando nuevas formas de acceder a salud para la población, innovando en un servicio con pocos cambios desde sus inicios.

## 4. Plan de Marketing

### 4.1. Objetivos de Marketing

El principal objetivo que se espera lograr con el plan de marketing será el de lograr un escalamiento rápido y eficaz, con la consecuencia de aumentar rápidamente la cantidad de usuarios como de clientes que utilicen el servicio. Al ser una plataforma digital, el atractivo se dará en la masividad de interacciones.

Para la definición de los objetivos con sus respectivas métricas, se utilizará la metodología SMART, que plantea que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, tengan tiempos de ejecución y se orienten a los resultados.

Tabla 6 – Objetivos del Plan de Marketing / Fuente: Elaboración propia.

Objetivo	Método de Medición
Alcanzar 220 clientes al cierre del primer año.	Número de Clientes Activos
<i>Revenue share</i> del 2,7 % al tercer año de operación.	Estadísticas Internas
Reconocimiento de marca entre Profesionales de la Salud: Al menos 2 de cada 10 profesionales conozcan la marca a un año del lanzamiento.	Encuestas
Acumular 8.000 descargas de la aplicación en el primer año.	Número descargas desde Apple Store y Google Play
Superar los 6.000 seguidores en redes sociales al cierre del primer año.	Estadísticas RRSS
Posicionamiento top 3 entre las búsquedas de Google al primer año de operación, en palabra clave: "Consultas médicas".	Estadísticas Google

Para alcanzar los objetivos propuestos el marketing se apoyará principalmente en un uso intensivo del canal digital: redes sociales, posicionamiento web a través de sistema pago de Google Ad y campañas *ad hoc*. Por otro lado, el marketing tradicional estará orientado al uso de material gráfico presentes en estaciones de metro y publicidad vial en lugares con alto flujo. Además, se contemplan anuncios en televisión abierta para períodos específicos del año, con la finalidad de dar a conocer la marca a los potenciales usuarios. El presupuesto y montos de inversión se detallarán más adelante en la sección 4.8 de este plan de negocios.

## 4.2. Estrategia de Segmentación

En el proceso de segmentación de usuarios y clientes se utilizará información proveniente de la Superintendencia de Salud de Chile, a través de su reporte anual del año 2018<sup>3</sup>, el que permitirá estimar la demanda potencial, a partir de estadísticas de las atenciones médicas y del número de procedimientos anuales.

### Segmentación de Usuarios

El universo de usuarios potenciales se segmentará a partir de 3 variables específicas:

**Edad:** Población que esté en el rango entre 25 y 49 años. Se determinó focalizar los esfuerzos en este grupo debido a que en general son usuarios que ya se encuentran en el mundo laboral y porque generan sus propios ingresos, y dentro de sus responsabilidades está cubrir de su sistema de salud. Adicionalmente, están alfabetizados digitalmente y utilizan intensivamente la tecnología en su vida cotidiana.

**Sistema de Salud:** Pacientes que pertenezcan al sistema privado de salud – ISAPRE y que no utilicen instalaciones ni horas de la red de salud pública.

**Tipo de Atención:** Health Advisor se concentrará en aquellas atenciones que requieran de la consulta a un médico, médico especialista o profesionales de la salud dedicados a la rehabilitación y que su atención sea ambulatoria.

Tabla 7 – Atenciones Privadas Ambulatorias Chile / Fuente: Superintendencia de Salud.

	Tipo de Atención Ambulatoria		
	Médicas	Especialidad	Rehabilitación
<b>Atenciones Anuales [MM]</b>	14,8	5,0	14,7
<b>% Rango Etario (25 a 49 años)</b>	42,6 %		
<b>Número de Atenciones [MM]</b>	6,3	2,1	6,2

<sup>3</sup> Superintendencia de Salud - Chile. (2018, diciembre). *Estadísticas de Prestadores Individuales de Salud*. <http://www.supersalud.gob.cl/documentacion>

## Segmentación de Clientes

Respecto a la segmentación de los clientes, o profesionales de la salud, se utilizarán los datos de los Profesionales registrados al año 2018 en la Superintendencia de Salud de Chile<sup>4</sup>, a través de dos variables:

**Tipo de Profesión:** Médica, especialidad o rehabilitación. La finalidad de la plataforma es concentrarse en aquellas atenciones que puedan ser realizadas en una consulta o a través de la visita a domicilio, ambas de forma ambulatoria.

**Ubicación Geográfica:** En una etapa inicial aquellos prestadores que estén localizados en la Región Metropolitana de Chile, esto ayudará a generar un vínculo más cercanos con los clientes y existirá la posibilidad de reclutarlos presencialmente, lo que en un comienzo requerirá de mayor esfuerzo.

Según estadísticas de la Superintendencia de Salud de Chile, el número de profesionales registrados al 2019 superan los 214 mil en todo el territorio nacional. A continuación, el detalle por especialidad:

Tabla 8 – Profesionales de Salud Registrados en MINSAL / Fuente: Superintendencia de Salud.

Tipo de Profesión	Registros
Médicos Cirujanos	48.391
Enfermeros	50.895
Sicólogos	55.338
Kinesiólogos	27.310
Nutricionistas	15.188
Fonoaudiólogos	11.786
Terapeutas Ocupacionales	5.827
<b>Total</b>	<b>214.735</b>

El Instituto Nacional de Estadísticas – INE en el último CENSO 2017 indica que la Región Metropolitana concentra el 40% de la población de Chile. Asumiendo que los profesionales siguen la misma distribución que la población, el potencial se reduce a 86.910 prestadores.

<sup>4</sup> Superintendencia de Salud - Chile. (2018, diciembre). *Estadísticas de Prestadores Individuales de Salud*. <http://www.supersalud.gob.cl/documentacion>

### 4.3. Estrategia de Producto o Servicio

La estrategia principal del servicio se basará en la incorporación de tecnología de punta y del manejo de big data para facilitar las labores de agendamiento, administración de pacientes, seguimiento y realización de citas. Se busca entregar un servicio mejorado y asequible respecto a lo que actualmente la mayoría de los competidores ofrecen, reinvertiendo continuamente en nuevas funcionalidades y tendencias de la industria, es por esto por lo que la estructura del negocio considera un staff de desarrolladores propios.

Para lo anterior será necesario desarrollar una plataforma web y una aplicación móvil capaz de soportar un masivo tráfico de datos y consultas de disponibilidad. Será fundamental para el cumplimiento de la diferenciación del servicio el contar una tecnología abultada en: Capacidad, diseño, flexibilidad, seguridad y usabilidad.

La plataforma dispondrá de una interfaz, de cara a los prestadores de salud, en donde ellos puedan diseñar su propio perfil, definiendo el tipo de servicio a prestar, precio, disponibilidad de horarios, entre otros aspectos relevantes. Desde el lado del usuario, estos podrán registrarse para visualizar las agendas disponibles de cada prestador, con el detalle del profesional, sus servicios, currículum, experiencia laboral, evaluaciones y comentarios.

A diferencia de otros competidores, la prestación de servicios no se limita sólo a una oferta de médicos, sino a que todas las ramas de la salud, permitiendo disminuir las barreras que hoy tienen otras especialidades para acceder a un gran potencial de pacientes, sin tener que invertir montos adicionales en publicidad.

También se incorporan herramientas de telemedicina y medios de pago seguros integrados, creando espacios para que los prestadores puedan atender pacientes de forma remota, manteniendo siempre el compromiso en generar mayores ingresos a un precio justo y competitivo, esto abrirá nuevos mercados de pacientes para los clientes, que antes debido a su localización geográfica no podían atender.

Sin duda que el principal elemento diferenciador es la transparencia, veracidad y seguridad de la información que pueden obtener los pacientes, premiando el servicio entregado post consulta y creando un círculo virtuoso en el que el profesional pueda

realizar un proceso de mejora continua, desarrollando un alto estándar en el servicio entregado a los clientes de la plataforma.

#### 4.4. Estrategia de Precio

El acceso y utilización de la plataforma no tendrá costo alguno para los pacientes, corresponderá a un servicio totalmente gratuito, esto iguala las condiciones de mercado y apunta a ofrecer un servicio atractivo para el público, eliminando cualquier posible barrera que desincentive su uso. Así los usuarios tendrán motivos para ingresar, reservar y posteriormente evaluar a los profesionales que los atendieron, contribuyendo a que el sitio genere mayor contenido para los siguientes pacientes, creando un ambiente propicio para establecer una comunidad de usuarios identificados con la marca y ser promotores de ella.

Los ingresos se generarán a partir del servicio prestado hacia los clientes de la plataforma, es decir, de los profesionales de la salud que se enrolean y la utilicen para llegar a más pacientes y de las empresas que deseen tener un espacio publicitario pagado.

Los planes para clientes de Health Advisor consisten en tres distintos programas:

*Tabla 9 – Planes y Precios Health Advisor / Fuente: Elaboración propia.*

	Precios Mensuales		
	Básico	Profesional A	Profesional B
<b>Fee</b>	Gratuito	1 UF	0,3 UF
<b>Comisión sobre valor consulta</b>	No aplica	2 %	7 %
<b>Descripción del servicio ofrecido</b>	o Publicación de perfil con información básica.	o Publicación de perfil profesional completo. o Agenda de pacientes con historial clínico. o Acceso a consulta online. o Mensajería privada con usuarios. o Derecho a responder opiniones.	o Publicación de perfil profesional completo. o Agenda de pacientes con historial clínico. o Acceso a consulta online. o Mensajería privada con usuarios. o Derecho a responder opiniones.

--	--	--	--

Ambos planes profesionales ofrecen acceso a los mismos servicios y sin restricción alguna. Sin embargo, las diferencias en el *fee* y su comisión buscan ofrecer alternativas para dos tipos de clientes: el plan A es para aquellos que tengan alta rotación de usuarios y que deseen apalancar sus costos en una mensualidad antes que altas comisiones, mientras que el plan B enfocados en quienes poseen baja rotación y que estén dispuestos a pagar dependiendo de un mayor uso de la plataforma. La estrategia de precios apunta a que sean los mismos clientes quienes se auto segmenten en la elección del plan.

La definición comercial inicial será ofrecer un producto de costo mensual: *fee* + comisión y en que el cliente pueda darse de baja cuando lo estime conveniente, a diferencia de competidores, evitando amarres por períodos largos de tiempo que puedan ser vistos como parte de la “letra chica” del contrato.

Para complementar ingresos se ofrecerán espacios publicitarios a empresas asociadas del rubro, tales como Centros de Salud, Laboratorios, etc., en dos diferentes formatos:

*Tabla 10 – Precios Publicidad en Health Advisor / Fuente: Elaboración propia.*

Formato Banner	Ubicación	Valor Mes
<b>300x500</b>	Sidebar	5 UF
<b>900x60</b>	Header	10 UF

**4.5. Estrategia de Distribución**

Se conformará un equipo de ejecutivos de venta que concurrirá directamente a las consultas médicas o servicios de salud, con el fin de ofrecer el servicio a los distintos prestadores, su intención será captar clientes en terreno y dar a conocer el producto y la propuesta de valor que les ofrece la plataforma.

Esta podría ser una estrategia de alto costo, pero podría generar un impacto positivo en la captación de prestadores, dado que el trato será personalizado, a diferencia de un servicio que sólo se ofrezca contratar en línea. Sin embargo, no se descarta contactar vía internet o telefónicamente a aquellos que no poseen un lugar físico para atender o estén lejanos,

coordinando posteriormente alguna visita. A modo de *benchmark* los competidores en el extranjero declaran un CAC (Costo adquisición de clientes) promedio de 250 USD<sup>5</sup>.

Las principales funciones de la fuerza de venta serán las siguientes:

1. Ofrecer el servicio y captar nuevos clientes.
2. Mantener una relación fluida con los prestadores de salud.
3. Administrar las cuentas: apoyando en la gestión de facturación o canalizando distintos problemas que se puedan presentar.

Respecto a los usuarios la distribución del servicio será por completo a través de canales digitales, para lo cual se contará con una plataforma que estará compuesta por un sitio web y una aplicación móvil, además de un equipo dedicado de post venta que atienda los requerimientos ante fallas en el servicio y para la resolución de problemas.

#### 4.6. Estrategia de Comunicación y Ventas

Es necesario entender que la estrategia de comunicación de la plataforma dependerá de a quién se desea llegar, debido a que la forma de hacerlo a clientes o usuarios será totalmente distinta porque sus intereses son diferentes y lo que buscan de la plataforma también lo es.

##### **Clientes**

Es requerido un fuerte trabajo de terreno al inicio, apoyado por un equipo de ejecutivos de ventas que deberán visitar a los profesionales de la salud o bien contactarlos mediante diversos recursos tecnológicos: emails, teléfonos o web para invitarlos a enrolarse al sitio. Su misión consistirá en visitar a doctores y especialistas de la rehabilitación, tales como kinesiólogos, fonoaudiólogos, terapeutas, etc. mensualmente para engrosar la oferta de profesionales que compondrán la plataforma. También serán los encargados del proceso de verificación de antecedentes de clientes.

---

<sup>5</sup> Ver detalles en Anexo 2 – Docplanner en NOAH15

De cara a clientes, se espera entregar un valor agregado a través de 2 aspectos fundamentales: primero, ser una vitrina virtual especializada en servicios de reservas de citas médicas, siendo una herramienta para incrementar sus ingresos y en el número de potenciales pacientes. Segundo, acceder a un sistema de autoadministración de reservas multiplataforma, que facilite la gestión de ella sin tener que implementar un sistema adicional, horrando tiempo y recursos, adquiriendo herramientas integradas y de vanguardia, tales como medios de pago seguros o acceso a la telemedicina a través de citas online.

Se espera dar a conocer, a los clientes y usuarios, los beneficios del servicio mediante el uso de publicidad en medios masivos o de alta afluencia de público. Adicionalmente, la plataforma web tendrá la opción para que los mismos clientes y de forma proactiva puedan unirse previa validación de sus antecedentes.

Cada uno de los vendedores estará capacitado en la herramienta y en los beneficios que esta genera para quienes la utilizan, así estarán preparados para responder correctamente cualquier pregunta que puedan realizarles.

## **Usuarios**

Apoyados en herramientas digitales, la estrategia para llegar a ellos será tanto online basada en el marketing digital, como física a través de publicidad tradicional en medios masivos. Se pretende dar a conocer la plataforma y los beneficios que ofrece al público en general mediante fuertes inversiones en:

### Marketing digital:

- Google Ads: Posicionando la marca en los primeros lugares patrocinados, por sobre las búsquedas orgánicas del buscador de Google.
- Facebook Link Ads: Invitando mediante publicidad a acceder a la aplicación a través de un click, mostrando las cualidades de la plataforma, tanto a usuarios como clientes.
- Campañas de marca en Redes Sociales como Facebook e Instagram.

### Publicidad tradicional:

- Anuncios en los andenes de la red de Metro de Santiago.

- Publicidad en pantallas LED en avenidas de alta afluencia de público objetivo.
- Comerciales de televisión en meses específicos del año.

#### 4.7. Estimación de la Demanda y Proyecciones de Crecimiento Anual

El proyecto se evaluará en un horizonte de 6 años, período en el cual se espera crecer tanto en clientes como en usuarios, estos últimos serán los que agendarán sus citas a través de una plataforma amigable y rica en contenido, vitrina ideal para que pequeñas consultas o profesionales puedan ofrecer sus servicios de forma competitiva, el objetivo entonces serán dos: crecer en número de transacciones (o prestaciones) y en el número de clientes (profesionales de la salud) que se enrolean en el sitio y paguen por el servicio.

Al año 2018 el total de prestaciones de salud ambulatoria privada en Chile totalizaron más de 34 millones, en un mercado de consultas que mueve 929 millones de dólares. Sin embargo, el segmento de usuarios tal como se ha indicado anteriormente en la estrategia de segmentación, será el rango etario de 25 a 49 años, quienes en un año representan el 42% de las atenciones, es decir, un universo de 15 millones de consultas anuales.

Considerando una base de 15 millones de consultas, como mercado potencial, y un crecimiento anual de un 1,9%, correspondiente a la tendencia de los últimos 18 años, se puede proyectar cómo crecerá esta industria durante el tiempo.

Para estimar el número de consultas efectivas que se efectuarán en la plataforma se ha ajustado el mercado potencial por un factor de conocimiento y de transacciones, asumiendo que la introducción de la marca y su llegada a los usuarios será de forma gradual. Se estima al final del primer año ser conocidos por un 3% del mercado y que un 3% de ellos realicen una reserva en la plataforma, lo que implica alcanzar un 0,1% del *market share* de las transacciones en los primeros seis meses de operación efectiva.

Ecuación 1 - Número de Consultas Estimadas / Fuente: Elaboración propia.

$$\text{Consultas Estimadas} = \text{Mercado Potencial} * \% \text{ Conocimiento} * \% \text{ Transacciones}$$

En términos de reservas nominales se proyecta al primer año alcanzar un total de 14.770, con un crecimiento sostenido y al alza, que permita durante el sexto año superar 740 mil atenciones anuales, representando aproximadamente un 4,5% del total de las transacciones del segmento.

Tabla 11 – Resumen Consultas Estimadas por Año / Fuente: Elaboración propia.

	Año					
	1 <sup>6</sup>	2	3	4	5	6
<b>Consultas Potencial [MM]</b>	15,0	15,3	15,6	15,9	16,2	16,5
<b>% Conocimiento</b>	3,0%	11,0%	16,0%	21,0%	26,0%	31,0%
<b>Consultas Objetivo [MM]</b>	0,5	1,7	2,5	3,3	4,2	5,1
<b>% Transacciones</b>	3,3%	6,5%	8,5%	10,5%	12,5%	14,5%
<b>Consultas Estimadas</b>	14.770	109.432	212.106	350.427	526.316	741.766
<b>Market Share</b>	0,1%	0,7%	1,4%	2,2%	3,3%	4,5%

A partir del segundo año, y gracias al esfuerzo en marketing y ventas, se proyecta crecer anualmente en 5pp el conocimiento de la marca dentro del mercado objetivo de usuarios, mientras que en 2pp en el porcentaje de reservas efectivas. Esto implica en promedio crecer en el número de consultas más de 60% por año.

El escenario de crecimiento propuesto resulta alcanzable si se compara a los datos entregados por *Docplanner* en Marzo 2015 que indicaban un crecimiento anual del 400%<sup>7</sup> en reservas en los mercados que opera (Europa del este). Mayor detalle del cálculo de transacciones por mes se encuentran en *Anexo 3 – Estimación Consultas Health Advisor*.

Respecto al número de profesionales de la salud, quienes serán los que utilicen la plataforma para obtener pacientes, se espera alcanzar durante el primer año de operación

<sup>6</sup> El primer año de operación considera sólo 6 meses activos en el mercado.

<sup>7</sup> Ver detalles en Anexo 2 – Docplanner en NOAH15.

219 clientes hasta llegar a 3.863 en el sexto año. Este número permitirá tener una relación en promedio de 16:1 pacientes/profesionales por mes.

Tabla 12 – Número de Clientes Activos por Clasificación / Fuente: Elaboración propia.

	Año					
	1	2	3	4	5	6
<b>Médicos Generales</b>	94	263	490	820	1.223	1.657
<b>Médicos Especialistas</b>	32	89	166	278	415	562
<b>Profesionales Rehabilitación</b>	93	261	487	814	1.213	1.644
<b>Total Clientes Activos</b>	219	614	1.144	1.912	2.851	3.863

Considerando un número de profesionales registrados en la Región Metropolitana igual a 86.910 durante el 2019, los 3.863 clientes representarían apenas un 4,4% del total.

Adicionalmente, se espera que la demanda de los servicios *non-core*, en este caso del servicio publicitario de la plataforma, crezca tal como se indica en la tabla a continuación, en ella se asume una tasa de crecimiento anual igual a 15% a partir del segundo año. Los valores de ella indican el número de meses contratados por año, independiente del número de clientes que lo solicitaron:

Tabla 13 – Número de Publicidad Contratada / Fuente: Elaboración propia.

	Año					
	1	2	3	4	5	6
<b>Publicidad - Banner</b>	7	29	33	38	44	51
<b>Publicidad - Header</b>	5	22	25	29	33	38
<b>Demanda Publicidad</b>	12	51	59	67	78	89

Finalmente, en términos de *revenue share*, los ingresos *core* estimados representarán al sexto año un 9% del mercado total.

Tabla 14 – Ingresos Totales en Miles de USD / Fuente: Elaboración propia.

	Ingresos en miles de USD por Año					
	1	2	3	4	5	6
<b>Tamaño de Mercado</b>	19.518	19.889	20.267	20.652	21.044	21.444
<b>Ingresos core</b>	40	287	549	904	1.359	1.920

<b>Revenue Share</b>	0,2%	1,4%	2,7%	4,4%	6,5%	9,0%
----------------------	------	------	------	------	------	------

#### 4.8. Presupuesto de Marketing y Cronograma

El éxito de la plataforma dependerá del número de usuarios y clientes activos, por lo que es fundamental y muy crítico crecer aceleradamente para posicionarse, así como el número uno en las preferencias de los pacientes.

Para llevar a cabo el cronograma del primer año se requerirá una alta inversión inicial, monto de 2.246 UF, el que será destinado a la campaña de marca y a la captura de clientes y usuarios, que ha sido programada para realizarse durante el segundo semestre.

El cronograma de marketing, para el primer año de operación, será el siguiente:

Tabla 15 – Cronograma de Marketing Año 1 / Fuente: Elaboración propia.

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>Online</b>												
RRSS (Facebook, Instagram)						X	X	X	X	X	X	X
Google Ads						X	X	X	X	X	X	X
<b>Offline</b>												
Andenes Metro de Santiago						X	X				X	
Pantallas Públicas LED						X	X				X	
Televisión Abierta						X	X				X	X
<b>Otros</b>												
Merchandising						X	X	X	X	X	X	X

Mientras que el presupuesto inicial se distribuirá de la siguiente forma:

Tabla 16 – Distribución Presupuesto Marketing Año 1 / Fuente: Elaboración propia.

	Presupuesto en UF
RRSS (Facebook, Instagram)	244
Google Ads	488
Andenes Metro de Santiago	314
Pantallas Públicas LED	157
Televisión Abierta	995
Merchandising	49
<b>Total</b>	<b>2.246</b>

Para los años siguientes el presupuesto crecerá en promedio a una tasa anual de +32%, con mayor foco de crecimiento en el canal digital, hasta alcanzar en total un 17% de los ingresos operacionales al sexto año de funcionamiento. Esto se ha diseñado así porque los modelos de negocios de reservas son intensivos en marketing digital, tal como lo hace *Booking.com* en la industria hotelera que durante el año 2019 destinó el 32,9% de sus ingresos a este ítem<sup>8</sup>, empresa que es líder entre sus pares y por lo mismo se ha tomado como referencia.

A modo de resumen, el presupuesto total destinado a este ítem será el siguiente para cada uno de los años en operación:

Tabla 17 – Presupuesto de Marketing Anual / Fuente: Elaboración propia.

	Año					
	1	2	3	4	5	6
<b>Presupuesto Marketing [UF]</b>	2.246	3.101	3.868	4.964	6.545	8.851
<b>% respecto a año anterior</b>		+38%	+25%	+28%	+32%	+35%

Consideraciones del presupuesto de marketing:

- El presupuesto mensual en televisión abierta considera 12 spot por ciclo, de una duración de 30 segundos en horarios no prime (17:30 a 19:30).

<sup>8</sup> Booking Holdings. (2019, diciembre). *2019 Annual Report*.  
<https://ir.bookingholdings.com/financial-information/annual-reports>

- Debido a la necesidad de atraer tráfico a la web, el presupuesto de Google Ads crecerá +50% por año y RRSS a una tasa de +15% anual, mientras que el resto de los ítems sólo lo harán en +5%.
- El peso relativo del marketing digital al sexto año se espera alcance un 82% del total del presupuesto.

Si bien se define una distribución objetivo para cada uno de los años de operación, queda abierta la posibilidad de redistribuir el presupuesto dependiendo de la efectividad de cada canal o campaña, para optimizar el uso de éste. En *Anexo 4 – Presupuesto de Marketing por Año y Canal* se detalla el uso de los montos.

## 5. Plan de Operaciones

En el primer año se esperan alcanzar más de 14 mil citas y más de 200 profesionales ofreciendo activamente sus servicios a través de la plataforma, lo que supondrá un fuerte énfasis en el plan y desarrollo de marketing, que buscará capturar exponencialmente el mayor número de clientes y usuarios posible, superando las 700 mil citas al sexto año a través de más de 3.800 especialistas de la salud.

Inicialmente los servicios se focalizarán en la región Metropolitana para luego expandirse al mercado nacional de Chile, con la idea en el largo plazo de internacionalizar el proyecto dentro de Latinoamérica. El desarrollo del proyecto comprenderá 4 grandes tareas: temas relacionados a la administración y creación de la empresa, el desarrollo de la plataforma y aplicación móvil, el asentamiento de las definiciones y estrategias comerciales y finalmente la creación del plan de marketing.

Para ser eficiente en el uso de los recursos, el total de la dotación cambiará en función a los requerimientos de la etapa, esto porque inicialmente se pondrá el esfuerzo en el desarrollo de la plataforma, seguido de la estrategia de marketing y luego creando las bases del área comercial. El número de personal para el proyecto es el siguiente:

*Tabla 18 – 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
<b>Total Personal</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>24</b>

En la segunda parte de este plan se pueden encontrar mayores detalles de la estrategia de desarrollo y las tareas específicas de cada una de ellas.

## 6. Equipo del Proyecto

### 6.1. Equipo Gestor

El proyecto será liderado por sus dos principales socios:

Oswaldo Freire, de profesión Ingeniero Civil Industrial y MBA de la Universidad de Chile, quién posee más de 8 años de experiencia laboral en *Revenue Management* y *Pricing* en la industria aérea chilena.

Andrés Pizarro, de profesión Ingeniero Industrial de la Universidad Federico Santa María, Diplomado en Finanzas y MBA de la Universidad de Chile. Con vasta experiencia laboral en áreas comerciales y de ventas, cofundador de TVO vigilancia y como asesor de empresas.

Mayores detalles sobre la experiencia laboral y las funciones específicas a desarrollar se encuentran en la segunda parte de este plan de negocios.

### 6.2. Estructura Organizacional

La estructura que se establece como objetivo, a partir del segundo año de operación, está compuesta por los siguientes cargos y construcción jerárquica:

*Ilustración 1 – Organigrama Objetivo Empresa / Fuente: Elaboración propia.*



### 6.3. Incentivos y Compensaciones

Las rentas definidas por nivel de cargo se encuentran detalladas en la segunda parte de este plan, los montos planteados apuntan a ser sueldos competitivos y basados en el perfil y la experiencia requerida para cada uno de los puestos de trabajo.

Adicionalmente, los sueldos estarán sujetos a un reajuste anual real del 1%, por sobre la variación del IPC y se ha definido establecer un plan de bonos de desempeño, que aplicarán a partir del tercer año de operación, el cual permitirá alcanzar de forma extraordinaria hasta 1,1 sueldos brutos anuales.

## 7. Plan Financiero

La proyección de los ingresos por año de operación se resumen en la tabla 19. En ella es posible apreciar que durante el sexto año los ingresos alcanzan 52.848 UF, lo que equivale un *revenue share* del 9% del mercado.

Tabla 19 – 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

Para llevar a cabo con éxito el proyecto la inversión inicial requerida para marketing y activos fijos es igual a 2.710 UF, que se destinarán principalmente para las campañas programadas en el año de lanzamiento.

Adicionalmente, y para poseer liquidez ante los desfases de ingresos y costos, se ha estimado el capital de trabajo a través de la metodología del máximo déficit acumulado, requiriendo 2.141 UF en el año cero.

Mayores detalles de las proyecciones de ingresos, inversiones y capital de trabajo se pueden encontrar en la segunda parte de este plan de negocios.

La evaluación final del negocio muestra un VAN de 48.830 UF, tras haber aplicado una tasa de descuento igual a 19,7%, mientras que la TIR será de 69,5% y con un *payback* de 5,02 años. Los análisis de sensibilidad estiman que ante una caída de la demanda en 6pp, respecto a la base del proyecto, el VAN se hace igual a 0 UF, es decir, el punto *breakeven* es cuando se supera el 94% de la demanda proyectada.

Otros indicadores importantes tienen relación con el marketing del negocio, promediando un Costo de Adquisición por Cliente igual a 228 USD e Ingresos por Cliente de 41 USD mensualmente.

## 8. Riesgos Críticos

El detalle de todos los riesgos identificados en el proyecto se encuentran disponibles en la segunda parte de este plan. Sin embargo, y a modo de resumen, los riesgos de mayor criticidad para alcanzar el éxito del negocio son los dos siguientes:

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

El equipo de ventas y marketing tendrá la misión fundamental de definir la estrategia y así alcanzar el crecimiento de clientes/usuarios que asegure la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo, evitando desvíos en las proyecciones, para aquello se medirán los principales indicadores en mesas transversales semanales que busquen corregir el rumbo de la acciones o campañas.

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

Las acciones por implementar para evitar una relación directa entre ambas partes son: establecer cláusulas contractuales que penalicen este tipo de conductas y principalmente ofrecer un servicio asequible, a un precio competitivo y de gran calidad, el que permita entregar una gran herramienta que simplifique la gestión del profesional.

## 9. Propuesta Inversionista

El requerimiento de inversión del proyecto asciende a un total de 11.291 UF y uso estará destinado a cubrir el déficit proyectado de los dos primeros años de operación y las dos principales inversiones: plan de marketing del año cero y capital de trabajo.

La propuesta al inversionista ángel busca recaudar 7.458 UF por un 35% de la propiedad y una rentabilidad proyectada del 40% en los seis años analizados, el monto restante será aportado por los socios fundadores. Mayores detalles se pueden encontrar en la segunda parte de este plan de negocios.

## 10. Conclusiones

Luego de realizar un detallado análisis de la industria, es posible determinar que existe un alto potencial de desarrollo del negocio en el mercado establecido. Hoy día la población muestra un creciente uso de herramientas tecnológicas para brindar apoyo a procesos cotidianos. Sin embargo, aun existen espacios que no han sido del todo cubiertos y que por medio de valor agregado y a un precio asequible puede dar cabida a nuevos actores, como Health Advisor, que vendrá a revolucionar el mercado, creando mayor competencia y soluciones a sus clientes, quienes buscan ofrecer sus servicios en una gran vitrina del área de salud y a un costo competitivo.

El modelo canvas deja entrever que la industria es atractiva, con un bajo número de participantes y de moderada competencia, sólo controlada por un competidor: Doctoralia, que no posee una estrategia agresiva de posicionamiento ni de gasto para desarrollar marketing y publicidad.

En términos de números el tamaño total del mercado se proyecta en más de MMUSD 21, de los cuales Health Advisor pretende capturar un 9% en seis años, ingresos equivalentes a más de MMUSD 1,9 anuales. El éxito de esto se sustentará en una fuerte campaña de publicidad, para ubicar la marca en el *top of mind* de los usuarios, quienes serán los encargados de atraer a los prestadores de salud. A mayor número de usuarios buscando reservar mayor será el atractivo para los clientes, y viceversa, mientras más rica la oferta de servicios más serán los pacientes utilizando la plataforma.

Alineado a la estrategia de crecimiento el presupuesto de marketing aumentará un 32% por año, hasta superar las 8 mil UF en el sexto, poniendo los mayores esfuerzos en el canal digital a través de *Google Ads* y redes sociales, esto permitirá obtener un VAN de 48.830 UF y una TIR de 69,5%.

Es relevante entender la escalabilidad futura de la herramienta, que de ser exitosa podría ser replicada fácilmente en otros mercados no explorados.

Finalmente, el proyecto requiere de una inversión total de 11.291 UF, para cubrir inversiones iniciales y capital de trabajo, de los cuales se espera conseguir 7.458UF a través de inversionistas a los que se les otorgará un 35% de la propiedad, a cambio de una TIR proyectada de 40% en seis años.

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

(\*) 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%
<b>TOTAL (Incluye GES ISAPRES sin farmacia)</b>	<b>47.835.369</b>	<b>52.496.297</b>	<b>4.660.928</b>	<b>9,7%</b>

(\*) 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

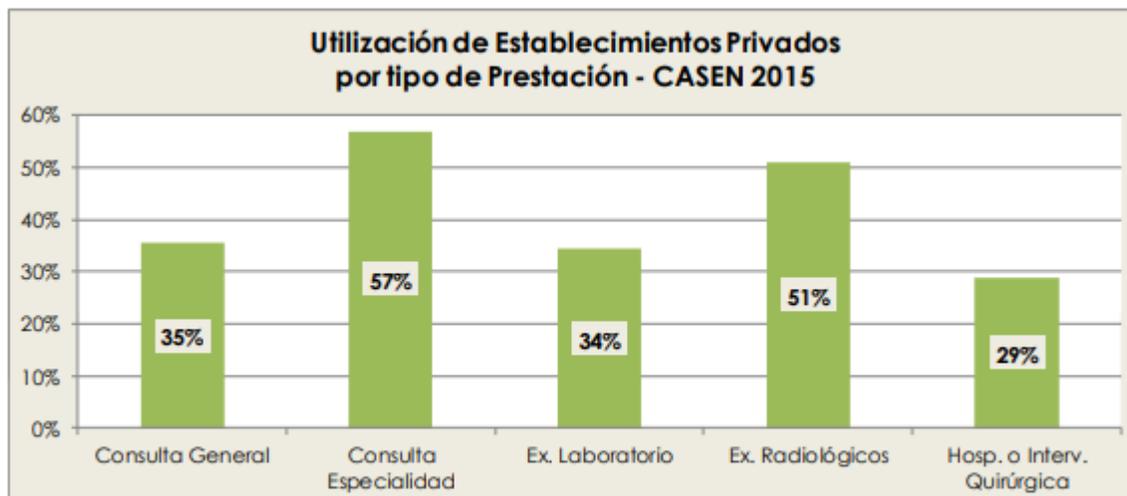
### PRESTACIONES DE PRESTADORES PRIVADOS A BENEFICIARIOS ISAPRES

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%
<b>TOTAL (Incluye GES ISAPRES sin farmacia)</b>	<b>66.406.989</b>	<b>73.496.375</b>	<b>7.089.386</b>	<b>10,7%</b>

(\*) 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
<b>TOTAL (Incluye GES ISAPRES)</b>	<b>673.304.311</b>	<b>1.764.091.000</b>	<b>2.437.395.311</b>

(\*) No incluye camas recuperación

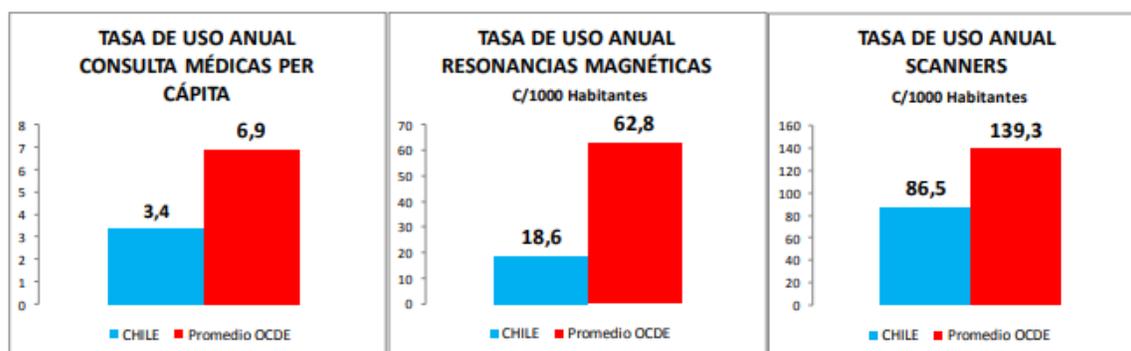
**Nota:** En el monto FONASA MLE no se incluye el copago directo que los pacientes pagan al prestador.

**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%
<b>TOTAL (Incluye GES ISAPRES sin farmacia)</b>	<b>8,0%</b>	<b>6,5%</b>	<b>6,9%</b>

**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](http://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

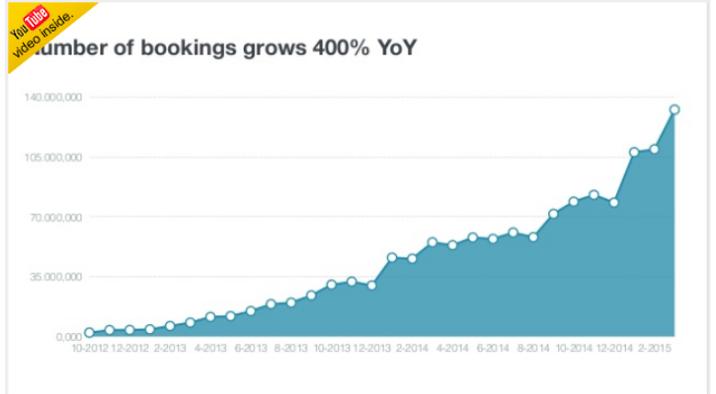
**Doctors**

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

**YouTube video inside.**

**Overview**

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



**YouTube video inside.**

**Market leader in**

Poland	Turkey	Czech Republic	Hungary
<b>NOW:</b>	<b>NOW:</b>	<b>NOW:</b>	<b>NOW:</b>
• 3.5M patients monthly	• 2.2M patients monthly	• 0.7M patients monthly	• 0.7M patients monthly
• 110k bookings monthly	• 20k bookings monthly	• 10k bookings monthly	• not monetising yet
• clear market leader			
• 400K patient reviews	• 100K patient reviews	• 300K patient reviews	• 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:

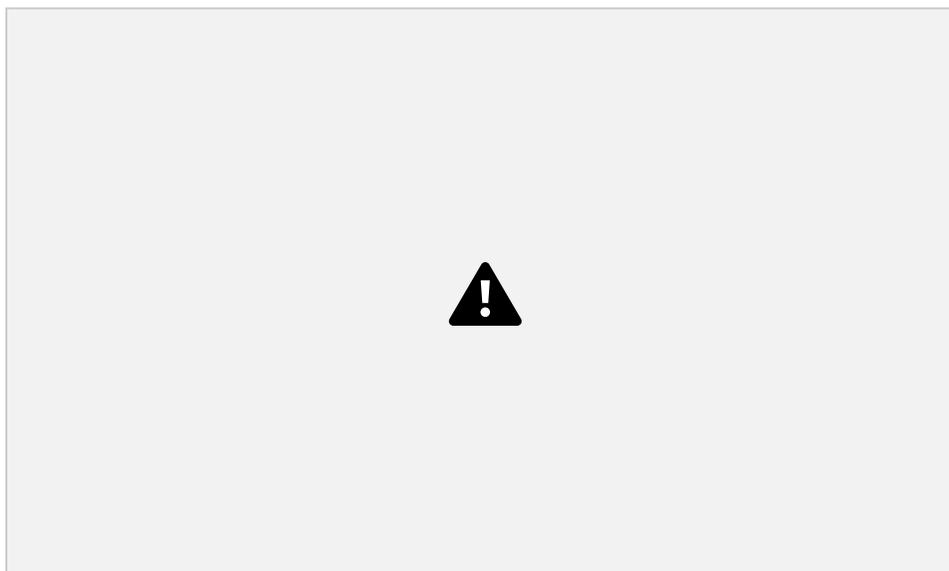
<https://es.slideshare.net/NOAHAdvisors/d1-37doc-planner>

### 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 20 – Transacciones Mensuales / Fuente: Elaboración propia.*



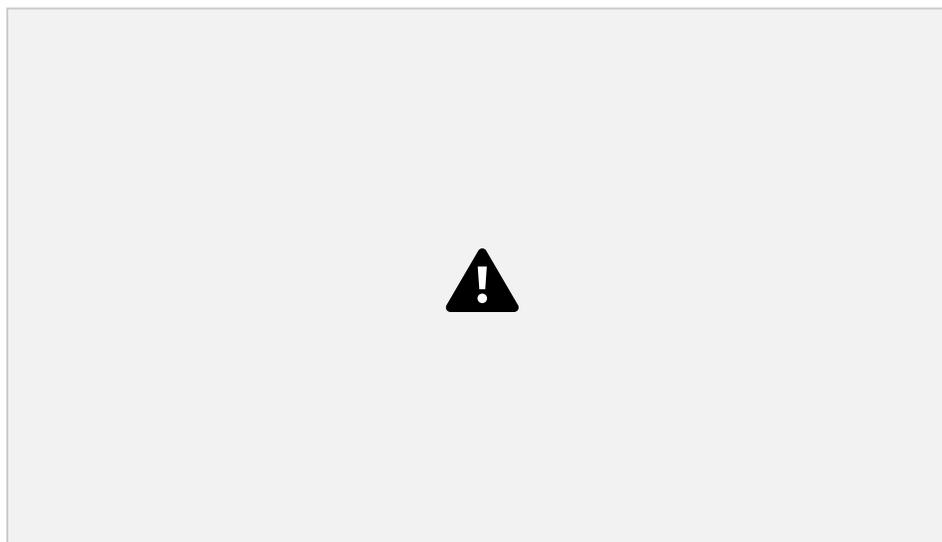
Al compararse con experiencias extranjeras, un buen *benchmark* resulta ser el competidor directo Docplanner. Empresa tecnológica originada en Polonia y fundada en 2012, que reúne características comparables de su mercado inicial con el de nuestro país. A continuación una tabla comparativa de los dos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

*Tabla 21 – Habitantes y PIB Polonia versus Chile / Fuente: Elaboración propia.*

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

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

*Tabla 22 – Transacciones Mensuales Docplanner / Fuente: CEO Docplanner.*

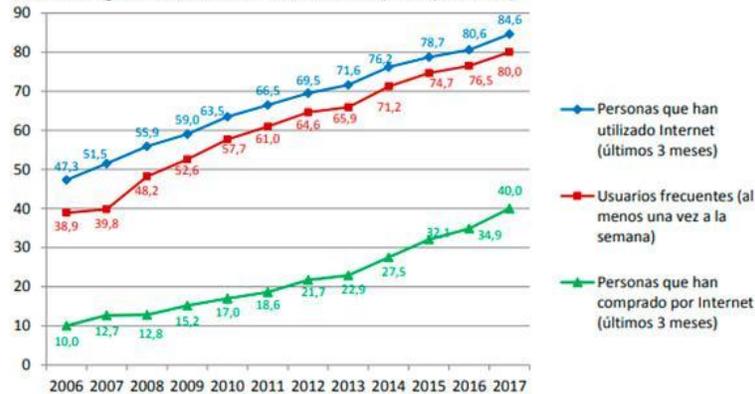


La evolución muestra que la proyección de Health Advisor es un 54% respecto a la de Docplanner para sus primeros 24 meses de existencia, un número que se ajusta al diferencial de habitantes entre ambos países.

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 23 – 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 24 – Detalle Presupuesto de Marketing / Fuente: Elaboración propia.

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

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.