



# **“DocDeit”**

## **Parte I**

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

**Alumno: Andrea del Carmen Contreras Cuellar**  
**Profesor Guía: Juan Pablo Torres.**

**Santiago, diciembre 2020**

# I Contenido

Resumen Ejecutivo.....	1
I Oportunidad de negocio .....	2
II Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	5
II.1 Industria:.....	5
II.2 Competidores:.....	13
II.3 Clientes:.....	17
III Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	23
III.1 Modelo de negocios.....	23
III.2 Descripción de la empresa.....	30
III.3 Estrategia de escalamiento. Visión Global.....	33
III.4 RSE y sustentabilidad .....	33
IV Plan de Marketing.....	36
IV.1 Objetivos de marketing.....	36
IV.2 Estrategia de segmentación.....	40
IV.3 Estrategia de producto/servicio.....	41
IV.4 Estrategia de Precio .....	43
IV.5 Estrategia de Distribución .....	46
IV.6 Estrategia de Comunicación y ventas .....	46
IV.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	47
IV.8 Presupuesto de Marketing y cronograma .....	50
V Plan de Operaciones .....	51
VI Equipo del proyecto.....	52
VII Plan Financiero.....	53
VIII Riesgos, problemas y supuestos críticos.....	55
IX Propuesta al inversionista.....	56
X Conclusiones .....	57
XI Referencias.....	58
XII Anexos.....	59
Anexo 1 Aplicación.....	59
Anexo 2 Encuestas y Entrevistas.....	66
2 A Encuestas Usuario.....	66
2 B Encuesta Médicos .....	78

2 C Resultados de Entrevistas .....	84
Anexo 3 Precios de Competencia .....	93
Anexo 4: CV .....	94
Anexo 5 Carta Gantt MKT .....	96
Anexo 6 Tasa de Descuento .....	99
Anexo 7 Tarifario de Cloud Firestone .....	99
Anexo 8 Métricas Usuarios Membresía .....	100
Anexo 9 Tasas de interés promedio para el programa de garantía FOGAIN .....	100
Anexo 10 Capital de trabajo .....	100
Anexo 11 Balance .....	101
Anexo 12 Estado de Resultados .....	102
Anexo 13 Usuario cliente Membresía Free .....	102
Anexo 14 Flujograma de proceso de venta de suscripciones a los Profesionales .....	106
Anexo 15 Flujograma de proceso de venta de suscripciones a los Centros Médicos .....	107
Anexo 16: Inscripciones profesionales de la Salud , Intendencia de Prestadores de Salud. ....	108

## Índice de TABLAS

<i>Tabla I-1: Participación de Seguros de Salud</i> .....	2
<i>Tabla II-1: Matriz de posicionamiento relativo</i> .....	14
<i>Tabla II-2: Características de App o Software Sustitutos</i> .....	15
<i>Tabla II-3: Diagrama de Clientes</i> .....	19
<i>Tabla III-1: CANVAS</i> .....	23
<i>Tabla III-2: Fortalezas y Debilidades Competencia</i> .....	25
<i>Tabla III-3: Flujo Membresías Mes 1</i> .....	26
<i>Tabla III-4: Precio Suscripciones Profesionales</i> .....	27
<i>Tabla III-5: Flujo Profesional</i> .....	28
<i>Tabla III-6: Precio Suscripciones Centros Médicos</i> .....	29
<i>Tabla III-7: Flujo Centros Médicos</i> .....	29
<i>Tabla III-8: Valores DocDeit</i> .....	31
<i>Tabla III-9: Grupo de Interés de DocDeit</i> .....	34
<i>Tabla III-10: Objetivos para el Desarrollo Sostenible que adhiere DocDeit</i> .....	35
<i>Tabla IV-1: Objetivos Marketing SMART DocDeit</i> .....	36
<i>Tabla IV-2: Detalle Objetivo Marketing SMART</i> .....	39
<i>Tabla IV-3: Características Suscripciones de Profesionales</i> .....	45
<i>Tabla IV-4: Ingresos Membresía Cliente - Paciente</i> .....	48
<i>Tabla IV-5: Planes Profesionales</i> .....	48
<i>Tabla IV-6: Planes Centros Médicos</i> .....	49
<i>Tabla IV-7: Ingresos x Suscripción profesional</i> .....	49
<i>Tabla IV-8: Ingresos x por suscripción Centro de salud</i> .....	49
<i>Tabla IV-9: Presupuesto de Marketing</i> .....	50
<i>Tabla V-1: Procesos Internos</i> .....	51
<i>Tabla VI-1: Organigrama</i> .....	52
<i>Tabla VI-2: Planilla de remuneraciones DocDeit</i> .....	52
<i>Tabla VII-1: Métricas Usuarios Membresía</i> .....	53
<i>Tabla VII-2: Resumen de Escenarios</i> .....	54
<i>Tabla VIII-1VII Riesgos, problemas y supuestos críticos</i> .....	55

## Resumen Ejecutivo

DocDeit es una aplicación mediante la cual oferentes y demandantes de horas de atención de especialidades de salud pueden encontrarse, beneficiando a usuarios y clientes de manera distinta. Ambos tendrán acceso a la ficha clínica de los pacientes, ellos serán capaces de compartir con el especialista que los atienda toda la información médica que definan, incluyendo exámenes médicos de laboratorio e imagenología, sin importar el centro de atención de salud. Los pacientes podrán pagar agendar citas presenciales y online, además la aplicación les permitirá realizar el pago de la consulta al momento de agendar, agilizando los tiempos previos a la atención y estando integrados con los seguros. En el caso de los profesionales de la salud les permite tener acceso a una gestión más eficiente de los pacientes a aquellos que atienden en centros pequeños, lo que incluso podría apoyarles a atraer nuevos pacientes y les facilita la gestión de pagos y procesos de administración. En Chile, en la actualidad no existe otra aplicación que tenga todas estas prestaciones, por lo cual se busca recalcar esta diferencia y potenciarla en las campañas que se ejecuten para adquirir y/o fidelizar clientes y usuarios

Para calcular el tamaño de mercado y la participación que DocDeit podría alcanzar de este, se consideró a los chilenos (INE & CEPAL, 2020) mayores de 15 años (EL DINAMO, 2018), usuarios de ISAPRE o FONASA (FONASA, 2020) con acceso a teléfono móvil con internet (plan o prepago), equivalente a un mercado de 11.804.988 personas, de las cuales DocDeit espera abarcar a 4.367.948 de ellas. Atrayéndolas a través de sus propuestas de valor para usuarios y clientes que se basan en los valores de la Sostenibilidad, Excelencia y Agilidad, hechos vida por una organización horizontal que se basa en el trabajo en equipo.

Se realizó una maqueta de la aplicación para testear el interés en ella con diferentes tipos de usuarios, clientes e influenciadores. Se realizaron encuestas y entrevistas, con las cuales se concluyó la factibilidad y recepción positiva de la aplicación, que complementa favorablemente la oportunidad de negocio detectada y valida el mercado definido como objetivo.

La estrategia de crecimiento que implementará DocDeit será establecerse en la Región Metropolitana, probar el modelo de negocio, adaptarlo y mejorarlo para después expandirse a las Regiones de Valparaíso y Bío Bío y finalizar los 5 primeros años del proyecto con presencia a lo largo de todo Chile con miras a salir al mercado latinoamericano. La inversión necesaria para poner en marcha DocDeit es de \$301 millones de pesos, de los cuales \$209 de ellos se utilizarán para capital de trabajo que financiará el desarrollo de la aplicación y el pilotaje de esta antes de salir al mercado y el primer año de la operación. El VAN del proyecto ajustado es positivo de \$MM10.901, cuya TIR es 125.1% y una tasa de descuento de 16,5%. El Payback del proyecto ocurre al 3 año.

A aquellos inversionistas que estén interesados en una rentabilidad auspiciosa y con posibilidad de participar en una organización moderna, ágil y con altas probabilidades de expansión en el mediano plazo, DocDeit ofrecerá 13% de la compañía con el objetivo de mantener el espíritu de la empresa y contar con una mirada externa que aporte con su experiencia y recursos al negocio.

## I Oportunidad de negocio

En la actualidad existen alrededor de 650 (SUPERINENDENCIA DE SALUD, 2020) instituciones públicas y privadas que tienen la autorización de la Superintendencia de Salud para desarrollar labores de atención de salud a público, por la naturaleza de la certificación solo grandes centros de atención de salud son quienes reciben esta certificación. Se detecta que existe una gran cantidad de centros de atención que no están cubiertos en la estadística oficial del Ministerio de Salud, pero que si cuentan con giro de atención de salud según el Servicio de Impuestos Internos (SII) que a fines de 2018 informa que existen más de 27.538 empresas con el rubro económico “Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social”. Al mismo tiempo, se conoce que se encuentran inscritos en FONASA en los tramos B, C y D, ISAPRE (FONASA, 2020) y otros seguros alcanzan el 82% de los chilenos, como se observa en la Tabla I-1: Participación de Seguros de Salud, por lo tanto, la cantidad de personas que agendan horas de atención de salud en el país son cifras relevantes.

		# de Chilenos	% de participación	Universo Objetivo
FONASA	TRAMO A	3.398.467	18%	
	TRAMO B	5.015.793	26%	26%
	TRAMO C	2.296.457	12%	12%
	TRAMO D	3.531.938	19%	19%
ISAPRE	ISAPRE	3.404.896	18%	18%
OTROS SEGUROS	OTROS	1.281.760	7%	7%
<b>Total</b>		<b>18.929.311</b>	<b>100%</b>	<b>82%</b>

Tabla I-1: Participación de Seguros de Salud

Dependiendo de la naturaleza del centro de atención de salud es la manera en que los pacientes podrán relacionarse con los especialistas con los que buscan poder agendar una cita de atención. En el caso de los centros de atención de salud públicos, las largas esperas para poder agendar una hora de atención con un especialista son tan agobiantes que las personas están dispuestas a realizar un pago por atenderse de manera privada cuando la urgencia por un especialista apremia. Por otra parte, en los centros de atención privada los usuarios tienen la posibilidad de realizar el agendamiento de la hora de atención por medio de diferentes canales y dependerá de la magnitud del centro de atención de salud privado si existe una vía online, telefónica o únicamente presencial, así como también dependerá del tipo de paciente, si vive en una zona rural o si tiene cercanía con los medios digitales o no.

Las grandes Clínicas Privadas y Grandes Centros Médicos de Salud, representan solo 0,87% cantidad de los centros de salud en Chile, solo estos son los que cuentan con propios sistemas de agendamiento online que complementan con asistentes que confirman la asistencia de los pacientes a sus citas agendadas, con un porcentaje de pacientes inciertos sobre su concreta asistencia a la consulta.

Por parte de los usuarios, sabemos que el gasto en salud es parte de la canasta básica de los chilenos, tiene una representación del 7,76778 % en el IPC, por tanto, se considera que es un gasto que la mayoría de los hogares chilenos estará dispuesto a incurrir, aunque sea en una pequeña proporción. Además, sabemos que en Chile el acceso a internet y telefonía móvil es transversal, sin importar el nivel socioeconómico al que pertenezca el individuo, pues se relaciona con el comportamiento y en la valoración que los usuarios le otorgan a ese acceso.

Por lo tanto, se detecta una oportunidad de unir mediante una aplicación web a usuarios y profesionales de la salud que demandan y ofrecen horas de atención.

### Investigaciones de mercado realizadas

Como investigación de mercado de fuente primaria, se realizó entrevistas clave y encuestas, ambas con una versión inicial de la maqueta de la app, buscando recibir directamente de los clientes y usuarios, información sobre el estado de cobertura de las necesidades y mejorar el desempeño de la aplicación ofrecida.

Los entrevistados pudieron realizar la ruta completa de la app, generaron comentarios y sugerencias para la mejora de la app respecto a diferentes aspectos dependiendo de la experiencia de cada uno. Las entrevistas se han realizado de manera virtual, mediante teleconferencia, donde se ha intentado obtener la visión de los **clientes** respecto a las necesidades que como especialistas tienen y a la percepción respecto a la solución que podría entregarles la aplicación.

Con esos comentarios, se diseñó dos encuestas, una para **usuarios** en general y otra enfocada en un tipo específico de **clientes**, se realizó a médicos con el EUNACOM aprobado, que viven en diferentes regiones de Chile, de diferentes especialidades médicas. Ambas fueron realizadas digitalmente mediante GoogleForms, de las cuales se obtuvo más información respecto a la percepción y aceptación del mercado sobre: uso de la app, tendencias relevantes para mecanismos de intencionar la visita hacia la app, propensión a pago por la app y rango de precios por parte de quienes están interesados en ella, además de cosas como si les parecen apropiadas la visual, colores utilizados en la versión propuesta, entre otros aspectos.

La versión de la maqueta de la aplicación que se puede visualizar en el siguiente link: <https://marvelapp.com/e8j4ich> igualmente en Anexo 1 se encuentra los principales viajes del usuarios y clientes fue la evaluada por entrevistados y encuestados. De ella se desprenden todas las conclusiones y mejoras propuestas para una versión definitiva a lanzar al mercado.

Se tiene conciencia que el número entrevistados y encuestados necesarios para obtener una versión ideal de los potenciales usuarios y clientes de la app, es mayor que lo presentado en este proyecto, la cantidad de encuestados no es estadísticamente significativa, ya que no tomó una muestra aleatoria. Se intentó incluir visiones diferentes mediante las entrevistas. En el Anexo 2 se encuentra el detalle de los resultados de las encuestas y entrevistas.

Además de análisis de fuentes primarias, se analizaron fuentes secundarias, principalmente estudios del sector médico, tecnológico, metodologías de negocios tecnológicos, estudios de

ingresos de empresas según SII, citados a lo largo del documento, con cuya información se utilizó como sustento para la determinación del tamaño del mercado, necesidades del usuario y cliente y para trabajar sobre la idea de negocio, transformándola en una oportunidad atractiva de inversión.



## II Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### II.1 Industria:

DocDeit, se desempeñará en la industria del software chilena, que para el año 2018 vendió más de UF 100 millones e involucra más de 11 mil empresas, según cifras del SII<sup>1</sup>. Esta industria se ha ido desarrollando tímidamente en Chile, por lo que consideramos su estado como incipiente, sus ventas sólo representan aproximadamente el 0,13% del PIB del año 2018<sup>2</sup>. Pero al mismo tiempo, cuenta con mucho potencial, puesto que se ha mantenido en constante crecimiento, en su última versión a fines de 2019, el índice IDC Future<sup>3</sup> el 2019 predijo que el mercado chileno de TI tendría un crecimiento de 7,5% durante el 2020 y que “en 2025, casi el 50% de las empresas en América Latina serán productores prolíficos de software, con código implementado diariamente, más de 90% de nuevas aplicaciones nativas en la nube, 65% del código de origen externo y 1.5 veces más desarrolladores<sup>4</sup>”.

La viabilidad de la oportunidad de negocio se evaluará en una parte de la industria del software chilena, que corresponde a aquellas empresas que desarrollan plataformas de agendamiento (conectan un oferente y un demandante de un determinado servicio) para horas de atención de profesionales de salud. Según el estudio “Dimensionamiento del sector de salud privado en Chile, 2018” realizado por Isapres de Chile, declara que en Chile el 38% de las atenciones fueron prestadas por centros de salud privados durante el año 2018, equivalentes a 137.382.415 atenciones y el 27% de las consultas de atención con profesionales<sup>5</sup> de salud fueron atendidas en centros de atención de salud privados, que equivale a 30.839.945 consultas atendidas y el monto facturado por prestadores privados ascendió a (FONASA MLE + ISAPRE) M\$666.115.870 de pesos. Se espera captar el 10% de las consultas de atención médicas del sector privado mediante el uso de una plataforma web que permita el agendamiento de ellas.

---

<sup>1</sup> Base de datos: “Estadísticas de Empresas por Tramo según ventas (5 tramos) y Actividad económica” ubicada en el sitio [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html) a la fecha 25.08.2020

<sup>2</sup> según cifras de ventas SII: [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html) y PIB 2018 informado por sitio del bancomundial: <https://datos.bancomundial.org/pais/chile> equivalente a USD298.258 mil millones.

<sup>3</sup> IDC FutureScape: Worldwide IT Industry 2020 Predictions: <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US45599219> última vez visitado 12.09.20

<sup>4</sup> <https://portalinnova.cl/la-industria-de-ti-en-al-crecera-1-3-en-2019-y-4-8-para-2020/> última vez visitado 15.09.2020

<sup>5</sup> Incluye atención de Médicos, Enfermeras, Matrón(a), Kinesiólogo, Fonoaudiólogo, Nutricionista, Terapeuta Ocupacional, Técnico Paramédico y otros profesionales.

La innovación y el cambio tecnológico son pilares fundamentales en el desarrollo de esta industria, puesto que van mutando rápidamente para adaptarse lo antes posible a las preferencias de sus consumidores, es por esto por lo que muchas veces se adelantan al avance de las regulaciones de los países. razón por la cual es de importancia mencionar que la Industria en Chile se ve influida por el estado de algunos actores como son: el Estado chileno y los lineamientos que la regulación local define para los desarrollos de software realizados en el país, ya sea la propiedad de los datos personales así como el nivel de ciberseguridad que el país tiene como marco, las empresas de telecomunicaciones que permiten la interconexión entre proveedores y usuarios a través de internet, grandes empresas de desarrollo de software internacional con presencia en Chile y empresas de desarrollo de software locales, entidades de educación superior que capacitan a los especialistas que permiten el desarrollo local de esta disciplina. Al mismo tiempo, organizaciones como CORFO, StartUp Chile, Fundación Chile y otros organismos que promueven la inversión en desarrollo tecnológico para mejorar la productividad del país.

En particular, evaluación de este proyecto analizará en el mercado de las aplicaciones de agendamiento de horas de atención médica, por tanto, se hace hincapié en que el modelo de negocios de este tipo de industria no solo se relaciona con el servicio por el cual el cliente paga, sino con el volumen de usuarios que adopta la tecnología y con la información que estos entregan a cambio del servicio recibido, la cual puede ser fuente valiosa para atraer nuevos inversionistas y gatillar una posible venta de la empresa.

DocDeit, hace uso de los datos personales de una manera amigable con la legislación local, es esa una de las ventajas que tiene por sobre la competencia, ya que protege la propiedad de la información y es el mismo usuario quien define con quien la comparte. Por tanto, consideramos que la regulación chilena es uno de los actores relevantes para el negocio, como también lo son: las empresas proveedoras de internet y alojamiento de datos, ISAPRES, FONASA, Seguros médicos, pasarelas de pago, plataforma de que permite conectar a tu centro de atención médica, con financiadores y aseguradoras, Apps competidoras, sustitutos (apps de clínicas y centros médicos grandes), clientes (médicos con consulta privada), plataformas de marketing digital y redes sociales (Google, Facebook...), pues sin ellos la empresa no podría operar.

A continuación, analizamos la influencia del macroentorno en la propuesta de valor de los siguientes factores:

- Políticos:
  - Incertidumbre respecto a la gobernabilidad<sup>6</sup> del país debido a la crisis social que ocurrió en Chile el pasado 18.10.2019 y post plebiscito en octubre de 2020.
  - La gestión de la pandemia impacta negativamente<sup>7</sup> en la visión del gobierno de turno, situación que se suma a la dificultad de la gobernabilidad ante la crisis social, lo cual

---

<sup>6</sup> <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2020/07/29/otra-dura-evaluacion-de-the-economist-por-el-covid-19-en-chile-el-manejo-ha-sido-una-decepcion-el-gobierno-no-entendio-esto-a-tiempo/> última visita 31.08.20

<sup>7</sup> <https://www.capital.cl/the-economist-covid-19-acelera-los-cambios-en-el-modelo-economico-liderado-por-el-mercado-de-chile/> última visita 31.08.20

genera una gran incertidumbre política para cuando baje la situación grave de la pandemia.

- Económicos:

- Crisis social local ha generado un fuerte impacto en la economía del país desde distintas perspectivas:
  - En el presupuesto del país<sup>8</sup>, elevando la deuda de la nación y redistribuyendo las asignaciones del presupuesto nacional hacia las inquietudes planteadas por la ciudadanía, el cual disminuyó a 1,1% en 2019 según el Banco Mundial<sup>9</sup> y cuya deuda bruta representa 27,5% del PIB en 2019 según el estudio de Santander Trader<sup>10</sup>.
  - En el empleo, pues a causa de las manifestaciones y revueltas, muchas empresas de servicios se vieron afectadas, incluso teniendo que ser cerrados hoteles, restaurantes, pequeños negocios de conveniencia, entre otros, particularmente en la capital, pero generando temor y en la ciudadanía a nivel nacional. Así como también la pandemia ha impactado negativamente en el empleo, especialmente en el empleo femenino que llegó a su máximo nivel en 10 años durante el 2020<sup>11</sup>.
  - Desde el exterior, se mira con expectación cómo se desarrolla la evolución de este conflicto interno y se teme ante una posición más populista del gobierno.
- Crisis sanitaria ha generado consecuencias en diferentes niveles:
  - Desde una perspectiva local ha ocurrido un aumento en el gasto presupuestario del país, focalizando el gasto en medidas económicas en pro del empleo e inversiones en salud relacionadas infraestructura y activos para el tratamiento de patologías relativas o que son consecuencia del covid19. Además del impacto en el comercio, debido a la quiebra de empresas relacionadas al turismo, hotelería, restaurantes, bares y centros de entretenimiento.
  - a nivel mundial ha impactado en las exportaciones de Chile hacia el extranjero, en particular hacia China que es el socio comercial más influyente de Chile.

- Sociales - culturales:

---

<sup>8</sup> "Principales Medidas del Banco Central de Chile durante el 2020", informe de Política Monetaria Septiembre 2020: [https://www.bcentral.cl/documents/33528/2475116/ipom\\_sep\\_2020.pdf/1ebcbbc2-b0f2-eef8-139d-e092da2b170b?t=1599065310770](https://www.bcentral.cl/documents/33528/2475116/ipom_sep_2020.pdf/1ebcbbc2-b0f2-eef8-139d-e092da2b170b?t=1599065310770)

<sup>9</sup>

<https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview> última visita 15.09.20

<sup>10</sup>

[https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=0&memoriser\\_choix=memoriser](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/chile/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser) última visita 15.09.20

<sup>11</sup> Diario El Mostrador, <https://www.elmostrador.cl/braga/2020/08/19/desempleo-femenino-llega-a-117-convirtiendose-en-la-cifra-mas-alta-de-los-ultimos-10-anos/> última visita 12 de septiembre de 2020.

- Crisis social basada en la petición de equidad por parte de la ciudadanía, principalmente en el acceso a salud y en la preocupación por las bajas pensiones de los jubilados, que no les permiten autosustentarse ni acceder a los medicamentos ni tratamientos de salud que como consecuencia de su edad necesitan.
- El distanciamiento social ha sido la principal consecuencia de la pandemia producida por el rotavirus del Covid 19, lo que ha impactado en el relacionamiento de las personas y en la manera en que la ciudadanía enfrenta sus tareas cotidianas, dando especial énfasis al uso de la tecnología en particular al smartphone que es un gadget de uso transversal en la sociedad. Al mismo tiempo, el distanciamiento social ha afectado fuertemente al estado emocional de las personas, aumentando la demanda por atención psicológica y psiquiátrica.
- Tecnológicos:
  - Fortalecimiento del uso generalizado de la tecnología por las personas, como consecuencia de la crisis generada por la pandemia mundial, principalmente acercando a la ciudadanía al uso de la teleconferencia como medio de comunicación social y también en el área de la salud, aumentando la oferta y demanda por la telemedicina, mejora el acceso tanto en conveniencia económica como en oportunidad de conseguir una consulta con un especialista de la salud.
  - Mejora de la seguridad de los datos de las plataformas de almacenamiento en la nube disponibles actualmente en Chile y la disposición a hacer uso de ellas por parte de las empresas<sup>12</sup>.
  - Valoración de las personas por la conectividad y facilidad de gestionar diferentes problemáticas diarias utilizando el smartphone como herramienta.
  - La industria de la tecnología ha permitido que los usuarios estén más informados y sean más proactivos respecto a sus diagnósticos generando oportunidades para la industria del software en la introducción en el sector médico, generando eficiencia en tiempos y costos en la atención de pacientes. Podemos identificar varias tendencias relacionadas con el uso de la tecnología y el estado de salud de las personas, haciendo que estas dos variables sean complementarias, según el estudio de la Universidad de Cataluña<sup>13</sup>. Algunas de estas tendencias son:
    - Aumento de las enfermedades no transmisibles relacionadas con el estilo de vida y el sedentarismo.

---

<sup>12</sup> <https://www.trendtic.cl/2020/03/las-companias-de-salud-consideran-la-seguridad-de-los-datos-y-el-compliance-como-los-factores-principales-para-la-adopcion-de-la-nube-hibrida/> última visita 12 de septiembre de 2020.

<sup>13</sup> Estudio de Universitat Oberta de Catalunya (UOC) [La salud mental, el sedentarismo, la mortalidad infantil y el impacto climático, retos del nuevo año](#) última visita 12 de septiembre de 2020.

- Aumento de las enfermedades mentales.
- Necesidad de mantener el cerebro joven para disminuir la probabilidad de enfermedades neurológicas en la cuarta edad.
- La relación virtual entre el profesional y el paciente irá en aumento.
- En el año 2017, la descarga de aplicaciones relacionadas con la salud fue cercana a 370 MM.
- Grandes actores de mercado invirtiendo inteligencia artificial ayudarán a disminuir el tiempo de diagnóstico médico.
- Fortalecimiento de iniciativas de capacitación en desarrollo de software para personas en situación vulnerable, ya sea por su condición social o género. En particular aparecen como nuevas oportunidades para elevar el empleo, como son el caso de Laboratoria, Kodea, Desafío Latam, plan nacional de lenguajes digitales del MINEDUC.<sup>14</sup>
- Ambientales:
  - Los cambios en el medioambiente a causa del calentamiento global generarán nuevas enfermedades debido a la falta de agua y alimentos, afectando la salud de las personas<sup>15</sup>.
  - Conciencia del impacto de las emisiones de CO2 en el calentamiento global, hacen que los clientes opten por opciones de compra que les permita impactar menos en el medio ambiente, ya sea utilizando por menor uso de CO2 o porque el servicio de alguna manera busca mitigar las emisiones que genera.
- Legales:
  - Ley de datos personales<sup>16</sup> (Ley 19.628), que define la protección de los datos de carácter personal.
  - Dificultad de generar y/o velar por la legislación existente, debido a la incertidumbre política en el país.
  - Ley<sup>17</sup> 20.584 define la propiedad, deberes y derechos en relación con las acciones vinculadas a la atención en salud, de los pacientes y prestadores de salud.
  - Plan de cobertura de salud único, definido para que abarque las mismas prestaciones indistintamente sea la organización de seguridad que preste el servicio.
  - Limitaciones regulatorias a las que está sujeta la atención a distancia.
  - Patentar la “obra de arte” (el software) en Chile, permite homologar la patente en otros países, lo cual localmente no tiene mucho valor, pero es una ventaja ante inversionistas

<sup>14</sup> <http://sitios.mineduc.cl/lenguajesdigitales/> última visita 30 de agosto de 2020.

<sup>15</sup> Estudio de Universitat Oberta de Catalunya (UOC) [La salud mental, el sedentarismo, la mortalidad infantil y el impacto climático, retos del nuevo año](#) última visita 12 de septiembre de 2020.

<sup>16</sup> <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=141599> última visita 12 de septiembre de 2020.

<sup>17</sup> <http://www.supersalud.gob.cl/consultas/667/w3-propertyvalue-4185.html> última visita 12 de septiembre de 2020.

internacionales al momento de realizar el proceso de “exit” para una empresa tecnológica.

Como consecuencia de este análisis de macroentorno, concluimos que:

La conjunción de ambas crisis (social y pandemia) en el mismo período de tiempo, impactan fuertemente en la economía del país, elevando el gasto público a niveles no vistos desde la crisis de 1982 y con consecuencias dolorosas en el empleo, trayendo consigo una tasa combinada de desocupación y tiempo parcial involuntario de 20%, así como una ocupación informal de 22,3% en el trimestre móvil May - Jun 2020 según datos del INE<sup>18</sup>.

La situación política actual del país influye potentemente en el aumento del riesgo país, pues Chile deja de ser la pequeña Suiza latinoamericana y se comporta como un país menos estable. Situación que ha hecho interesante el país para los especuladores y ha traído nuevos flujos de inversionistas al país creciendo más del 50% durante el primer semestre de 2020, cifra histórica según InvestChile<sup>19</sup>.

Los factores tecnológicos se reconocen como una gran oportunidad para el desarrollo de la industria de desarrollo de software y aplicaciones web, pues Chile podrá ser más competitivo en ella y entregar al mercado más puestos de trabajo además de poder crear nuevas mejoras tecnológicas que mejoren la productividad de las empresas locales y exportar servicios de desarrollo a medida que se vaya consolidando este mercado incipiente. Además, se reconoce como un gran complemento para las necesidades sociales y culturales detectadas debido a las nuevas formas de vida que debe desarrollar la población a causa de la pandemia y la sensación de inseguridad como consecuencia de la crisis social, particularmente en el sector de la salud.

Se concluye que el desarrollo económico juega un rol relevante desde las perspectivas de oferta y demanda en la industria en la que DocDeit se desempeña. Respecto a la demanda, estará mucho más dispuesta a adquirir software o aplicaciones tecnológicas que faciliten y mejoren su calidad de vida en cuanto tengan la posibilidad de desembolsar dinero por ella. Respecto de la oferta, se concluye que existirán mayores oportunidades de desarrollo de soluciones que mejoren la calidad de vida de las personas en cuanto los inversionistas se sientan atraídos respecto al desempeño que sus capitales tendrán en el negocio. Al mismo tiempo que las soluciones permitan disminución de costos y se exigirá eficiencia en procesos, lo que finalmente permitirá mejora en los ingresos de quienes invierten en ellos. Se detecta una oportunidad en la legislación de datos personales, para definir el uso de la información personal de los usuarios de una aplicación, ya que ellos podrían decidir compartir con otro la información a cambio de algo, de tal manera que los datos podrían utilizarse como una moneda de cambio.

Para completar el análisis de la industria definida, se hace necesario analizar su microentorno y las fuerzas que determinan su valor. Se utiliza como referencia las 5 Fuerzas de Porter, que se detallan a continuación:

---

<sup>18</sup> <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/mercado-laboral/ocupacion-y-desocupacion> última visita 30 de agosto de 2020.

<sup>19</sup> <https://www.df.cl/noticias/economia-y-politica/macro/inversion-extranjera-directa-en-chile-se-dispara-y-crece-mas-de-50-en-2020-08-07/175447.html> última visita 30.08.20

- Rivalidad entre competidores:
  - Existen una amplia gama de competidores que ofrecen satisfacer la misma necesidad de agendamiento de horas de profesional de la salud mediante una plataforma tecnológica. Se detectan 2 tipos:
    - agendamiento de horas de atención con profesionales de la salud, tales como: Doctoralia, iDoctors, Hora Libre, Philaxmed, aplicaciones de Clínicas y Centros Médicos.
    - ficha clínica médica, como es el caso de: Medilink, Healthchain, Uptodate.

Por lo tanto, se concluye que existe una ALTA rivalidad entre competidores, debido a que existen muchas alternativas de pago o libres de pago con las que los clientes podrían resolver la misma necesidad y esto es una preocupación permanente para los flujos de ingreso de cada empresa perteneciente a dicha industria.

- Amenaza de sustitutos:
  - Los sustitutos de la industria de agendamiento de citas con profesionales de la salud mediante plataforma tecnológica son los medios alternativos en los que médicos y pacientes pueden contactarse entre sí, como tradicionalmente han sido:
    - Llamadas telefónicas para agendar hora de atención o solicitar antecedentes de historia clínica.
    - Visitas presenciales a los centros de atención para agendar o solicitar antecedentes.
    - Correo electrónico.
    - Contacto vía sitio web de los centros de atención (formularios de contacto, foros, chat).

Se considera que las empresas de la Industria que incluyen el uso de plataformas tecnológicas basadas en desarrollo de software y uso de internet en su modelo de negocios, tienen una ventaja competitiva, ya que les permite hacer un mejor uso de la información, de tal manera que les permite hacer seguimiento de los pacientes, perfilarlos en segmentos por su comportamiento y retenerlos fidelizándolos, antes que se cambien por un sustituto. Por lo tanto, la amenaza de nuevos sustitutos es BAJA y el uso de tecnologías de la información que utilicen internet son una OPORTUNIDAD para las empresas que pertenecen a esta industria.

- Entrada de nuevos competidores:
  - Las barreras de entrada para nuevos competidores en esta industria dependerán de la inversión necesaria en el desarrollo de la plataforma tecnológica en la que se basará el modelo de negocios del nuevo competidor, por lo tanto, si solo se considera la inversión en el desarrollo de software se diría que la barrera de entrada es BAJA. Pero, al considerar otros factores esenciales para que sea exitosa, se debe tener presente el gran flujo de usuarios necesarios para que el servicio tenga una solución óptima para el paciente (encontrar disponible la hora con el tipo exacto de profesional que busca) y para conseguir ese flujo de usuarios se deben realizar grandes gastos en Marketing, por lo tanto, esa sería una barrera

de entrada ALTA. También existe complejidad en los procesos y problemáticas generadas en un sistema de atención de salud, para lo que se requiere un nivel de conocimiento técnico y experiencia que no son replicables, dichos factores son relevantes para que las empresas pertenecientes a la industria sean exitosas.

De tal forma, que las barreras de entrada de nuevos competidores para la industria son INCIERTAS, porque aun cuando existe la posibilidad que entren muchos competidores, no hay certeza que sean competidores de riesgo para una empresa consolidada en la industria actual, por lo tanto no es claro que puedan perder ingresos o participación de mercado a causa de la entrada de nuevos competidores.

- Poder Negociador de Proveedores:
  - Los proveedores de las plataformas de considerados como más esenciales y con mayor relevancia para la operación de las plataformas de agendamiento de horas de profesionales de la salud son:
    - Proveedores de desarrollo web especialistas en aplicaciones, en Chile, existen pocas empresas que cumplen calidad y experiencia en este tipo de desarrollo tecnológico. De a poco han entrado al mercado empresas extranjeras con mano de obra india que han peritado bajar el precio del desarrollo, pero aun son pocas. Este proveedor es clave y tiene ALTO poder respecto a su influencia en los costos de las empresas presentes en la industria chilena. Si consideramos a la industria global, es un proveedor más comoditizado y existe menor poder.
    - Proveedores de enlace de internet, quienes en Chile están muy concentrados, por lo tanto tienen un ALTO poder sobre las empresas. En la industria internacional, hay mayor flexibilidad y oferta de proveedores, por lo tanto es un proveedor con menor fuerza.

En el caso de la industria chilena, el poder de proveedores se considera ALTO, dependerá de las alianzas que las empresas puedan gestionar para construir relaciones de largo plazo que permitan conseguir costos competitivos.

- Poder Negociador de Clientes:
  - En la actualidad, esta industria tiene como principal cliente a los centros de atención de salud, son quienes desembolsan para entregar a sus pacientes el servicio de agendamiento de horas a sus pacientes, en general, dependerá del tamaño del centro y la relevancia en la cartera de clientes de la empresa, lo que determinará definitivamente el poder que tiene para influir en los ingresos de dicha empresa proveedora del servicio.  
Es INCIERTO el poder de negociación de los clientes en la industria actual, ya que existen pocos clientes con mucho poder y una gran cantidad de ellos que no lo tienen, dependerá de la cartera de clientes de cada empresa en cómo afectará en sus ingresos.



El análisis de las fuerzas de la Industria no muestra una tendencia clara, más bien muestra la existencia de fuerzas inciertas que dependen de capacidades de gestión y liderazgo, conocimiento técnico, estrategia e inversión de personas que manejan las empresas que se desenvuelven en ella. Por lo tanto, una nueva empresa podría ser exitosa en ese escenario con la gestión y recursos indicados.

## II.2 Competidores:

Aun cuando se ha considerado para el análisis el estado la industria chilena de Software, es de real relevancia considerar competidores locales tanto como internacionales, ya que por la naturaleza de los negocios tecnológicos se espera de ellos la escalabilidad internacional y por tanto que puedan pertenecer a la industria global. Razón por la cual, se ha considerado como competencia a aplicaciones y software similares existentes en el mundo, que actualmente operan o no en Chile (podrían hacerlo en un corto plazo), las cuales resuelven necesidades similares a las propuestas por DocDeit. A continuación, una pequeña descripción de aquellos competidores que se han considerado en general para hacer una comparación con DocDeit:

- iDoctors<sup>20</sup>: App italiana que permite agendar hora con un médico.
- AppointmentPlus<sup>21</sup>: Desarrollada en USA, es una aplicación que permite que los usuarios agenden diferentes tipos de servicios, no está cerrada a agendamiento médico.
- Doctoralia<sup>22</sup>: marketplace de especialistas de la salud. Tiene diversos planes que permiten que los especialistas se destaquen por sobre otros, ya sea pagando por suscripción o por su participación en foros que mejoran su categoría de calificación por parte de los pacientes.
- Medilink<sup>23</sup>: software médico personalizable, que permite consultas de telemedicina
- Philaxmed<sup>24</sup>: Aplicación web para centros de atención que se vende en módulos y permite la gestión integral del centro por parte de sus administradores y médicos.
- UptoDate<sup>25</sup>: software con diferentes módulos que permite diagnosticar con mayor eficiencia a los pacientes. Uno de sus módulos permite a los pacientes acceder a la información de su ficha médica y a la de sus cargas legales.
- Healthchain<sup>26</sup>: aplicación web en fase de desarrollo, que ofrece al mercado una ficha clínica unificado-cifrada con blockchain. Incluye módulo para pacientes, médicos, centros médicos y aseguradoras.
- Hora libre<sup>27</sup>: Aplicación que busca una hora libre según las características solicitadas por

---

<sup>20</sup> <https://www.idoctors.it/> visitado la última vez el 15 de septiembre de 2020.

<sup>21</sup> <https://www.appointmentplus.com/> visitado la última vez el 15 de septiembre de 2020.

<sup>22</sup> [www.doctoralia.cl](http://www.doctoralia.cl) visitado la última vez el 12 de septiembre de 2020.

<sup>23</sup> <https://www.softwaremedilink.com/> visitado la última vez el 15 de septiembre de 2020.

<sup>24</sup> <https://www.philaxmed.com/> visitado la última vez el 15 de septiembre de 2020.

<sup>25</sup> <https://www.uptodate.com/home/uptodate-subscription-options-group-practices> visitado la última vez el 15 de septiembre de 2020.

<sup>26</sup> <https://healthchainhq.com/> visitado la última vez el 15 de septiembre de 2020.

<sup>27</sup> <https://horalibre.cl/> visitado la última vez el 15 de septiembre de 2020.

el paciente y le avisa de la existencia de una “hora libre” dentro de 3 días.

En la Tabla II-2:Características de App o Software Sustitutos se puede observar las características de cada una de las aplicaciones o softwares que resuelven similares necesidades que DocDeit. Para hacer un análisis en mayor profundidad de las características de la aplicación y poder definir fortalezas y debilidades, se considerarán como competidores relevantes a Doctoralia y Medilink, ya que poseen características mejor desarrolladas que resuelven similares necesidades que DocDeit, aunque ninguna de ellas ofrece la solución completa que DocDeit ofrece al mercado, pero son líderes del mercado en la solución que ofrecen localmente.

Se realizó una matriz de posicionamiento relativo



Tabla II-1: Matriz de posicionamiento relativo

Atributos	iDoctors	Appointment Plus	Doctoralia	Medilink	Philaxmed	Upto Date	Health chain	Hora Libre	Doc Deit
Presencia en Chile	X	X	☺	☺	☺	☺	X	☺	☺
Versión Gratis	☺	☺	☺	X	X	X	☺	☺	☺
Telemedicina	X	X	X	☺	X	X	X	X	☺
Agendamiento de horas	☺	☺	☺	☺	☺	X	X	☺	☺
Agendamiento Autónomo el paciente	☺	☺	☺	X	X	X	X	X	☺
Ficha Médica	X	X	X	☺	☺	☺	☺	X	☺
Acceso a ficha médica por parte del paciente	X	X	X	X	X	☺	☺	X	☺
Pago de la Consulta	X	X	X	☺	☺	X	☺	X	☺
Notificación de la llegada del paciente	X	X	X	X	X	X	X	X	☺
Reembolso directo (ISAPRE, FONASA, Seguros complementarios)	X	X	X	☺	☺	X	X	X	☺
Descarga información de la ficha médica	X	X	X	☺	☺	X	☺	X	☺
Notificación disponibilidad de hora futura	X	☺	X	X	X	X	X	☺	☺
Geolocalización	X	☺	X	X	X	X	X	X	☺
calificación para los especialistas	☺	☺	☺	X	X	X	X	X	☺

Tabla II-2: Características de App o Software Sustitutos

Después de un acabado análisis de la competencia, reflejado en Tabla II-2: Características de App o Software Sustitutos, podemos concluir que las ventajas de DocDeit por sobre el resto son las siguientes características:

- Clientes y usuarios más familiarizados con las tecnologías y el uso de aplicaciones móviles, como consecuencia de la pandemia Covid - 19 y la crisis social.
- Información completa de la historia clínica de los pacientes
- Facilidad de la toma de horas para especialidades médicas, sin limitarse a un centro específico, sino a la ubicación y tiempo del paciente.
- Aumento en el flujo de pacientes para médicos con consulta propia y pequeños centros médicos.
- Mejor gestión de la agenda para médicos y centros médicos. Ya que se dispone virtualmente esos horarios mediante la aplicación.
- Mejor gestión de la administración de los espacios físicos de los centros médicos, al poder conocer las demandas respecto de la competencia con la información agregada a la que le daremos acceso.
- Conexión entre paciente y médico sin comisión.
- Mejor precio para el paciente al conectar al especialista del área de la salud que resuelve la dificultad que busca mejorar.
- Calificación de especialistas de la salud
- Acceso al agendamiento 24x 7, lo que permite una mejor organización de los tiempos de las agendas de los especialistas de la salud, así como de los pacientes y no perder horas disponibles.
- Facilidad de las interconsultas gracias a la ficha clínica única, pues no se ata a una sola institución para atender a sus pacientes.
- Más información para realizar diagnósticos.

Desafíos para DocDeit:

- Reincidencia de usuarios en la plataforma.
- Segmento de mercado reducido en la actualidad.
- Adopción de usuarios y clientes costosa.
- Dificultades legales por el almacenamiento de datos personales
- Dificultades tecnológicas del almacenamiento de datos cumpliendo los estándares apropiados relacionados a la seguridad de la información.
- Incorporación de la información histórica por parte de los pacientes y/o médicos a la app.
- Costos de almacenamiento de la información.
- Trazabilidad de pacientes
- recordatorio de consultas futuras
- Apoyo en la diagnosis, utilizando IA para versiones futuras.

### II.3 Clientes:

Para la definición de los clientes, se debe explicitar que en el modelo de negocios de Aplicaciones tecnológicas se basa en la interrelación entre usuarios, influenciadores y clientes, es por lo que se detallan por separado y se explicará su relevancia en el proceso de compra. Para definirlos, hemos tomado el estudio: Estilos de vida a lo largo de todo Chile 2020 y Estilo de vida de los grupos socioeconómicos 2019, ambos realizados por GFK y Chile3D<sup>28</sup>, las tendencias que se manifiestan en estos grupos según los parámetros definidos por esta metodología, además los resultados conseguidos mediante la encuesta de potenciales usuarios, la encuesta a médicos y entrevistas a especialistas definidos como relevantes, que se realizaron para el desarrollo de este proyecto<sup>29</sup>.

La interrelación generada por DocDeit ocurre entre pacientes que buscan horas de atención con profesionales de la salud y profesionales de la salud que visibilizan a través de la aplicación, aquellas horas de atención que tienen disponibles para atender, ya sea presencialmente o mediante el uso de telemedicina.

Se ha definido a los USUARIOS como personas con acceso a salud privada, es decir, que estén afiliados a ISAPRE o FONASA (dispuestos a pagar un adicional por la atención que recibirán), que buscan agendar sus horas con profesionales de la salud sin estar restringidos a un centro de atención en particular que los limite en tiempos de espera ni en cobertura de su presupuesto y que al mismo tiempo les permita contar con su historia clínica sin importar en dónde realizan la atención. Buscan atención especializada, están dispuestos a pagar por ella porque la necesitan con mayor celeridad que las atenciones ofrecidas en el servicio público. No tienen conocimiento de pequeños centros o consultas privadas, dentro del radio geográfico en el que se moviliza, donde podrían encontrar el especialista que buscan, por tanto, DocDeit es una herramienta para mejorar la calidad de vida de esos pacientes ya que les permite acceder rápidamente a profesionales que de otra manera les sería complejo encontrar. Existirán usuarios de membresía gratuita y de membresía pagada.

Se han definido como PROFESIONALES DE LA SALUD, a aquellos profesionales que ejercen carreras tales como: medicina (en la mayoría de sus especialidades), psicología, kinesiología y fonoaudiología, que desempeñan sus labores total o parcialmente en centros de atención privada de menor envergadura. Atienden en centros médicos propios o en los que prestan atención una parte de su jornada, puesto que dividen su tiempo de atención entre centros de salud públicos o grandes centros de privada y complementan su ingreso con las atenciones en centros privado.

---

<sup>28</sup> [https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user\\_upload/country\\_one\\_pager/cl/gfk\\_gse\\_190502\\_final.pdf](https://cdn2.hubspot.net/hubfs/2405078/cms-pdfs/fileadmin/user_upload/country_one_pager/cl/gfk_gse_190502_final.pdf) visitado última vez 12 de septiembre de 2020.

<sup>29</sup> Resultados de encuesta a usuarios, encuesta a médicos y resumen de conclusiones de las entrevistas se encuentran en anexos.

En la actualidad existen más de 650 instituciones públicas y privadas autorizadas por la Superintendencia de Salud<sup>30</sup>, para certificarlas el Ministerio de Salud exige que cumplan parámetros de calidad. Una gran cantidad de Centros de Atención Médica de menor tamaño quedan fuera de las estadísticas y es en ellos donde al menos 50%<sup>31</sup> profesionales de la salud ejercen sus funciones. Según datos del SII<sup>32</sup>, se determinó que la proporción de consultas médicas privadas que tienen en promedio 10 personas contratadas y que cuentan con ingresos declarados son 23.243, los cuales dan trabajo dependiente a 48.906 personas y alcanzaron ventas anuales equivalente a \$1.738 mil millones de pesos durante el 2018, el ingreso promedio anual por centro equivale a \$74.775.329 pesos<sup>33</sup>. Según las percepciones recibidas de las entrevistas<sup>34</sup>, este tipo de centro no tiene incentivo suficiente para invertir en un software de agendamiento como si lo realizan los centros de mayor tamaño, se detecta una oportunidad en ofrecer una solución de agendamiento para centros pequeños como es el caso de psicólogos y centros de especialidades médicas y también para profesionales que se desempeñan independientes a domicilio, como es el caso de fonoaudiólogos y kinesiólogos.

Respecto a los clientes, se hará una diferenciación respecto a usuarios, clientes e influenciadores del uso de la tecnología, según se detalla en el diagrama de los clientes que se observa en la Tabla II-3: Diagrama de Clientes a continuación:

---

<sup>30</sup> <http://www.supersalud.gob.cl/acreditacion/673/w3-propertyvalue-4710.html> visitado la última vez el 12 de septiembre de 2020.

<sup>31</sup> Estimación según cifras obtenidas en Encuesta a Médicos, elaboración propia.

<sup>32</sup> Estadísticas de Empresas por tramo según ventas (13 tramos) y Actividad Económica: [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html) 12 de septiembre de 2020.

<sup>33</sup> Valor de la UF al 31.12.2018 [http://www.sii.cl/valores\\_y\\_fechas/uf/uf2018.htm](http://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2018.htm) visitado última vez 25 de septiembre de 2020.

<sup>34</sup> Ver Anexo 3.

## DIAGRAMA DE LOS CLIENTES

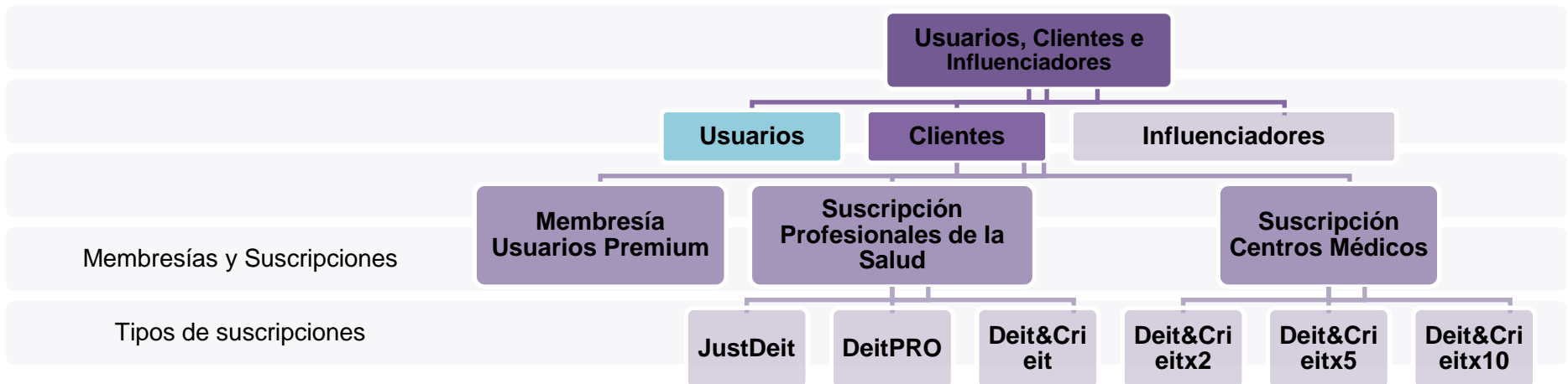


Tabla II-3: Diagrama de Clientes

Para mayor comprensión del diagrama, se explica cada ítem:

- **Usuarios:** Personas que utilizan la versión gratis de DocDeit, para agendamiento de las horas médicas, tanto presenciales como de telemedicina y la ficha de historia médica que la aplicación facilita. Estarán de acuerdo con compartir información con Catalízate, la cual será recopilada utilizando cookies y geolocalización, además de estar expuesto a publicidad a cambio de recibir las prestaciones de DocDeit sin desembolsar dinero.
- **Clientes:** Se definen como aquellos que pagan por los servicios entregados por DocDeit, detallamos los tipos de clientes con los que se espera contar:
  - Usuarios suscriptores de membresía: Son aquellos usuarios de DocDeit que están dispuestos a realizar un desembolso mensual por tener acceso a las características de DocDeit sin compartir información con Catalízate ni recibir ningún tipo de publicidad. Son mujeres y hombres, entre 30 y 60 años. Dispuestos a pagar mensualmente por la aplicación, siendo las mujeres quienes tienen una disposición a realizar un pago más alto dependiendo de las prestaciones ofrecidas. Tienen acceso a internet en su smartphone y en su casa, frecuentemente realizan compras online. Utilizan medicamentos de manera permanente y se hacen cargo económicamente de algún familiar, incluyendo los gastos de salud de estos. No tienen referentes de vida saludable y dependiendo de si hacen deporte, podrían seguir algún influencer en decisiones de compra. Les interesa principalmente:
    - Tener acceso a la información de su historial médico sin limitaciones del lugar donde se atiende.
    - Poder atenderse en centros donde su cobertura de salud sea mejor para sacar provecho de lo que ya paga en salud.
    - Encontrar horas disponibles fácilmente para cualquier especialidad dentro del radio geográfico que define para su desplazamiento.
    - Poder pagar online antes de llegar a la consulta sin tener que esperar por el proceso de pago, agilizando el tiempo de espera antes de la atención.
    - Recibir descuentos en medicamentos y precios preferentes en procedimientos y exámenes.
    - Llevar registro diario de toma de medicamentos (alerta para tomarlo y registro)
    - En el caso de tener hijos o personas con enfermedades crónicas en su familia, les interesa poder agendar los controles de salud de ellos.



- Suscripciones de profesionales de la salud: Profesionales de distintas áreas de la salud que realizan su trabajo en centros de privados o en consultas que subarriendan para complementar sus ingresos atendiendo en varios lugares. Se desempeñan como Médicos, Kinesiólogos, Psicólogos y Fonoaudiólogos. Tienen entre 30 y 50 años. Están dispuestos a realizar atenciones online si esto les permite poder atender a más pacientes y completar su agenda. Tienen disposición a pago por la aplicación entre \$20.000 y \$40.000 pesos mensuales por la aplicación dependiendo de las prestaciones que esta le ofrezca. Por el hecho de atender en consultas pequeñas no cuentan con comodidades a las que si tienen acceso cuando se desempeñan en grandes centros médicos o clínicas como son:
  - Tener acceso digital a la completa ficha clínica de sus pacientes, incluyendo el historial de exámenes de laboratorio y digitales.
  - Manejar la agenda disponible en tiempo real.
  - Gestionar pagos y recibos de bonos por parte de los pacientes.
  - Gestionar licencias médicas electrónicas.
- Suscripciones de Centros Médicos de menor tamaño: Centros de atención médica privada, que aglutine una misma especialidad o múltiples especialistas en él, pero que se encuentre categorizado como empresa micro, pequeña o mediana 1, según su tramo de ventas por el Servicio de Impuestos Internos<sup>35</sup>, cuenta con 10 personas dependientes en promedio y vende al año entre \$1.653.950 pesos y \$964.802.650 pesos. Para los cuales es una oportunidad garantizar a los profesionales que se desempeñan en él, el acceso a pacientes y al mismo tiempo servirán como una estrategia para hacer más conocida la aplicación en los primeros períodos de operación.
- Influenciadores: en el modelo de negocios definido para DocDeit se define como aquellos clientes o usuarios que harán que otras personas se enrolen como usuarios y clientes. Se ha definido 2 influenciadores como relevantes a los que se tiene como objetivo captar y fidelizar:
  - Usuarios reiterativos: son aquellos usuarios (gratis o de pago) que tienen enfermedades crónicas (hipertensión, diabetes, enfermedades bronquiales, etc.), que se encuentran en tratamientos de largo plazo (enfermedades psiquiátricas, tratamiento psicológico, terapia kinesiológica, fonoaudiología, etc.), mujeres embarazadas y pediátricos hasta los 2 años. Estos tipos de usuarios asiste con alta frecuencia a controles con especialistas de la salud, por ejemplo: 4 veces al mes en el caso de las enfermedades de salud mental y fonoaudiología, al menos 2 veces a la semana en un tratamiento kinesiológico y al menos una vez al mes para las otras especialidades de medicina. Por lo tanto, una buena experiencia en

<sup>35</sup> [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)

el uso de la aplicación hará que el efecto boca a boca sea mucho más rápido y se aumenten los números de descarga y creación de usuarios gratis y de membresía para DocDeit.

- Médicos de clínicas privadas: se identificará a aquellos que son referente entre sus pares y que ejerzan ejercicio de su profesión en consultas privadas, de tal manera que puedan influir en sus pares y en sus pacientes en el uso de la aplicación, destacando los beneficios de la herramienta.

### III Descripción de la empresa y propuesta de valor

En este capítulo se aborda la propuesta de valor de DocDeit, el modelo de negocio y se desarrollará la estrategia que la empresa implementará para entrar al mercado. Además, se mencionará la Misión, Visión y Valores de la empresa y se desarrollará la relevancia de la sostenibilidad en el negocio y cómo es parte transversal de él.

#### III.1 Modelo de negocios

DocDeit es una aplicación desarrollada por la empresa Catalízate, cuyo negocio es el desarrollo de software y posee amplia experiencia ofreciendo al mercado aplicaciones que agregan demanda.

La aplicación desarrollada para este proyecto une la necesidad de oferta y demanda por atención de profesionales de la salud. Se ha generado un modelo de negocios diferente hacia la oferta de horas disponibles de profesionales de la salud y otra para la demanda de ellas por parte de usuarios. DocDeit estará en constante mejora, ajustándose a las necesidades de sus clientes para brindar el mejor servicio tanto para la oferta como para la demanda por horas de atención de especialistas de la salud.

Para definir su propuesta de valor, se ha utilizado la metodología CANVAS como se muestra en la Tabla III-1: CANVAS siguiente:



Tabla III-1: CANVAS

Cuyas propuestas de valor se desarrollan a continuación:

Propuesta de valor para Usuarios de Membresía:

DocDeit es una aplicación que te permitirá ahorrar tiempo al encontrar al especialista de la salud que buscas, con convenio con tu ISAPRE o FONASA pudiendo agenda tu hora de especialidad en tiempo real, solo pagando lo que tu plan de salud no cubra en el bono de atención, permitiendo que al momento de la visita al especialista no tengas que realizar ningún trámite, llegas al lugar y estás listo para ser atendido. Además, utilizando DocDeit podrás consolidar la información de tu ficha médica en un solo lugar, acceder a ella fácilmente y compartirla con el especialista que quieras, sin importar el centro en el que atienda.

Propuesta de valor para Clientes de Suscripción:

DocDeit es una aplicación que te permitirá ofrecer tus horas de atención disponibles, pudiendo visibilizarte ante más posibles pacientes, los cuales podrán recomendarte después de ser atendidos. La suscripción con la aplicación te permitirá ordenar los pagos de tus pacientes y recibir directamente en la tarjeta de crédito o cuenta que definas los ingresos que la atención de ellos te reportará, simplificando la gestión de tus ingresos y evitando intermediarios. Además, al utilizar DocDeit tus pacientes podrán compartir contigo toda la información de su ficha médica sin importar el centro en el que se haya atendido antes ni donde haya realizado los exámenes.

Respecto a su competencia, DocDeit posee las siguientes características indicadas en la tabla Tabla III-2: Fortalezas y Debilidades Competencia:

DocDeit	Medilink	Doctoralia	HoraLibre
Fortalezas de DocDeit respecto a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otorga acceso a la información tanto al oferente como al demandante del servicio.</li> <li>- El precio de la suscripción es accesible para centros pequeños y para profesionales que atienden solos en consultas particulares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las alianzas estratégicas y contar con el medio de pago entrega al cliente una valoración superior que por el servicio ofrecido por Doctoralia, que muchas veces no es considerado suficientemente serio por especialistas de alto nivel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El servicio de agendamiento es instantáneo, a diferencia del de Hora Libre, que busca una hora disponible del especialista en el tiempo.</li> <li>- DocDeit apoya al paciente en todo el proceso de tomar la hora, hasta después de atenderse.</li> </ul>

DocDeit	- Medilink	- Doctoralia	- HoraLibre
Debilidades de DocDeit respecto a la competencia	Medilink tiene acceso al servicio profesionales de la salud de centros grandes o con alta disposición a pagar	DocDeit no tiene el nivel de reconocimiento como plataforma de agendamiento en línea con el que cuenta Doctoralia.	Hora Libre tiene alianza con clínicas grandes, lo que lo hace más identificable.

Tabla III-2: Fortalezas y Debilidades Competencia

Se utilizó la metodología para los negocios de aplicaciones tecnológicas propuesta por Eric Ries en el libro *El Método Lean Start Up: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, (Ries, 2011) la cual define un proceso para determinar la cantidad de suscripciones necesarias a un determinado precio, lo que permite conocer: Ingresos, CLV, CAC, Ingresos, contribución por suscriptor, ROI adquisición y meses para amortizar el cliente, para cada unidad de negocio. Dicha metodología, se complementó con la información concluida con las entrevistas y encuestas, así se logró definir el modelo completo de la aplicación para los usuarios, clientes de membresía y clientes de los distintos tipos de suscripción.

Para desarrollar el modelo, se debe definir un número de descargas inicial, sobre el cual sólo un porcentaje de usuarios más fidelizados crearán una cuenta de membresía gratuita o de pago, este porcentaje denominado “tasa de lanzamiento” se definió según las percepciones obtenidas de las encuestas de usuarios y potenciales clientes y entrevistas. Dicha tasa de lanzamiento evidencia los usuarios que utilizarán la aplicación, pero serán aquellos que creen una cuenta de usuario quienes frecuentemente la utilizarán. El porcentaje de usuarios que crea su cuenta se definió utilizando los datos provenientes de las encuestas, así como también el porcentaje de quienes estarían dispuestos a pagar por una membresía. El precio de la membresía se determinó por medio de la encuesta y el de las diferentes suscripciones se definió con la información de mercado (ver anexo de precios de competidores), las entrevistas y los resultados de la encuesta a médicos.

A continuación, se explica el proceso de cada unidad de negocio y sus flujos:

### 1. Modelo Unidad de negocios Usuarios - Pacientes:

El modelo de descarga está diseñado considerando la cantidad de descargas semanales, se consideran los siguientes niveles de crecimiento de descargas por año: 1er año = 5%, 2º año = 3%, 3er año = 1,5%, desde ahí se estima que los siguientes años las descargas en Chile crecerán alrededor de 0,7% semanalmente. Se consideró un número conservador de descargas para el primer mes de funcionamiento, se estima que el flujo que la aplicación se descarga 861 veces.

Mediante la Encuesta a potenciales usuarios se determinó los porcentajes de tasa de lanzamiento (51%) y porcentaje de usuarios con disposición a pago por la suscripción (88%). Por

lo tanto, de las descargas realizadas, se considera que el 51% de los usuarios creará un usuario (tasa de lanzamiento) y el 88% de esos usuarios pagará suscripción. El precio de la suscripción, definido conservadoramente, según las preferencias expresadas por los usuarios en la Encuesta, es \$1.000 y con esto se estima que el ingreso del primer mes sea \$386.605. Para la tasa de salida (churn) se consideró la meta de mercado de las aplicaciones que es de 10% lo que significa que la vida promedio de usuario es de 10 meses (1/0.1). Esto a su vez significa que los ingresos del mes 1 de la compañía son de alrededor de \$ 3.866.046 Con esa información, se puede calcular el Customer Life Value (CLV), que para el caso del usuario es de \$10.005 este se calcula como el ingreso medio por uso multiplicado por la vida del usuario, lo que genera ingresos proyectados por el total de clientes será \$3.866.046 pesos en ese lapso. El Costo de adquirir un nuevo suscriptor comprometido (CAC) es \$6.400 pesos y se amortiza en 6,4 meses con una contribución por suscriptor de \$3.605 pesos. El flujo de Membresías se evidencia en la Tabla III-3: Flujo Membresías Mes 1

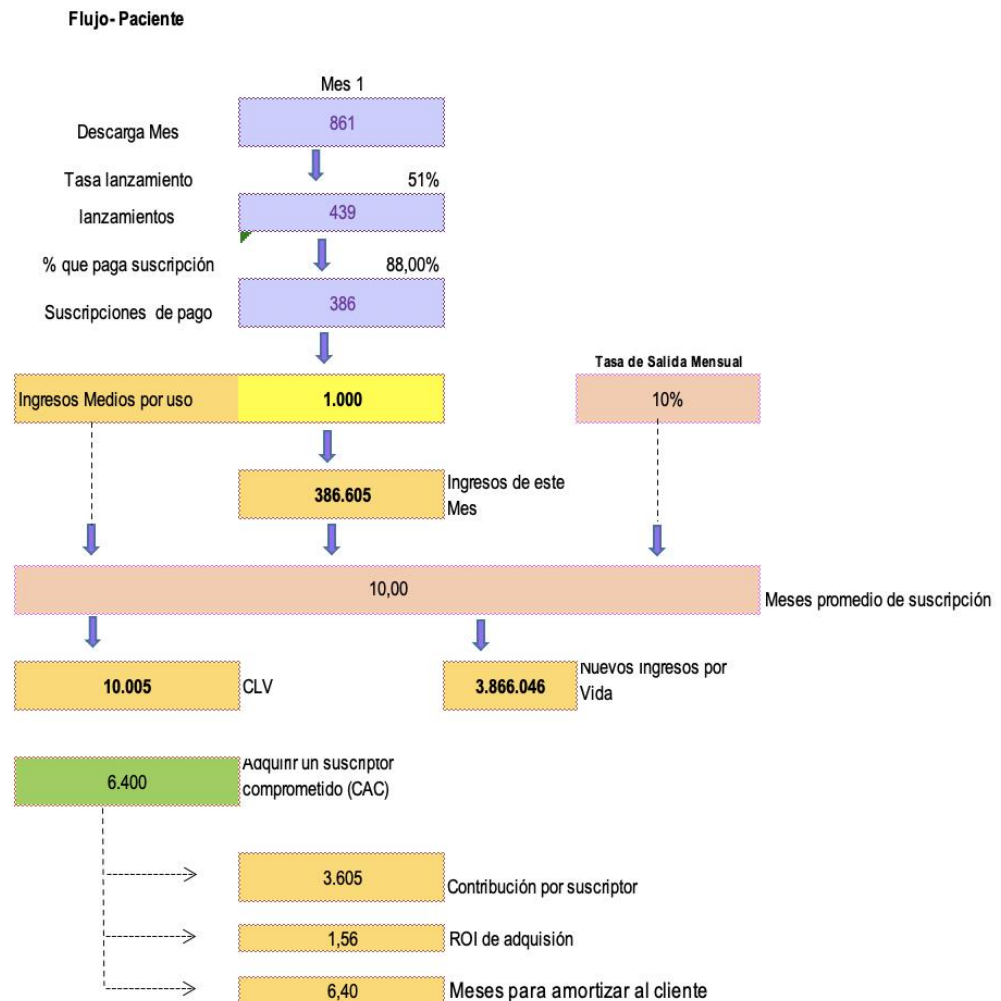


Tabla III-3: Flujo Membresías Mes 1

## 2. Modelo para los Clientes profesionales de la Salud:

Para el caso de los clientes profesionales de la salud, los porcentajes de tasa de lanzamiento y el porcentaje de clientes que paga la suscripción, son 100% ya que este tipo de clientes es captado directamente por vendedores. Con un supuesto conservador, se estima que el primer mes las descargas serán 402, cantidad determinada en concordancia con el plan de marketing. Este modelo de negocios tiene 3 tipos de precios, ya que existen 3 tipos de suscripciones, según el estudio de mercado realizado se ha definido la siguiente proporción de consumo para este negocio:

Planes Profesionales	Valor Suscripción	% Participación x Suscripción
Nombre Plan	\$/Mes	%
Just Deit	19.900	84,6%
DeitPRO	29.900	7,7%
Deit&Crieit	35.990	7,7%

*Tabla III-4: Precio Suscripciones Profesionales*

Por lo tanto, el ingreso medio del mes será \$8.786.414, por lo tanto, los ingresos proyectados por el total de clientes serán \$87.864.135. Para la tasa de salida (churn) se consideró la meta de mercado de las aplicaciones que es de 10% lo que significa que la vida promedio de usuario es de 10 meses (1/0.1). El Customer Life Value (CLV) es \$218.568. El Costo de adquirir un nuevo suscriptor comprometido (CAC) es \$100.000 y se amortiza en 4,58 meses con un ROI de 2,19 y una contribución de \$118.568.

### Flujo- Profesional

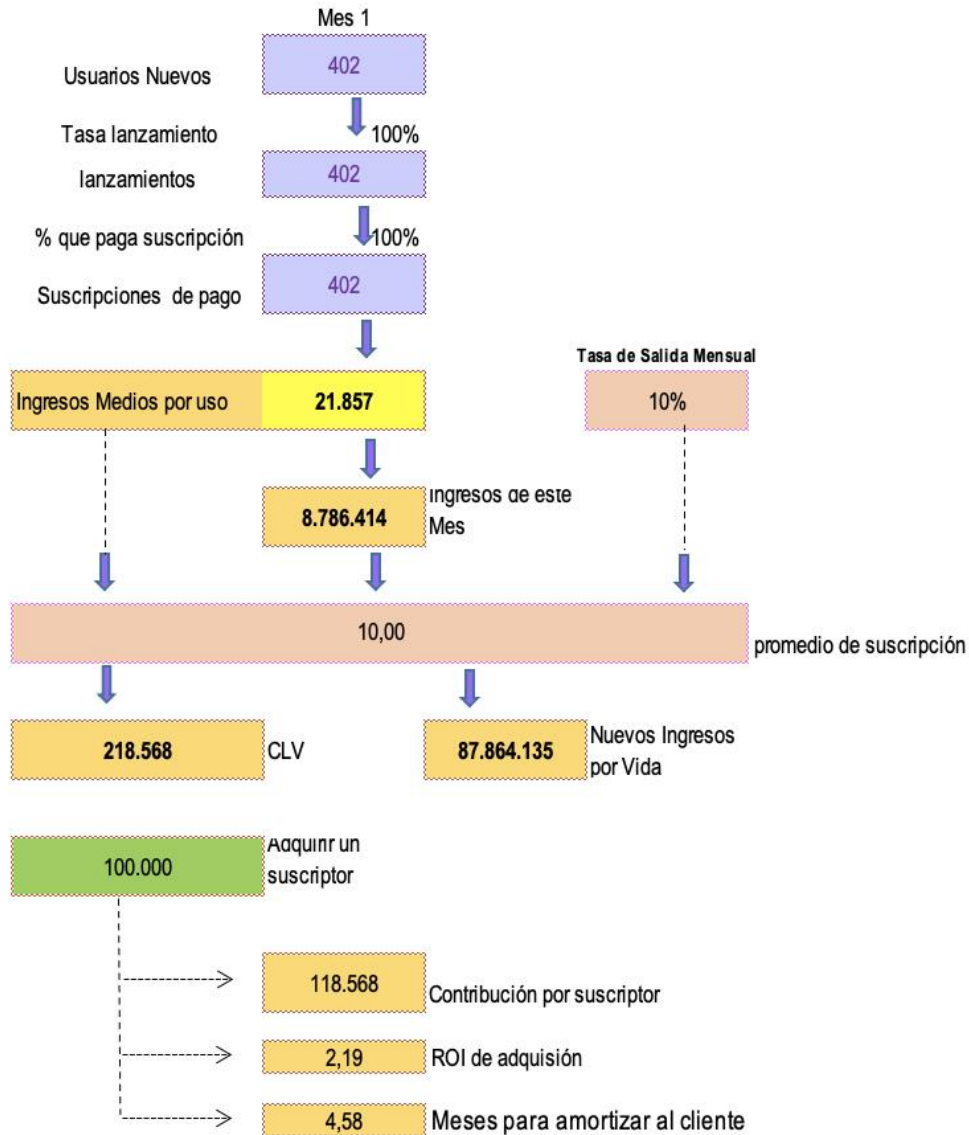


Tabla III-5: Flujo Profesional

### 3. Modelo para Centros de Atención de Salud:

Las métricas para centros de atención de salud, dependerán fundamentalmente de los vendedores que captarán los clientes, que en este caso descargarán el 100% y tendrán una tasa de lanzamiento de 100%. Se inicia el primer mes con 7 descargas, cantidad determinada en concordancia con el plan de marketing. Este modelo de negocios tiene 3 tipos de precios, ya que existen 3 tipos de suscripciones, según el estudio de mercado realizado se ha definido la siguiente proporción de consumo para este negocio:



Planes Centros Médicos	Valor Suscripción	% Participación x Suscripción
Nombre Plan	\$/Mes	%
Deit&Crieit x2	64.900	77,3%
Deit&Crieit x5	144.900	12,1%
Deit&Crieit x10	260.900	7,7%

Tabla III-6: Precio Suscripciones Centros Médicos

El ingreso medio mensual será \$123.443 pesos y los ingresos proyectados por el total de clientes serán \$8.641.000al. La tasa de salida (churn) se asume del 10%, al igual que para los otros modelos. El Customer Life Value (CLV) es \$1.234.429 pesos. El Costo de adquirir un nuevo suscriptor comprometido (CAC) es \$1.000.000 y se amortiza en 8,1 meses con un ROI de 1,23 y una contribución de \$234.429 pesos.

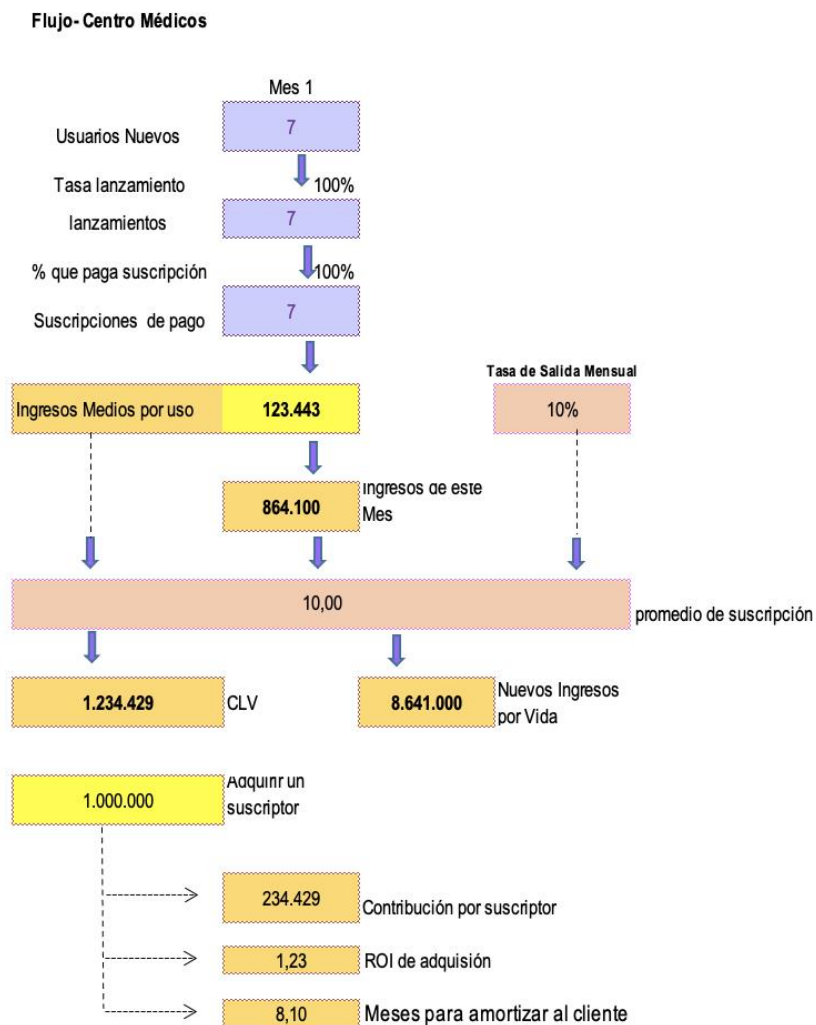


Tabla III-7: Flujo Centros Médicos

## III.2 Descripción de la empresa

### Misión

Ofrecemos una solución ágil y de calidad ante la necesidad de concretar interacción instantánea entre la pacientes y profesionales de la salud, que comparten antecedentes de historia médica sin importar el centro de atención, innovando y mejorando a diario conscientes del impacto en el largo plazo.

### Visión

Ser la solución de agendamiento de citas de atención de salud, con acceso a información clínica de los pacientes, líder en Chile y con presencia en países de Latinoamérica costa pacífico.

### Objetivos Estratégicos

- Crecer en participación de mercado en Chile, logrando llegar a 4,5 millones de usuarios pacientes al 5to año, más de 150 mil profesionales de atención de salud con suscripción anual a más de 5000 centros de atención de salud al quinto año de operación.
- Establecerse dentro de los 2 primeros años en la Región Metropolitana y marcar presencia a lo largo de todo Chile antes de terminar los 5 primeros años de operación del proyecto.
- Abrirse al mercado latinoamericano costa pacífico, después del quinto año de operación en Chile.

### Valores

DocDeit tiene Valores fundamentales para que inspiran su operación:

- 1) Sostenibilidad: Valor transversal a la organización, es el primer engranaje ya que la empresa solo es sostenible en el tiempo si es rentable y se encuentra en equilibrio con sus grupos de interés. Por lo tanto, para alcanzar la sostenibilidad siempre estará en busca de la mejora continua que no se separa de la innovación, poder hacer mejor las cosas, incluyendo a quienes con su originalidad pueden aportar al todo.
- 2) Excelencia: Hacer las cosas bien, entregando calidad a cada proceso con una actitud ética.
- 3) Ágil: DocDeit está en constante escucha activa a su entorno para entregar ágilmente la respuesta requerida a sus clientes y usuarios, en una actitud de servicio que es la base de la excelencia e inseparable de un servicio en constante mejora continua.

Los valores, se resumen en la Tabla III-8: Valores DocDeit, se entrelazan mediante la construcción de una organización horizontal, donde el trabajo en equipo es imprescindible para un desempeño exitoso.



Tabla III-8: Valores DocDeit

### Estrategia Competitiva

DocDeit desarrollará una estrategia diferenciación en nicho, en la que entregará a sus clientes y usuarios mayores beneficios y prestaciones que su competencia, pero cuyas características son valoradas por los clientes y están dispuestos a pagar por ellas un precio que consideran razonable. Tendrá 3 tipos de clientes: Usuarios – pacientes con membresía de pago, profesionales de salud con suscripción de pago y centros de atención de salud privados de menor tamaño, los cuales fueron definidos con más detalles en el subcapítulo Clientes del capítulo II Industria y en el anexo de encuestas. Para ello, se utilizó las fuentes de información primaria y secundaria con las que se prospectó la oportunidad de negocio.

### Fuentes de Ventaja Competitiva:

Ofrece una manera de conectar pacientes con profesionales de la salud, lo antes posible y lo más cerca de su entorno geográfico, sin la restricción de pertenecer a una red de centros. Además, a través de la app se pueden solicitar horas para consultas presenciales u online, pudiendo dejar confirmadas las horas de atención instantáneamente realizando el pago de la atención en ese mismo momento.

Una de las grandes ventajas para los pacientes es que podrán manejar la información de su ficha clínica, la cual compartirán con el especialista solo al momento de la cita médica, quién la irá

completando al momento de la sesión, tendrá acceso por ese tiempo a la información y a los exámenes que el paciente haya puesto a disposición en su registro. En ella, además de su historia clínica, podrán tener registro de las recetas y órdenes de exámenes que se les han solicitado. Lo anterior, facilitará la gestión del tiempo del especialista, pudiendo dedicar más tiempo a diagnosticar y al paciente en general.

Otra ventaja para el paciente es que podrá hacer el pago desde su teléfono móvil, aprovechando los convenios con FONASA o su ISAPRE al momento del pago.

La aplicación ofrecerá a los pacientes una variedad de información respecto a la vida saludable y quisiera aportar al diario vivir de quienes se suscriban a ella, por lo que nos encantaría recibir tu opinión.

#### Factores Críticos de Éxito:

- Alianza estratégica con empresa oferente de Licencias Médicas Electrónicas, como son I-Med o Medipass. Son relevantes en la consecución de precios especiales por volumen, que permitan conseguir economías de escala en el largo plazo.
- Acceso a Ficha clínica de los pacientes sin importar el centro de atención en el que se atiendan.
- Al menos concretar las metas propuestas durante los 5 años de proyección de la evaluación del proyecto, para ofertarlo como integración vertical a una empresa de LME.
- Flexibilidad de la legislación de los datos personales actual, que permite agregar datos y poder desarrollar información futura para potenciales negocios complementarios, con los que se cuente autorización de utilizar por parte de los que los pacientes y clientes.
- Presencia y compañía en todo el ciclo del servicio, desde la agenda de hora hasta la calificación por el servicio entregado.
- Visión de largo plazo del negocio.
- Experiencia y eficacia del equipo gestor.
- Segmento de clientes definido como objetivo.
- Campañas de Marketing.

Estrategia de Entrada al mercado estará basada en un nuevo segmento objetivo como es el segmento de médicos que atiende en centros médicos pequeños, quienes en conjunto con médicos de consultas particulares y pacientes recurrentes serán influenciadores y responsables de dar a conocer la aplicación mediante el boca a boca y sus redes sociales. Inicialmente comenzará en la Región Metropolitana y se expandirá por Chile paso a paso, siguiendo por la Región de Valparaíso, Bío Bío y abarcando Chile por completo.

### III.3 Estrategia de escalamiento. Visión Global.

Cabe destacar que inicialmente que se ha considerado el mercado de la industria del desarrollo de software en Chile, como referente para la primera etapa de la compañía, pero con la mirada puesta en países de Latinoamérica costa pacífico como etapa final, se proyecta que después de 5 años la sostenibilidad del negocio permitirá crecer a otros mercados. Se considera que la industria a la que pertenece DocDeit es global, pues puede resolver las necesidades de usuarios de diversas economías, no solo de quienes viven en Chile y escalar el negocio ya piloteado y exitoso localmente tendría mayor probabilidad de triunfar en otros entornos geográficos con dolencias similares a las detectadas y que DocDeit resuelve. La primera etapa busca consolidar la aplicación dentro de Chile, partiendo en la Región Metropolitana en la etapa del piloto, para al segundo año de operación con la experiencia adquirida poder ampliarse a la Región de Valparaíso y al tercer año crecer a la Región del Bío Bío, como consecuencia del aprendizaje de la operación de esas Regiones poder implementar el modelo de negocio en todo Chile para los años 4 y 5. La Segunda Etapa proyecta que, al final de los 5 años, DocDeit podría ser bien recibido en países como: Colombia, Perú, Ecuador y México, ya que en esas economías los usuarios también están bastante tecnologizados como los chilenos, tienen acceso a Smartphone e internet y el modelo de interacción entre oferta y demanda que ofrece DocDeit sería replicable en esas sociedades.

### III.4 RSE y sustentabilidad

Dada la naturaleza del negocio, los flujos proyectados DocDeit no pueden evaluarse si no es a largo plazo, es por lo que la mirada de negocio sostenible en el tiempo es coherente y necesaria para hacer una correcta gestión de los riesgos y oportunidades a las que se vea enfrentada la empresa en su operación.

DocDeit entiende un negocio sostenible en el tiempo, como aquella estrategia que le permite seguir creciendo constantemente a lo largo del tiempo, en conocimiento de riesgos y oportunidades en las relaciones con sus grupos de interés e impacto en el entorno, lo que le entrega una mirada estratégica en la gestión que le permite una ventaja respecto de su competencia, es por lo que la sostenibilidad es parte de sus valores y transversal a la estrategia de la empresa.

Se ha tomado el concepto de sostenibilidad y no RSE ni sustentabilidad, porque sostenibilidad evoca el desarrollo sostenible, por ende, el impacto económico, social y ambiental que la empresa tendrá en el entorno con su operación y en sus grupos de interés. En el mediano plazo la empresa buscará conseguir el triple impacto y certificarlo, siendo Empresa B, tal certificación le aporta valor a su estrategia comercial ante sus clientes, socios comerciales y Aliados Estratégicos, dentro de los cuales se buscará generar alianzas con aquellos que buscan aportar al desarrollo del país entregando oportunidades a quienes están desfavorecidos en empleo, particularmente capacitando mujeres en desarrollo Web y en ventas, tales como Laboratoria, Kodea, Proyecto Mom, entre otras organizaciones.

Los grupos de interés se definen en la Tabla III-9: Grupo de Interés de DocDeit y se evidencian en ella posibles riesgos a gestionar:

DocDeit								
Colaboradores	Clientes	Proveedores	Competidores	Aliados Estratégicos	Autoridades públicas y legisladores	Accionistas e Inversionistas	Medioambiente	Comunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolladores</li> <li>Vendedores visitadores de los profesionales de la salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personas naturales</li> <li>Profesionales de la Salud</li> <li>Centros de atención de salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pasarelas de pago</li> <li>Operadores de Licencia Médica Electrónica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medilink</li> <li>Doctoralia</li> <li>Aplicaciones de Clínicas</li> <li>Aplicaciones de ISAPRES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizaciones que aglutinen profesionales de la salud.</li> <li>SEREMI de Salud</li> <li>Laboratoria</li> <li>Kodea</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Accionistas</li> <li>Posibles inversionistas</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgos:</li> <li>falta de MO calificada</li> <li>Poder de negociación a través de la sindicalización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgos:</li> <li>Metas de captación</li> <li>Malas referencias en redes sociales</li> <li>Poder de negociación mediante organizaciones que los aglutinen.</li> <li>Riesgos sanitarios que influyan en el proceso definido para la atención de los pacientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgos:</li> <li>Incremento en costo por transacción</li> <li>Operadores LME creen su propia plataforma o adquieran una.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgos:</li> <li>Baja de precios</li> <li>Se adapten y copien el modelo de DocDeit</li> <li>Aparición de nuevos competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgos:</li> <li>Ser vetado por las organizaciones Aliadas Estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgos:</li> <li>Normativa que restrinja el uso de datos personales compartidos consensuadamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgos:</li> <li>Valor del dinero en el tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riesgos:</li> <li>Impacto ambiental negativo por el uso de lastecnologías de la información (internet, smartphones, otros) comprobado y castigado socialmente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto:</li> <li>Acceso a una mejor atención por profesionales de la salud, brindando una calidad de vida mayor a las comunidades que utilizan la aplicación.</li> </ul>

Tabla III-9: Grupo de Interés de DocDeit

Además de definir sus grupos de interés y detectar los riesgos posibles con cada uno de ellos, DocDeit adhiere a algunos de los Objetivos para el Desarrollo Sostenible<sup>36</sup>, que considera de primera necesidad para poder seguir creciendo como empresa y sin los cuales no podrá alcanzar el crecimiento proyectado en Chile ni crecer a otros países del sector. A través de la adherencia y promoción de los siguientes ODS, la empresa busca construir valor, aportando así a la economía de Chile y en el futuro a la economía de Latinoamérica costa pacífico, de detallan en la Tabla III-10:Objetivos para el Desarrollo Sostenible que adhiere DocDeit.

<p>Objetivo 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades</p>	<p>• <b>Metas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>3.8</b> Lograr la cobertura sanitaria universal, en particular la protección contra los riesgos financieros, el acceso a servicios de salud esenciales de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas seguros, eficaces, asequibles y de calidad para todos</li> <li>• <b>3.d</b> Reforzar la capacidad de todos los países, en particular los países en desarrollo, en materia de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de los riesgos para la salud nacional y mundial</li> </ul>
<p>Objetivo 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas</p>	<p>• <b>Metas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>5.5</b> Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública</li> <li>• <b>5.b</b> Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres</li> </ul>
<p>Objetivo 9: Industria, Innovación e Infraestructura</p>	<p>• <b>Metas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>9.b</b> Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas</li> <li>• <b>9.c</b> Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet en los países menos adelantados de aquí a 2020</li> </ul>

Tabla III-10:Objetivos para el Desarrollo Sostenible que adhiere DocDeit

<sup>36</sup> Objetivos para el Desarrollo Sostenible, Naciones Unidas: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/> última vez visitada 08 de noviembre de 2020.

## IV Plan de Marketing

En este capítulo, se abordan los objetivos de marketing que se buscan concretar y mediante qué estrategias de marketing se intentarán abordar para obtener resultados concordantes con el potencial detectado en la oportunidad de negocio de DocDeit.

Se describe los segmentos a los que se dirigirán los servicios y las estrategias de relacionamiento que se determinaron para concretar la venta de estos.

Se explicará la proyección de ventas y cómo el presupuesto de marketing influye en la concreción de estas.

### IV.1 Objetivos de marketing

Se enumeran los siguientes objetivos de marketing desarrollados según la metodología SMART, resumidos en la Tabla IV-1: Objetivos Marketing SMART DocDeit:

#	Objetivo	SMART
1	Adopción de nuevos usuarios	Aumentar en 5% semanal durante el 1er año, al menos 2% semanal durante el año 2 y 3, como mínimo crezcan al 1% semanal los años 4 y 5, la cantidad de usuarios hombres y mujeres entre 31 y 50 años que utilizarán la app en versión gratis o de pago. Utilizando estrategias de Marketing online que crecerán acorde a este objetivo y se evaluarán sus resultados semestralmente.
2	Aumentar las ventas de suscripciones	Lograr meta propuesta de suscripciones para el 3er año vendidas mensualmente (a profesionales y a centros médicos), invirtiendo en vendedores "visitadores" capacitados para captar este tipo de cliente, cuyos resultados se evaluarán mensualmente.
3	Fidelización de clientes	Mantener en 10% la tasa de Churn mensual, invirtiendo en vendedores "visitadores" capacitados para fidelizar este tipo de cliente, cuyos resultados se evaluarán mensualmente.
4	Incrementar número de visitas en la aplicación	Aumentar en 3% las visitas de los usuarios mensualmente, invirtiendo en estrategias de reingreso a la aplicación, cuyos resultados se evaluarán mensualmente.
5	Aumentar agendamiento de citas por usuario al año	Aumentar en 3% membresías a usuarios definidos como influenciadores. Se utilizarán estrategias de Marketing online y cuyos resultados se evaluarán mensualmente

Tabla IV-1: Objetivos Marketing SMART DocDeit

Para mayor detalle ver Tabla IV-2: Detalle Objetivo Marketing SMART



OBJETIVOS	Adopción de nuevos usuarios	Aumentar las ventas de suscripciones	Fidelización de clientes	Incrementar número de visitas en la aplicación	Aumentar agendamiento de citas por usuario al año
<b>S</b> (específico)	Aumentar la adopción de usuarios para las Membresías Premium para mujeres y hombres entre 31 y 50 años.	Aumentar la cantidad de suscripciones vendidas mensualmente (a profesionales y a centros médicos)	Mantener la cantidad de clientes con suscripción y membresía por al menos 1 año	Aumentar la cantidad de visitas mensuales a la aplicación para mantenerla en la memoria del cliente de membresía, lo cual resulte en que tome su hora de atención de salud mediante la aplicación y no por otro medio.	Aumentar la cantidad de citas agendadas por parte de usuarios gratis y Premium, lo cual contribuya a la efectividad de la aplicación haciendo más atrayente la suscripción para médicos y centros médicos pequeños.
<b>M</b> (medible)	Crezcan al 7% semanal año a año.	Crezcan al 10% mensualmente	No perder afiliaciones de suscriptores durante el primer año	Crezcan al 5% semanalmente	4 citas tomadas al año
<b>A</b> (alcanzable)	Crezcan al 5% semanal durante el 1er año, al menos 2% semanal durante el año 2 y 3, como mínimo crezcan al 1% semanal los años 4 y 5.	Año 1 a Año 3 1. Crecimiento mensual Psicología=0.0045x Núm. Mes. 2. Crecimiento Mensual Medicina =0.0015 x Núm. Mes 3. Crecimiento Mensual Fonoaudióloga =0.0006x Núm. Mes	Mantener tasa de Churn en 10%	Usuario de membresía visite la aplicación al menos 1 vez a la semana	Mantener promedio de 4 citas al año por usuario

		<p>4. Crecimiento Mensual</p> <p>Kinesiólogo=0.0016 X Núm. Mes.</p> <p>Crecimiento mensual Centros</p> <p>Médicos=0.0015x Núm. Mes</p>			
<b>R (realista)</b>	<p>Aumentando la inversión en Marketing Online (Facebook ADS, Google ADS y RRSS)</p>	<p>Aumentando cantidad de vendedores “visitadores”</p>	<p>Estrategia de vendedores tipo “visitador médico” a cargo de los profesionales de la salud que estarán en constante relación con el cliente, para mantener la suscripción.</p>	<p>Inversión en estrategias de notificación para el usuario (newsletter, ofertas, descuentos, según encuesta)</p>	<p>Se relaciona directamente con aumentar número de usuarios crónicos, que visitan a un profesional de la salud más de 4 veces al año.</p>
<b>T (temporal)</b>	<p>Período comprendido entre el año 1 y 5 de la evaluación del proyecto. A revisar consecución de resultados semestralmente.</p>	<p>Período comprendido entre el año 1 y 5 de la evaluación del proyecto. A revisar consecución de resultados mensualmente, según meta semanal propuesta,</p>	<p>Período comprendido entre el año 1 y 5 de la evaluación del proyecto. A revisar consecución de resultados mensualmente, según meta anual propuesta.</p>	<p>Período comprendido entre el año 1 y 5 de la evaluación del proyecto. A revisar consecución de resultados mensualmente, según meta semanal propuesta,</p>	<p>Período comprendido entre el año 1 y 5 de la evaluación del proyecto. A revisar consecución de resultados mensualmente, según meta semanal propuesta,</p>
<b>Objetivo</b>	<p>Aumentar en 5% semanal durante</p>	<p>Lograr meta propuesta de suscripciones para el</p>	<p>Mantener en 10% la tasa de Churn</p>	<p>Aumentar en 3% las visitas de los usuarios</p>	<p>Aumentar en 3% membresías a usuarios</p>

	<p>el 1er año, al menos 2% semanal durante el año 2 y 3, como mínimo crezcan al 1% semanal los años 4 y 5, la cantidad de usuarios hombres y mujeres entre 31 y 50 años que utilizarán la app en versión gratis o de pago. Utilizando estrategias de Marketing online que crecerán acorde a este objetivo y se evaluarán sus resultados semestralmente.</p>	<p>3er año ventas mensualmente (a profesionales y a centros médicos), invirtiendo en vendedores “visitadores” capacitados para captar este tipo de cliente, cuyos resultados se evaluarán mensualmente.</p> <p>1. Crecimiento mensual Psicología=0.0045x Núm. Mes.          2. Crecimiento Mensual Medicina =0.0015 x Núm. Mes          3. Crecimiento Mensual Fonoaudióloga =0.0006x Núm. Mes          4. Crecimiento Mensual Kinesiólogo=0.0016 XNúm. Mes.          Crecimiento mensual Centros Médicos=0.0015x Núm. Mes</p>	<p>mensual, invirtiendo en vendedores “visitadores” capacitados para fidelizar este tipo de cliente, cuyos resultados se evaluarán mensualmente.</p>	<p>mensualmente, invirtiendo en estrategias de reingreso a la aplicación, cuyos resultados se evaluarán mensualmente.</p>	<p>definidos como influenciadores. Se utilizarán estrategias de Marketing online y cuyos resultados se evaluarán mensualmente</p>
<b>Métrica</b>	$\frac{\text{Usuarios (t+1)}}{\text{Usuarios (t)}} \times 100\%$	$\frac{\text{Suscripciones (t+1)}}{\text{Suscripciones (t)}} \times 100\%$	Tasa Churn mensual	$\frac{\text{Visitas totales semanales}}{\text{Usuarios totales}}$	$\frac{\text{Citas totales al año}}{\text{Usuarios totales}} \times 100\%$

Tabla IV-2: Detalle Objetivo Marketing SMART

## IV.2 Estrategia de segmentación

El éxito de una aplicación tecnológica se basa en el volumen de usuarios que logra enrolar y en particular en el caso de DocDeit, en el volumen de concreción de citas con profesionales de la salud, por lo tanto, los segmentos de clientes se relacionan directamente con el comportamiento de los consumidores a los que se busca satisfacer en sus necesidades.

- Usuarios de membresía gratuita:
  - Personas mayores de 18 años, con acceso a smartphone con internet, ya sea de plan de datos o prepago, que tengan la necesidad de atención de salud con un especialista de la salud y tenga urgencia por la atención, de manera que exista disposición y posibilidad de pago por esa atención.
- Usuarios de membresía premium:
  - Son mujeres y hombres, entre 30 y 60 años. Dispuestos a pagar mensualmente por la aplicación, siendo las mujeres quienes tienen una disposición a realizar un pago más alto dependiendo de las prestaciones ofrecidas. Tienen acceso a internet en su smartphone y en su casa, frecuentemente realizan compras online. Utilizan medicamentos de manera permanente y se hacen cargo económicamente de algún familiar, incluyendo los gastos de salud de estos. No tienen referentes de vida saludable y dependiendo de si hacen deporte, podrían seguir algún influencer en decisiones de compra.
- Suscripciones de profesionales de la salud:
  - Profesionales de distintas áreas de la salud que realizan su trabajo en centros de privados o en consultas que subarriendan para complementar sus ingresos atendiendo en varios lugares. Se desempeñan como Médicos, Kinesiólogos, Psicólogos y Fonoaudiólogos. Tienen entre 30 y 50 años. Están dispuestos a realizar atenciones online si esto les permite poder atender a más pacientes y completar su agenda. Tienen disposición a pago por la aplicación entre \$20.000 y \$40.000 pesos mensuales por la aplicación dependiendo de las prestaciones que esta le ofrezca. Por el hecho de atender en consultas pequeñas no cuentan con comodidades a las que si tienen acceso cuando se desempeñan en grandes centros médicos o clínicas.
    - JustDeit: Será utilizada mayormente por profesionales de la salud que su especialidad requiera atención presencial y que la gestión de pagos a través de la aplicación sea un gran aporte en el desarrollo de su trabajo. Por disposición a pago, se espera que sean profesionales de carreras como kinesiología y fonoaudiología con pocos pacientes fidelizados, esperan aumentarlos por medio de la aplicación.

- DeitPRO: Será utilizada principalmente por profesionales de la salud que valoran la posibilidad de atender online y aquellos que atienden en varios centros de atención, para permitir ser encontrados más fácilmente por medio de DocDeit y poder gestionar los comentarios (validar la veracidad de ellos) les permitirá ser más creíbles y poder captar más pacientes. Esta suscripción se perfila para profesionales de la salud mental, que tienen la ventaja de poder atender online y el poder gestionar el precio a través de la aplicación les entrega mayor profesionalismo y no deben realizar esa tarea que muchas veces incomoda en la relación terapeuta paciente, además les permite eficientar costos al no tener que incurrir en el gasto de una persona que realice esa labor.
- Deit&Crieit: Los profesionales de la salud que preferirán este tipo de suscripción son aquellos que valoran el hecho de emitir licencias médicas online, realizar la gestión de pacientes GES y emitir recetas retenidas online. Se han definido algunas especialidades médicas a modo de ejemplo, sin embargo, el espectro es amplio y podrían sumarse muchas otras, se han considerado: Traumatología, Reumatología, Ginecología y Psiquiatría.
- Centros de atención médica privada:
  - Centros de atención de salud que aglutine una misma especialidad o múltiples especialistas en él, pero que se encuentre categorizado como empresa micro, pequeña o mediana 1, según su tramo de ventas por el Servicio de Impuestos Internos<sup>37</sup>, cuenta con 10 personas dependientes en promedio y vende al año entre \$1.653.950 pesos y \$964.802.650 pesos. Para los cuales es una oportunidad garantizar a los profesionales que se desempeñan en él, el acceso a pacientes y al mismo tiempo servirán como una estrategia para hacer más conocida la aplicación en los primeros períodos de operación.

### IV.3 Estrategia de producto/servicio

Los servicios ofrecidos se respaldan completamente en los resultados obtenidos por las entrevistas y encuestas realizadas para este proyecto, ver Anexo 2 para mayor detalle.

El principal diferenciador de DocDeit con la competencia es que reúne de manera instantánea a la oferta y la demanda por una cita de atención con un profesional de

---

<sup>37</sup> [http://www.sii.cl/sobre\\_el\\_sii/estadisticas\\_de\\_empresas.html](http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)

la salud, con la ventaja para el paciente que es dueño de su información, es el quien decide con quien la comparte y la lleva consigo sin importar el centro de atención, que al mismo tiempo es una ventaja para el profesional de la salud pues cuenta con la información relevante del paciente y agiliza el proceso de atención, haciendo más eficiente los tiempos a entregar al diagnóstico del paciente.

Otra ventaja diferenciadora con respecto a la competencia es que utilizando DocDeit la cita queda agendada y pagada al momento de realizarla, reduciendo la tasa de pacientes que no se presentan a sus citas, reduciendo los tiempos de espera en los centros de atención o en la atención de telemedicina y facilitando la gestión de ingresos para los profesionales de la salud que atienden en centros pequeños o consultas privadas, otorgándoles una oportunidad de ofrecer horas de atención a pacientes en centros con menos concurrencia de público, muy valorado en tiempos de pandemia o poder realizar telemedicina desde sus propias casas.

Los servicios ofrecidos por DocDeit son distintos tipos de suscripciones dependiendo del cliente al cual va dirigido, se desarrollan a continuación:

- **Membresías Premium:** Suscripción de pago para usuarios que buscan agendar citas de atención con profesionales de la salud. Principal diferencia con la competencia son las características de la membresía, pues a través de DocDeit el paciente tiene acceso a:
  - Almacenar su Historia Médica e historial de exámenes de laboratorio e imagenología sin limitaciones de cantidad de almacenamiento y sin importar el del lugar donde fueron realizados.
  - Evaluar donde su atención será más eficiente en precio ya que puede cotizar a través de la aplicación.
  - Encontrar horas disponibles fácilmente para cualquier especialidad dentro del radio geográfico que define para su desplazamiento.
  - Pagar online antes de llegar a la consulta sin tener que esperar por el proceso de pago, agilizando el tiempo de espera antes de la atención.
  - Recibir descuentos en medicamentos y precios preferentes en procedimientos y exámenes.
  - Llevar registro diario de toma de medicamentos (alerta para tomarlo y registro)
  - En el caso de tener hijos o personas con enfermedades crónicas en su familia, les interesa poder agendar los controles de salud de ellos, agregándolos como un usuario dentro de su perfil.

- Suscripción para profesionales de la salud, existen 3 tipos con distintas características, será el cliente quien determinará cuál de ellas resuelve mejor sus necesidades.
  - Just Deit:
    - Manejo de agenda en tiempo real
    - Acceso a la ficha clínica del paciente
    - Acceso a cuenta para recibir pagos
    - Definir 1 dirección de centro de atención
  - DeitPRO:
    - Manejo de agenda en tiempo real
    - Acceso a la ficha clínica del paciente
    - Cuenta para gestión pagos
    - Gestión comentarios y calificaciones recibidas.
    - Definir 3 direcciones de centro de atención
    - Telemedicina
  - Deit&Criet
    - Manejo de agenda en tiempo real
    - Acceso a la ficha clínica del paciente
    - Cuenta para gestión pagos
    - Gestión comentarios y calificaciones recibidas.
    - No hay límite de direcciones de centro de atención
    - Telemedicina
    - Integración software para emisión de licencias médicas electrónicas
    - Integración software enfermedades GES
- Suscripción para consultas privadas y centros médicos pequeños, es la suscripción Deit&Criet, que incluye la mayor cantidad de atributos, con acceso diferenciado en cantidad de usuarios por centro. Según la oferta analizada por la competencia y sustitutos, se definió suscripciones para 2, 5 y 10 usuarios.

#### IV.4 Estrategia de Precio

Los precios definidos para las suscripciones de DocDeit se determinaron según la disposición a pagar detectada mediante las encuestas y entrevistas realizadas para este proyecto, ver anexo 2 para mayor detalle.

El precio definido para la membresía premium de usuarios es \$1.000 mensualmente para una suscripción de 1 año, con 1 mes gratis en el caso que se enrole el pago con tarjeta y se haga de 1 sola vez. Está principalmente definido por la disposición a pago detectada mediante la encuesta a usuarios y las características que éstos definieron como relevantes de la aplicación y por las que estarían dispuestos a pagar. El plan financiero se desarrolló considerando una única tarifa por membresía premium, tomando una estrategia muy conservadora en los flujos. El precio determinado tiene margen suficiente como para poder realizar una baja de tarifas a modo de oferta y así poder atraer más usuarios en caso de que el precio de lanzamiento no obtenga la respuesta proyectada en el corto plazo y al mismo tiene margen superior suficiente como para poder desarrollar servicios específicos a

nichos detectados que están dispuestos a pagar un precio mayor por la aplicación a cambio de recibir algunas prestaciones adicionales por ella.

Los precios definidos para las suscripciones de profesionales de la salud se han definido principalmente por los resultados de las entrevistas, encuestas y comparación con alternativas competidoras o sustitutas del servicio que se detallan en el Anexo 2 de este proyecto. Los precios se relacionan principalmente con el tipo y cantidad de características a las que tienen acceso en una u otra suscripción, las cuales se describen a continuación:

- Just Deit
  - Precio: \$19.900 al mes
  - Manejo de agenda en tiempo real
  - Acceso a la ficha clínica del paciente
  - Acceso a cuenta para recibir pagos
  - Definir 1 dirección de centro de atención
  
- DeitPRO
  - Precio: \$29.900 al mes
  - Manejo de agenda en tiempo real
  - Acceso a la ficha clínica del paciente
  - Cuenta para gestión pagos
  - Gestión comentarios y calificaciones recibidas.
  - Definir 3 direcciones de centro de atención
  - Telemedicina
  
- Deit&Criet
  - Precio: \$35.900 al mes
  - Manejo de agenda en tiempo real
  - Acceso a la ficha clínica del paciente
  - Cuenta para gestión pagos
  - Gestión comentarios y calificaciones recibidas.
  - No hay límite de direcciones de centro de atención
  - Integración software para emisión de licencias médicas electrónicas
  - Integración software enfermedades GES
  - Telemedicina
  - Recetas médicas retenidas online

Un resumen de las suscripciones ofrecidas se puede observar en Tabla IV-3: Características Suscripciones de Profesionales:



## Just Deit

\$19.900 al mes

Acceso a la ficha clínica del paciente

Acceso a cuenta para recibir pagos

Definir 1 dirección de centro de atención

Manejo de agenda en tiempo real

## DeitPRO

\$29.900 al mes

Acceso a la ficha clínica del paciente

Cuenta para gestión pagos

Gestión comentarios y calificaciones recibidas.

Definir 3 direcciones de centro de atención

Telemedicina

Manejo de agenda en tiempo real

## Deit&Crieit

\$35.900 al mes

Acceso a la ficha clínica del paciente

Cuenta para gestión pagos

Gestión comentarios y calificaciones recibidas.

Integración software para emisión de licencias médicas electrónicas

Integración software enfermedades GES

Telemedicina

Manejo de Agenda en tiempo real

Receta médica retenida online

Tabla IV-3: Características Suscripciones de Profesionales

En el caso de las suscripciones para centros de atención de menor tamaño y consultas privadas, el precio se relaciona con la cantidad de usuarios que tendrán acceso a la suscripción definida como Deit&Crieit, se ofrecerán:

- Deit&CrieitX2:
  - Precio: \$64.900 al mes
  - Suscripción Deit&Crieit para 2 usuarios del mismo centro.
- Deit&CrieitX5:
  - Precio: \$144.900 al mes
  - Suscripción Deit&Crieit para 5 usuarios del mismo centro.
- Deit&CrieitX10:
  - Precio: \$269.800 al mes
  - Suscripción Deit&Crieit para 10 usuarios del mismo centro.

Ante la existencia de centros que demanden una mayor cantidad de usuarios suscritos, el precio de la suscripción se cobrará por usuarios adicionales a la suscripción definida.

#### IV.5 Estrategia de Distribución

La distribución de la aplicación será mediante plataformas digitales para la descarga directa por parte de los usuarios y clientes, estará disponible en AppStore para los usuarios de iOS y en Google Play para los usuarios Android.

Además, se considera distribución por medio de vendedores para los clientes de suscripciones JustDeit, DeitPRO y Deit&Crieit. El modelo de relacionamiento entre los vendedores y clientes de las suscripciones está definido e inspirado en la relación que los médicos poseen con los visitantes médicos, la cual es a largo plazo, un visitador DocDeit constará con una cartera de profesionales de la salud dentro de una radio geográfico a los cuales visitará y explicará los beneficios de la aplicación, estará a cargo de conseguir suscripciones según una meta a cumplir mensualmente y será compensado por cada venta de suscripción concretada que logre retener por 12 meses. La compensación de esa venta se realizará en 2 partes, al momento de concretar la suscripción y la segunda parte al momento de cumplir los 12 meses suscritos del cliente.

#### IV.6 Estrategia de Comunicación y ventas

La estrategia de comunicación y ventas de DocDeit se basa en marketing directo al consumidor, de cara al usuario se enfatizará en ella la facilidad de encontrar la cita de atención con el profesional de la salud especialista y la propiedad de la información de la ficha clínica. Hacia los clientes profesionales de la salud el mensaje fuerza será el acceso a la información de los pacientes sin importar el centro en el que atienda, que abre una oportunidad para ser más libre de atender telemedicina o en centros más pequeños y la ventaja de la gestión de pagos a través

de la aplicación. Se apostará por una imagen moderna, de libertad, inteligente y precio-eficiente.

Esta estrategia tiene 2 canales:

1) El Marketing online, necesario para captar nuevos suscriptores y fidelizarlos en el tiempo, se realizará mediante distintas estrategias que incluyen relacionamiento directo con el consumidor online mediante:

- Redes Sociales: Instagram, Youtube y Facebook, dado el segmento de clientes que se intenta seducir.
- Banners: ajustados a los hábitos del consumidor promoviendo la interacción.
- Marketing online: a través de publicidad en las ADS de Facebook y Google.
- E-mail: enviando información atrayente para que sigan visitando la aplicación y la tengan presente al momento de necesitarla para su uso personal o recomendarla a otros.

Las campañas de marketing online se externalizarán en agencias de publicidad especializadas en ello, se les pondrá metas de impresiones de publicidad visitada y descargas semanales, banners, acorde a los objetivos de crecimiento de DocDeit. En el caso particular de segmentos de usuarios, se complementarán las campañas con “rostros” que influyan en las decisiones de comportamiento los usuarios objetivo.

2) Vendedores Visitadores para los profesionales de la salud. En este caso, el marketing directo es más evidente y se basa principalmente en las interacciones que el vendedor pueda generar para fidelizar al profesional de la salud. Es por lo que es de especial importancia, la selección de los vendedores y la capacitación que se entregue, para que puedan disuadir y fidelizar, concretando una venta sostenible en el tiempo.

#### IV.7 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

La estimación de demanda ha sido calculada según las respuestas de las encuestas realizadas a potenciales usuarios y clientes de la aplicación, ajustada según la realidad chilena según cómo reaccionan en su comportamiento y consumo, no por ingreso como se realiza habitualmente.

Para la demanda por parte de las membresías se considera una base del mercado potencial acotado por área geográfica, edad, cobertura de seguro de salud ( (INE & CEPAL, 2020) (EL DINAMO, 2018) (CHILE3D, 2020) (FONASA, 2020)) Fonasa e Isapre) y disponibilidad de celular con acceso a internet, se tiene un tamaño de mercado de 11.804.988 de personas mayores de años en Chile que utilizan celular y cuentan con cobertura de seguro de salud Isapre o Fonasa (Instituto nacional de estadísticas INE y CEPAL Chile Proyecciones y estimaciones de Población. Total, País 1950-2050), se proyecta este valor para obtener el tamaño de mercado máximo posible en cantidad de usuarios se considera adicionalmente

que el 37% del mercado descargaría la aplicación de DocDeit detectado según encuesta realizada, dando un tamaño de mercado Final es de 4.367.846 usuarios potenciales.

Según Paul Graham<sup>38</sup>, fundador de la exitosa aceleradora de StartUp Y- Combinator, una tasa de crecimiento de 7% semanal es conseguida por StartUp Ups que “*están haciendo bien las cosas*”. Dicha tasa, exigida para negocios tecnológicos de éxito global, se ha adaptado a la realidad chilena y se ha considerado una tasa de 5% de crecimiento semanal<sup>39</sup>, un poco más acorde a la realidad local. DocDeit se ha propuesto cumplir esa meta de crecimiento durante su primer año de operación, proyectando una situación conservadora se ha realizado una proyección del crecimiento de usuarios y clientes crezcan al menos 2% semanal durante el año 2 y 3, como mínimo crezcan al 1% semanal durante los años 4 y 5.

Estas proyecciones traen consigo que las proyecciones de venta para los clientes de membresía premium sean de \$54 millones de pesos al primer año y al quinto año de ejercicio DocDeit consiga vender \$5.983 millones de pesos. Los indicadores que se proyectan para este segmento anualmente son los evidenciados en la Tabla IV-4 Ingresos Membresía Cliente - Paciente:

Ingresos Membresía Cliente- Paciente	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Descarga Año	#	36.368	219.534	664.741	1.204.920	1.698.153
Tasa lanzamiento	%	51,0%	51,0%	51,0%	51,0%	51,0%
Lanzamientos	#	18.548	111.962	339.018	614.509	866.058
% que paga suscripción	%	88%	88%	88%	88%	88%
Usuarios Activos Promedio al Mes	#	6.672	55.531	204.526	427.512	630.421
Ingresos Medio x Suscripción	\$/Mes	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Ingresos Membresía Cliente - Paciente</b>		<b>54</b>	<b>488</b>	<b>1.861</b>	<b>3.974</b>	<b>5.983</b>

\* Primer mes membresía con descuento de 100%

Tabla IV-4 Ingresos Membresía Cliente - Paciente

Estas proyecciones de ventas se basan en los supuestos de participación de mercado que pretende captar, la cual se sustenta en la investigación de mercado realizada y se desglosa en la Tabla IV-5: Planes Profesionales y Tabla IV-6: Planes Centros Médicos :

Planes Profesionales	Valor Suscripción	% Participación x Suscripción
Nombre Plan	\$/Mes	%
Just Deit	19.900	84,6%
DeitPRO	29.900	7,7%
Deit&Crieit	35.990	7,7%

Tabla IV-5: Planes Profesionales

<sup>38</sup> <https://paulgraham.es/ensayos/startup-crecimiento.html> visitada última vez 30.09.2020

<sup>39</sup> Fuente: Entrevista Benjamín Germani, Incubadora GearBox UdeC.

Planes Centros Médicos	Valor Suscripción	% Participación x Suscripción
Nombre Plan	\$/Mes	%
Deit&Crieit x2	64.900	77,3%
Deit&Crieitx5	144.900	12,1%
Deit&Crieitx10	269.800	7,7%

Tabla IV-6: Planes Centros Médicos

Los ingresos proyectados anuales por suscripciones de profesionales de la salud se observan en la Tabla IV-7: Ingresos x Suscripción profesional, allí se evidencia que al año 5 los ingresos proyectados por suscripción de profesionales son \$3.776 millones.

Ingresos Profesionales	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Potenciales Profesionales	#	153.870	153.870	153.870	153.870	153.870
% de Mercado adquirido EOP	%	3,1%	6,3%	9,4%	9,4%	9,4%
Profesionales Suscriptos EOP	#	4.840	9.683	14.525	14.525	14.525
Suscripciones Prom Activas Mensuales	#	2.204	7.013	11.819	14.413	14.397
Ingresos Medio x Suscripción	\$/Mes	21.857	21.857	21.857	21.857	21.857
<b>Ingresos x Suscripción profesional</b>	<b>\$MM</b>	<b>578</b>	<b>1.839</b>	<b>3.100</b>	<b>3.780</b>	<b>3.776</b>

Tabla IV-7: Ingresos x Suscripción profesional

La proyección de ingresos anuales por suscripciones de Centros de Salud se describe en la Tabla IV-8: Ingresos x por suscripción Centro de salud los cuales serán crecientes desde \$53 millones en el año 1 hasta llegar a \$295 millones en el año 5:

Ingresos Centros de Salud	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Potenciales Centros de Salud	#	5.163	5.163	5.163	5.163	5.163
% de Mercado adquirido	%	1,8%	3,6%	5,4%	5,4%	5,4%
Centros de Salud Suscriptos	#	93	186	278	278	278
Suscripciones Prom Activas Mensuales	#	36	102	169	199	199
Ingresos Medio x Suscripción	\$/Mes	123.443	123.443	123.443	123.443	123.443
<b>Ingresos x por suscripción Centro de salud</b>	<b>\$MM</b>	<b>53</b>	<b>152</b>	<b>250</b>	<b>295</b>	<b>295</b>

Tabla IV-8: Ingresos x por suscripción Centro de salud

#### IV.8 Presupuesto de Marketing y cronograma

El presupuesto de marketing de DocDeit es de absoluta relevancia pues, su crecimiento, está basado principalmente en la adquisición de nuevos clientes de membresía y suscriptores, que la empresa sea conocida rápido, será gracias a las campañas que se planea implementar y a la conversión que se obtenga como resultado de cada una de ellas.

Antes de operar, Catalízate desarrollará un plan piloto en el cual se generarán gastos de marketing para hacer conocida la aplicación en un nicho de clientes, esto servirá para construir una primera red de usuarios y clientes influenciadores que permitan promover la aplicación y que al momento de salir al mercado tenga una llegada positiva y se logren cumplir los objetivos de marketing propuestos.

DocDeit cuenta con campañas online que estarán dirigidas a la captación de nuevos usuarios de la aplicación, ya sea de membresía gratuita o Premium y al mismo tiempo a darse a conocer en las redes sociales para los profesionales de la salud que atienden de manera particular o en centros médicos pequeños.

Desde el primer año de operación se implementarán campañas en Google ADS y Facebook ADS, las cuales estarán dirigidas a los clientes definidos en los apartados anteriores, garantizando que los anuncios aparezcan en sus redes sociales y buscador de Google, además de eso, se han definido Influencer de Instagram con los cuales se realizarán campañas dirigidas a los usuarios de membresía premium, dichas campañas se evaluarán mensualmente respecto a su efectividad y se renovarán los rostros a medida del impacto en el número de membresías concretadas.

El presupuesto para estas campañas está definido para los 5 períodos en los que se evaluará el desempeño de DocDeit, es el que se observa en Tabla IV-9: Presupuesto de Marketing:

		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		Asignación	Monto	Asignación	Monto	Asignación	Monto	Asignación	Monto	Asignación	Monto
Descripción	Tipo	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM	%	\$MM
Google ADS	Adquisición	60%	143	60%	698	60%	1.718	20%	848	20%	643
	Penetración	5%	12	5%	58	5%	143	5%	212	5%	161
Facebook ADS	Adquisición	5%	12	5%	58	5%	143	5%	212	5%	161
	Penetración	20%	48	20%	233	20%	573	60%	2.543	60%	1.929
Generación de Contenido		10%	24	10%	116	10%	286	10%	424	10%	322
		100%	238	100%	1.163	100%	2.863	100%	4.239	100%	3.215

Tabla IV-9: Presupuesto de Marketing

Además de las campañas de marketing online, la empresa implementará estrategias de marketing directo con los clientes de suscripción ya que, al pertenecer al sector de la salud, se busca entregar más confianza a los profesionales y la venta directa con un ejecutivo conocido, es una estrategia exitosa y bastante utilizada en ese sector. Los gastos relacionados a esta estrategia de marketing están incluidos en el ítem generación de contenidos y no es de particular relevancia en el presupuesto de marketing.

## V Plan de Operaciones

La estrategia de DocDeit busca entregar a los usuarios y clientes, tanto profesionales de la salud, centros de atención médica y usuarios de la aplicación una experiencia amigable y eficiente que pueda dar respuestas a sus diferentes necesidades. En cuanto al tamaño de las operaciones, corresponde con lo indicado en el capítulo IV.7

Para determinar el flujo de DocDeit Se parte por definir a través de un mapa de procesos aquellos que son críticos, de soporte y estratégicos, como se aprecia en la



Tabla V-1: Procesos Internos

El plan de desarrollo e implementación de la App DocDeit incluye el detalle de las actividades, recursos y tiempos necesarios para iniciar las operaciones. Se desarrolló un cronograma de proyecto en el cual se detalla que con actividades previas a la puesta en marcha.

Los requerimientos de capital de trabajo requeridos se incluyeron en el plan financiero. Los productos para los cuales estará preparado DocDeit en su lanzamiento serán: Las 3 suscripciones para los centros médicos, las 3 suscripciones para los profesionales, las membresías versión free y la versión premium. No se prevé en los cambios en los productos en los primeros 5 años. La plataforma está programada para salir al mercado en enero del 2021.

DocDeit está diseñado para que el cliente y/o usuario pueda autogestionarse en la mayoría de sus funciones una vez se realice la primera venta. Considerando que las actividades críticas están en el inicio de relaciones con el cliente, así como la fidelización de este, se ha definido que el equipo de trabajo operativo estará conformado por un gerente general, un gerente comercial y una fuerza de venta para los segmentos de profesionales y centros Médicos, un gerente de control de gestión y administración, un equipo de programadores con un supervisor.

El desarrollo se encuentra en el la Parte II de la tesis.

## VI Equipo del proyecto

El equipo gestor corresponde a las emprendedoras Carmen Silva y Andrea Contreras del negocio que liderarán todos los proyectos dentro de la organización.

Dada la naturaleza del negocio tecnológico, se espera crecer rápidamente y por lo tanto la estructura organizacional se podrá modificar en el tiempo, por eso es necesario establecer un gobierno **corporativo**, para definir y facilitar los derechos y las responsabilidades de los tres colectivos en una empresa, los fundadores, los accionistas y el directorio

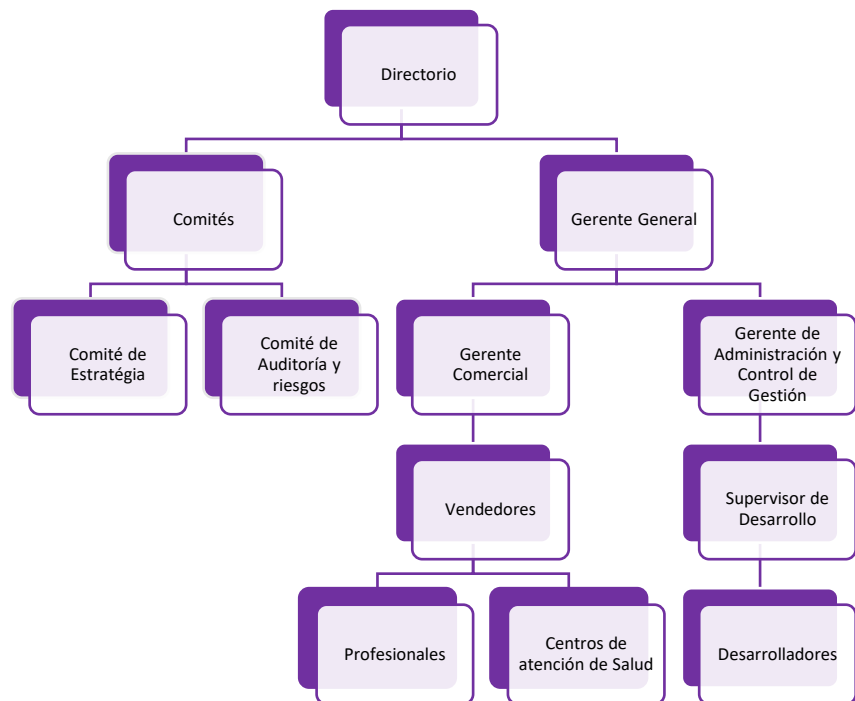


Tabla VI-1: Organigrama

El gobierno corporativo tendrá sustento en el directorio, el que se apoyara en el comité de estrategia y el comité de Riesgo y Auditoria y la administración estará a cargo de un gerente general y su equipo el cual tiene una estructura Formal Jerárquica con funciones definidas a cada puesto.

La estructura de remuneraciones de DocDeit se encuentra detallada a continuación, los ítems con mayor relevancia en el presupuesto son los vendedores para suscripciones de profesionales y el equipo de programadores.

Cargo	Unidad	Año1	Año 2	Año 3	Año4	Año5
Gerente General	\$MM	24	24	24	24	24
Gerente Comercial	\$MM	24	24	24	24	24
Gerente de Adm y Control de gestión	\$MM	18	18	18	18	18
Vendedores Profesionales	\$MM	364	515	569	264	179
Vendedores Centro Médicos	\$MM	79	102	112	45	35
Equipo programadores	\$MM	132	132	132	132	132
Supervisor Programadores	\$MM	30	30	30	30	30
<b>Totales Anuales</b>		<b>671</b>	<b>844</b>	<b>909</b>	<b>537</b>	<b>443</b>

Tabla VI-2: Planilla de remuneraciones DocDeit

El desarrollo se encuentra en el la Parte II de la tesis.



## VII Plan Financiero

El plan financiero se evaluó a 5 años, los supuestos se encuentran detallados en los capítulos anteriores, las métricas principales de los usuarios son las siguientes.

Métricas Usuarios Membresía	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño de Mercado	#	4.367.846	4.422.444	4.449.743	4.477.042	4.504.342
Descargas Año	#	36.368	219.534	664.741	1.204.920	1.698.153
Tasa de descarga semanal	%	5,0%	3,0%	1,5%	0,7%	0,7%
Crecimiento	%		604%	303%	181%	141%
Tasa lanzamiento	%	51,0%	51,0%	51,0%	51,0%	51,0%
Lanzamientos	#	18.548	111.962	339.018	614.509	866.058
Tasa de salida	%	10%	10%	10%	10%	10%
Meses promedio de suscripción	Meses	10	10	10	10	10
Clientes Activos EOP	#	17.578	102.507	299.651	530.090	741.038
Usuarios Activos Promedio al Mes	#	6.672	55.531	204.526	427.512	630.421
% que paga suscripción	%	88%	88%	88%	88%	88%
Usuarios que pagan suscripción al mes	#	5.872	48.867	179.983	376.210	554.771

Tabla VII-1: Métricas Usuarios Membresía

Al analizar los costos asociados a la puesta en marcha se determina una inversión requerida de \$MM 92 un capital de trabajo de \$MM 325, los que serán financiados con un préstamo de \$MM 92, aportes de socias de \$MM142 cada una y un aporte del inversionista de \$MM42.

El detalle de los ingresos se encuentra el capítulo IV Plan de Marketing, tablas 7,10 y 11

Los costos considerados son acceso a datos de la App, El gestor de contenidos de la App, Pasarela de pago para la App lmed, Envío de notificaciones push.y los gastos principales son los de personal y de marketing .

Para calcular la tasa de descuento del proyecto, se utilizó el modelo CAPM para mayor detalle de las Fuentes de datos ver anexo 6.

$$k_e = Rf + PRM * \beta_S + R_{STAR UP} + R_{Liquidez} = 16,51\%$$

$$k_e = 1,5\% + 6,26\% * 1,12 + 4\% + 4\% = 16,51\%$$

Para el cálculo del valor terminal no se consideró la expansión a la costa este de América por lo cual el valor final en el año terminal es igual al flujo de caja constante dividido entre la tasa de descuento. En este caso, el flujo de caja menos la depreciación y los al quinto año es de \$MM 3.147 y la tasa de descuento es del 16,51%, el valor final es de \$MM 18.844, el valor actual es de \$MM 8.706.

El proyecto nos entrega los siguientes indicadores VAN, TIR, PAYBACK

	Horizonte de evaluación	Tasa Descuento	VAN	TIR	Payback
Identificación	Años	%	\$MM	%	Año
Proyecto Puro	5	16,5%	10.886	123,6%	3
Deuda.	5	17,6%	15		
Proyecto Ajustado (Proyecto puro + deuda)	5		10.901	125,1%	3

Estos valores validan que se puede llevar a cabo el proyecto.

Las sensibilizaciones se realizaron al Precio de suscripción de los usuarios, al Costo de Imed y Mercado Objetivo de Profesionales de la Salud. Considerando para toda la tasa de descuento estimada de 16,51%.

Se utilizó la herramienta de escenario de Excel y nos entrega los siguientes VAN sensibilizados.

Resumen del escenario				
	Valores actuales:	Pesimista	Optimista	Conservador
VAN	10.901	6.957	12.910	9.654

Tabla VII-2: Resumen de Escenarios

El desarrollo se encuentra en el la Parte II de la tesis

## VIII Riesgos, problemas y supuestos críticos

En la siguiente Tabla VIII-1VII Riesgos, problemas y supuestos críticos se presentan los principales riesgos para el proyecto DocDeit

Fuentes de Riesgo	Riesgos	Impacto Financiero	Probabilidad de Ocurrencia	Plan de Mitigación
Actividades de Soporte	Que el monto a pagar por la app por parte de los usuarios sea inferior	Alto	Medio	Entregar un servicio de excelencia y generar lazos con los usuarios, sobre la base de un plan de marketing y desarrollando redes con profesionales para asegurar la disponibilidad de horas atractivas.
Actividades Primarias	Incremento en los costos de las transacciones	Alto	Bajo	<p>Los costos de procesamiento y almacenamiento están a la baja en la industria.</p> <p>Los costos por el uso de pasarela de pago están a la baja por el ingreso de nuevos actores.</p> <p>El proceso de integración de las aseguradoras hoy cuenta con 1 proveedor dominante , aunque Medipass cada día aumenta su presencia</p>
Submercados	Poder de los clientes, No alcanzar las metas de captación de usuarios suscripciones Profesionales de la salud	Alto	Alto	Ofrecer un servicio que sea recomendable, fácil de usar , atractivo para asegurar la descarga y el enrolamiento.

Tabla VIII-1VII Riesgos, problemas y supuestos críticos

El desarrollo se encuentra en el la Parte II de la tesis

## IX Propuesta al inversionista

De acuerdo con la evaluación explicada en el capítulo VII, se presenta la propuesta al inversionista:

Para incorporarse como socio se solicita un aporte de \$MM 42 con lo que se otorgará el 13% de la empresa equivalentes a 42.000 de acciones de tipo preferente A, además se compromete retiro de utilidades al 3 año consecutivo de generar utilidades y se otorga el derecho de elegir a un miembro del Directorio.

### Oferta al Inversionista:

Aporte		Total \$MM	Participación	Tipos de Acciones
Capital Fundadoras	Socias	283	87%	283.000 acciones preferentes Tipo A
Accionistas		42	13%	42.000 acciones preferentes Tipo A
Total		325	100%	326.000 acciones Preferentes Tipo A

La estrategia de salida que se oferta es una opción preferente de venta de sus acciones a partir del quinto año en caso de venta de la compañía, o indistintamente llevar 3 años consecutivos generando utilidades.

El desarrollo se encuentra en el la Parte II de la tesis

## X Conclusiones

Al evaluar este proyecto se concluye que DocDeit es una aplicación que busca atenuar la brecha que existe entre oferentes y demandantes de horas de profesionales de la salud, la aplicación permite la conexión de manera eficiente beneficiando a usuarios y clientes de manera distinta. Una de las características más distintivas de DocDeit es que ofrece una ficha clínica a los pacientes y que estos serán capaces de compartir con el especialista que los atienda toda la información médica que definan, incluyendo exámenes médicos de laboratorio e imagenología, sin importar el centro de atención de salud. Los pacientes podrán pagar agendar citas presenciales y online, además la aplicación les permitirá realizar el pago de la consulta al momento de agendar, agilizando los tiempos previos a la atención y estando integrados con los seguros. En el caso de los profesionales de la salud les permite tener acceso a una gestión más eficiente de los pacientes a aquellos que atienden en centros pequeños, lo que incluso podría apoyarles a atraer nuevos pacientes y les facilita la gestión de pagos y procesos de administración.

La industria del software en Chile está en etapa de desarrollo inicial y existe evidencia que seguirá potenciándose y que las aplicaciones han llegado para quedarse, los medios online van ganando espacio en el mercado y cada vez serán más relevantes en el diario quehacer de las personas al momento de resolver sus problemáticas del día a día, en la actualidad no existe otra aplicación que tenga todas estas prestaciones, por lo cual se busca recalcar esta diferencia y potenciarla en las campañas que se ejecuten para adquirir y/o fidelizar clientes y usuarios, se utilizó metodología SMART para diseñar el plan de marketing.

El éxito de una aplicación tecnológica se basa en el volumen de usuarios que logra enrolar y en particular en el caso de DocDeit, en el volumen de concreción de citas con profesionales de la salud, por lo tanto, los segmentos de clientes se relacionan directamente con el comportamiento de los consumidores a los que se busca satisfacer en sus necesidades, los usuarios potenciales en el primer año son 4.395.145 personas, teniendo como objetivo inicial las descargas de la aplicación alcancen el primer año a las 36.368, la creación de usuarios en el primer año de 18.578 y que 88 de cada 100 usuarios comprará la versión Premium durante el primer año y los potenciales clientes se constituyen en 153.870 profesionales constituidos por 59.966 psicólogos, 49.899 médicos de diversas especialidades, 13.645 fonoaudiólogos y 30.360 kinesiólogos y 5.163 centros médicos.

La oportunidad de negocio planteada generará un VAN ajustado positivo de \$MM10.901 con una tasa de descuento 16,5%, cuenta con una TIR de 125,1%, se estima recuperar la inversión del proyecto al tercer año de operación. La inversión requerida inicial es de \$MM 417, de los cuales \$MM 325 se destinan para capital de trabajo que financiará el desarrollo de la aplicación y el pilotaje de esta antes de salir al mercado y el primer año de la operación.

## XI Referencias

CHILE3D. (04 de 04 de 2020). Obtenido de <http://www.chile3d.cl/consumidor.html>

Cloud Google. (14 de 04 de 2020). *cloud.google.com*. Obtenido de <https://cloud.google.com/firestore/pricing>

Deloitte. (2020). *Guía Práctica para Consejeros del Comité de Auditoría*.

EL DINAMO. (27 de 10 de 2018). *DINAMO*. Obtenido de CASEN:  
<https://www.eldinamo.cl/nacional/2018/10/27/casen-numero-de-adultos-mayores-supera-a-los-menores-de-15-anos/>

FONASA. (14 de 11 de 2020). *FONASA*. Obtenido de BOLETÍN ESTADÍSTICO 2017-2018:  
<https://www.fonasa.cl/sites/fonasa/documentos>

INE & CEPAL. (14 de 11 de 2020). *CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población . Total País 1950-2050*. Obtenido de <http://estadistica.ssmso.cl/downloads/proyecciones/CHILE-Proyecciones-y-Estimaciones-de-Poblacion-Total-del-Pais-1950-2050.pdf>

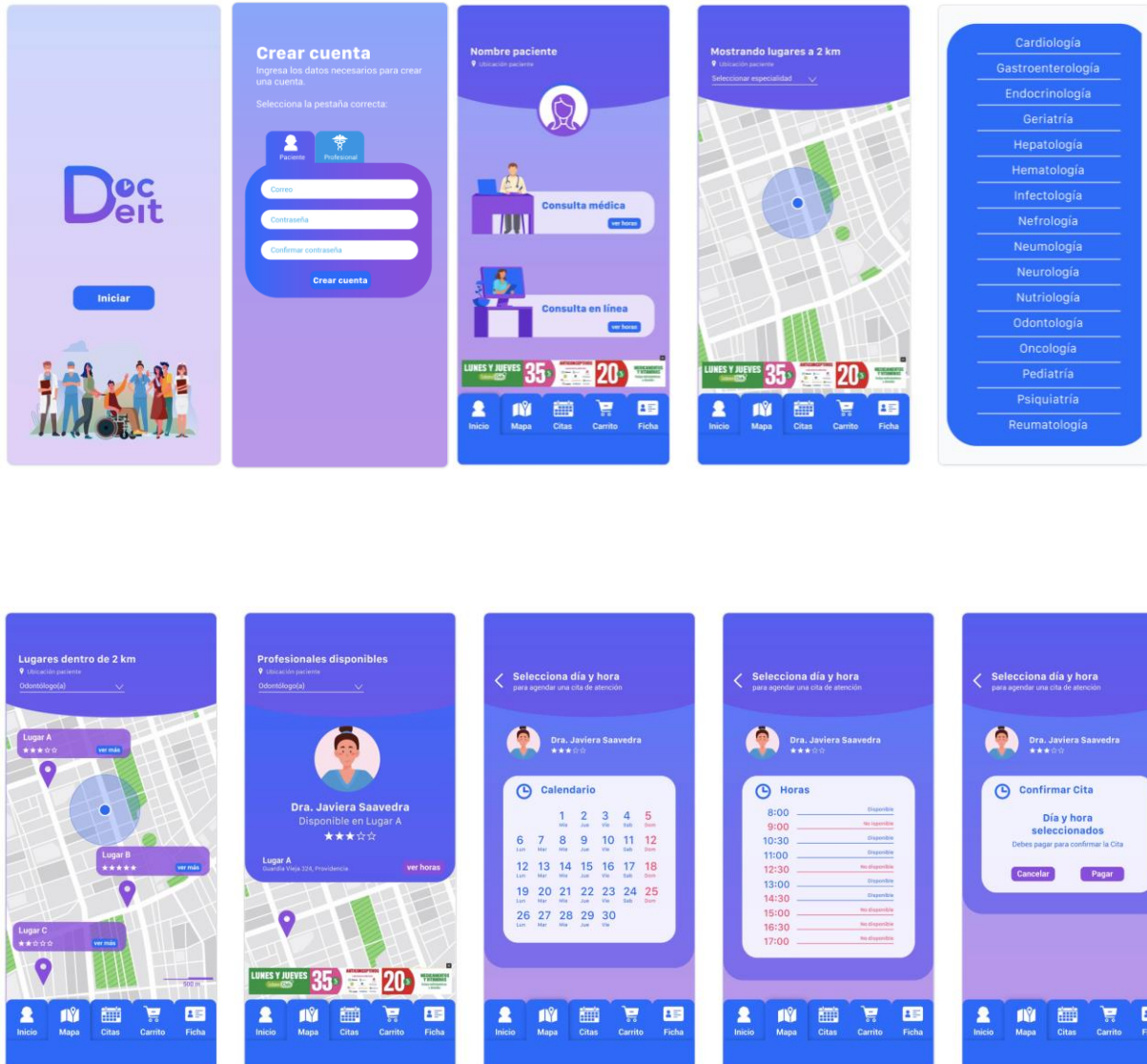
Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Estados Unidos: Crown Publishing Group.

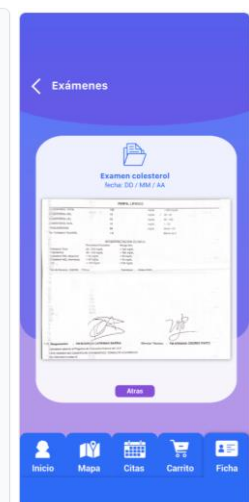
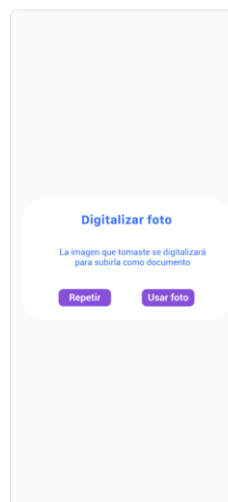
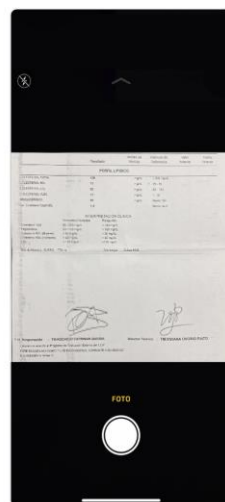
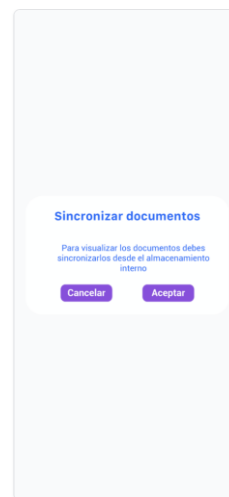
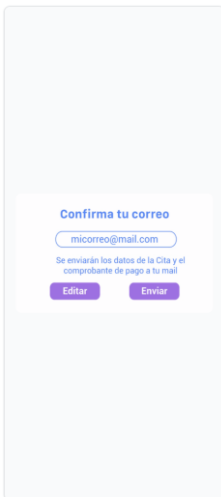
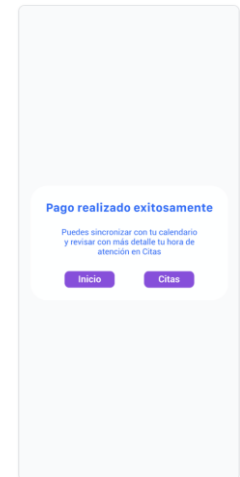
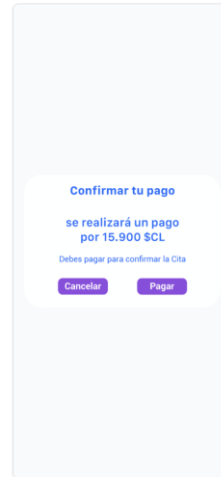
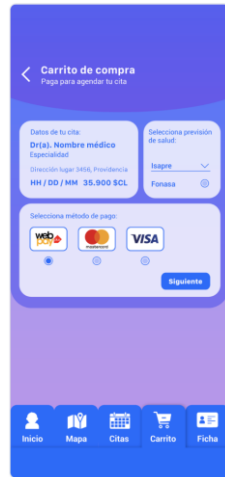
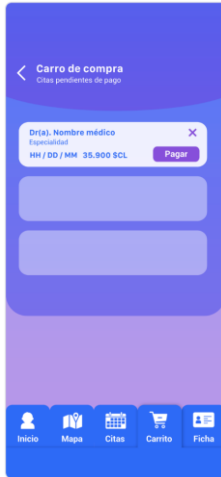
SUPERINENDENCIA DE SALUD. (14 de 11 de 2020). *Estadísticas de Prestadores Institucionales Acreditados*. Obtenido de Período: 24 de diciembre de 2009 al 31 de marzo de 201:  
[http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/articles-18218\\_recurso\\_1.pdf](http://www.supersalud.gob.cl/documentacion/666/articles-18218_recurso_1.pdf)

## XII Anexos

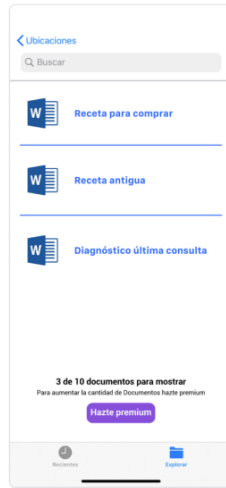
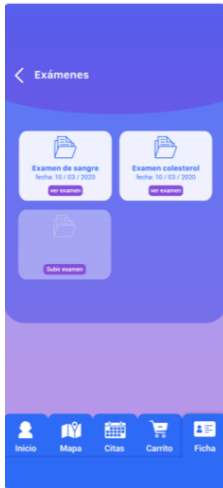
### Anexo 1 Aplicación

#### 1) Visual Usuario Membresía Gratuita – Cita Presencial:









### Suscribirse a premium

Por sólo CL\$ 22.000 al mes.  
Ventajas de ser premium:

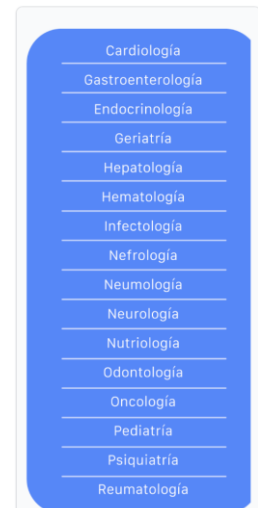
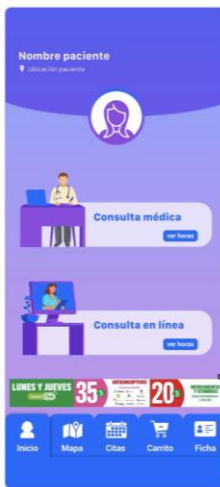
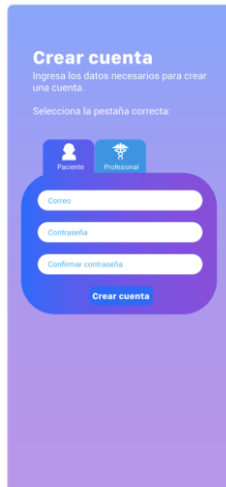
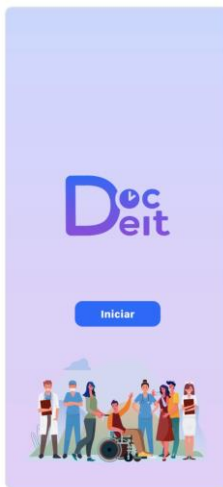
Descarga tus datos en .xls +10 exámenes para subir

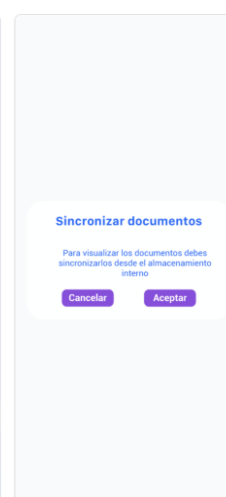
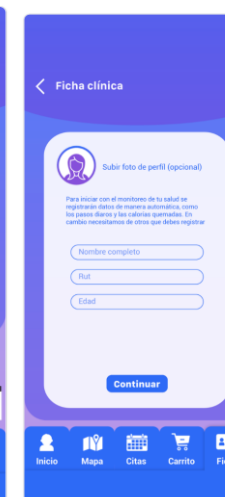
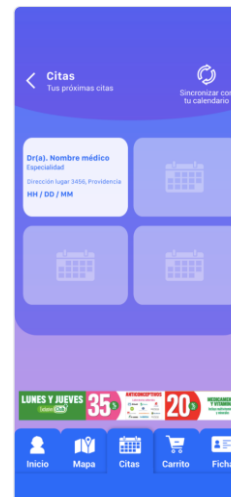
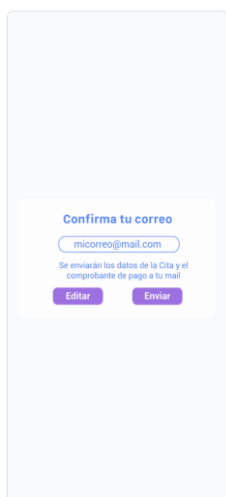
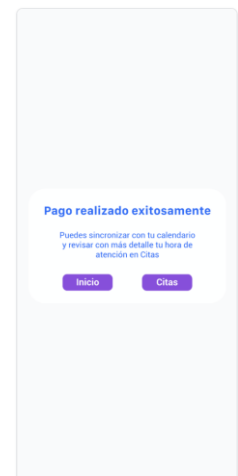
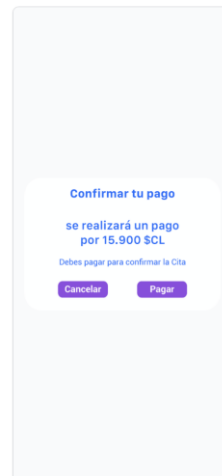
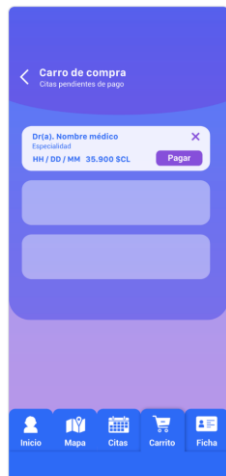
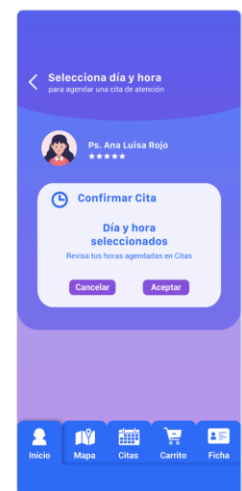
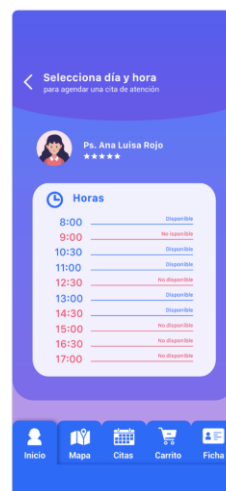
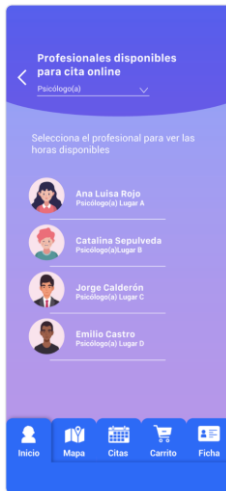


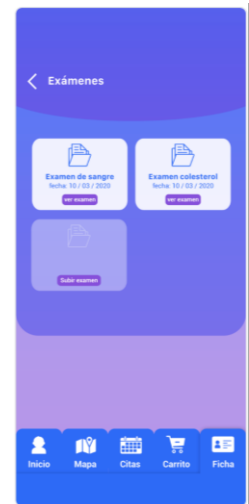
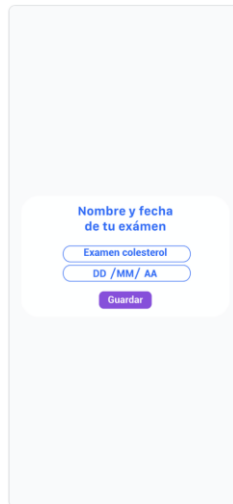
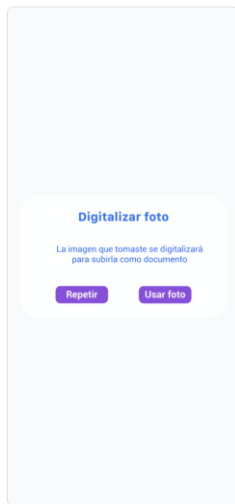
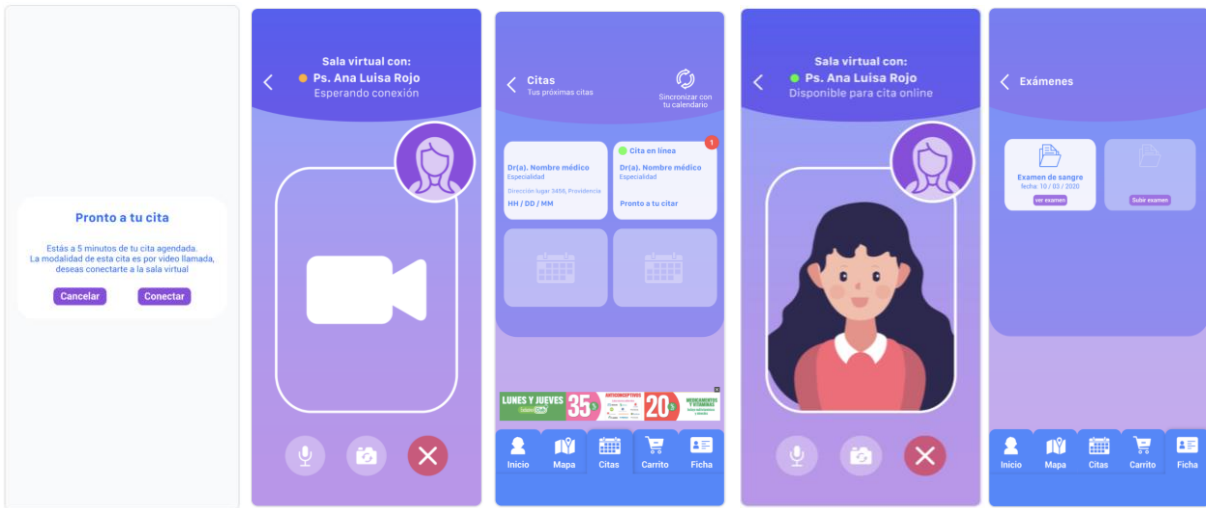
No más avisos publicitarios

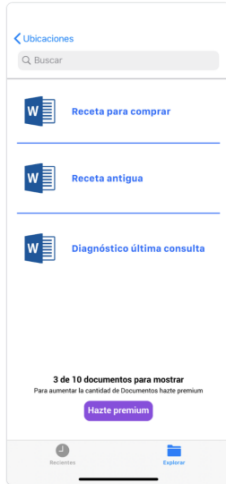
Iniciar suscripción

## 2) Visual Usuario Membresía Gratuita – Cita Telemedicina:









### Suscribirse a premium

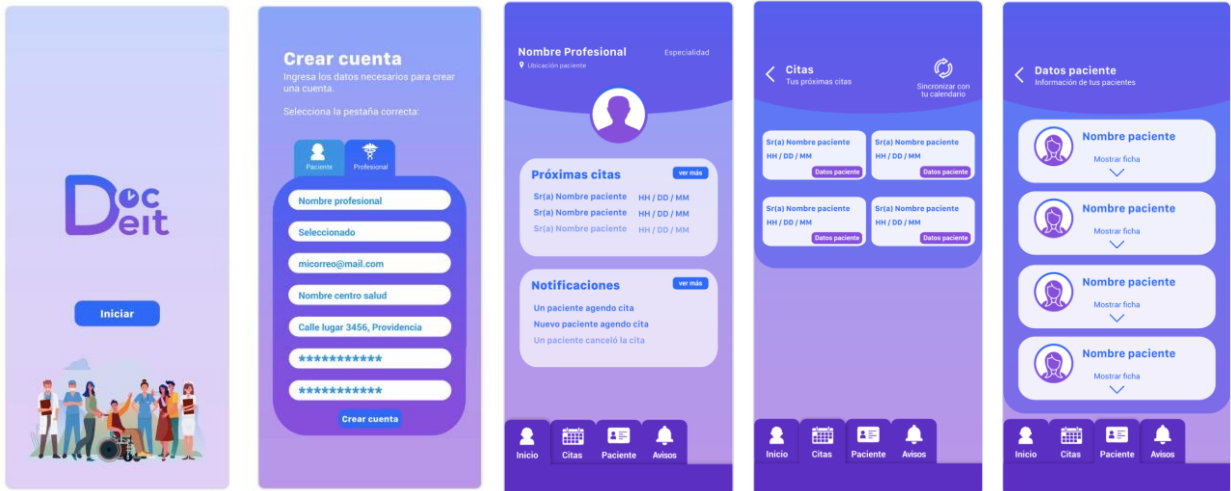
Por sólo CL\$ 22.000 al mes.  
Ventajas de ser premium:

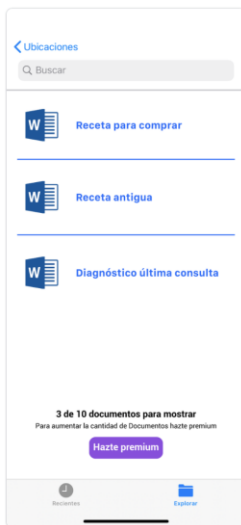
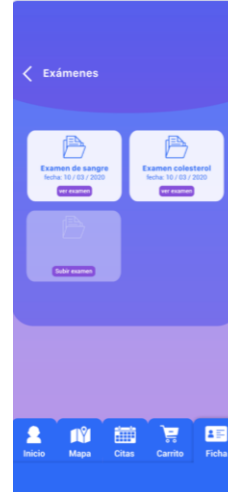
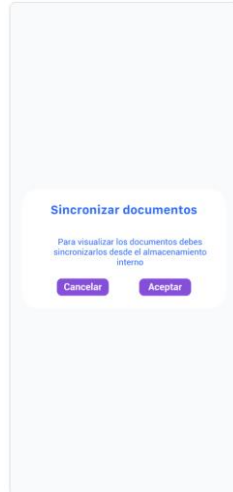
Descarga tus datos en .xls +10 exámenes para subir

No más avisos publicitarios

Iniciar suscripción

### 3) Visual Suscripción Profesional de la Salud:





## Anexo 2 Encuestas y Entrevistas

### 2 A Encuestas Usuario

Encuesta realizada mediante Forms de Google:

<https://docs.google.com/forms/d/1ljPBYvMYLoVXxXEDJwwJjEX4RgkIQyR09vD8Rj7TYiw/prefill>

Formulario Encuesta Usuarios:

#### Caracterización

- 1) Género con el que te identificas: \*
- 2) Edad \*
- 3) ¿En qué región de Chile vives? \*
- 4) ¿En qué comuna? \*

#### Cuéntanos un poco de tí...

- 5) ¿Con quién vives? \*

#### Sobre tu familia

- 6) ¿hay alguno que dependa económicamente de ti? \*

#### Un poco más de tí...

- 7) ¿tu vivienda es...? \*
- 8) De la siguiente lista, ¿cuáles tienes? \*
- 9) ¿tienes un referente respecto a vida saludable? (personaje de tv, influencer, deportista,...) \*
- 10) ¿haces deporte? \*

#### Uso de Tecnología

- 11) ¿Usas alguna de estas aplicaciones? \*
- 12) ¿compras online? \*

#### Relacionado con nuestro proyecto...

- 13) ¿Usarías una aplicación para agendar citas médicas? \*

#### Relacionado con nuestro proyecto...

ya que utilizarías una app para agendar tus consultas con profesionales de la salud... (desde acá en adelante las preguntas son realizadas solo a los que respondieron SÍ a la pregunta 13).

- 14) ¿Al momento de tomar una hora, ¿qué factores consideras? \*
- 15) ¿Te gustaría que adicionalmente la aplicación te entregara información sobre...? \*

#### Nuestra Aplicación

Ofrece una manera de conectar pacientes con profesionales de la salud, lo antes posible y lo más cerca de su entorno geográfico, sin la restricción de pertenecer a una red de centros. Además, a través de la app se pueden solicitar horas para consultas presenciales u online, pudiendo dejar confirmadas las horas de atención instantáneamente.

Una de las grandes ventajas para los pacientes es que podrán manejar la información de

su ficha clínica, la cual compartirán con el especialista solo al momento de la cita médica, quién la irá completando al momento de la sesión, tendrá acceso por ese tiempo a la información y a los exámenes que el paciente haya puesto a disposición en su registro. En ella, además de su historia clínica, podrán tener registro de las recetas y órdenes de exámenes que se les han solicitado. Lo anterior, facilitará la gestión del tiempo del especialista, pudiendo dedicar más tiempo a diagnosticar y al paciente en general.

Otra ventaja para el paciente es que podrá hacer el pago desde su teléfono móvil, aprovechando los convenios con FONASA o su ISAPRE al momento del pago.

La aplicación ofrecerá a los pacientes una variedad de información respecto a la vida saludable y quisiera aportar al diario vivir de quienes se suscriban a ella, es por eso que nos encantaría recibir tu opinión.



16) Respecto la imagen anterior, cómo evaluarías los siguientes aspectos: \*

- Simple
- Amigable
- Tamaño de letra legible
- Tamaño apropiado de la publicidad
- Agradable a la vista

- Colores apropiados
- Simple
- Amigable
- Tamaño de letra legible
- Tamaño apropiado de la publicidad
- Agradable a la vista
- Colores apropiados

17) ¿Pagarías por una versión premium? \*

#### Precio

18) ¿qué factores de harían que pagaras por ella? \* (pregunta realizada sólo a quienes respondieron TAL VEZ o NO a la pregunta 17)

19) ¿cuánto pagarías mensualmente por una app así? \*

- Yo pagaría \$500 pesos mensuales
- Yo pagaría \$1000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$2000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$3000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$4000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$5000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$6000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$7000 pesos mensuales
- Yo pagaría + de \$7000 pesos mensuales
- Otros:

#### ¿Quieres saber más de este proyecto?

20) Si te interesó el proyecto y te gustaría saber más, déjanos tu correo y te contactaremos!

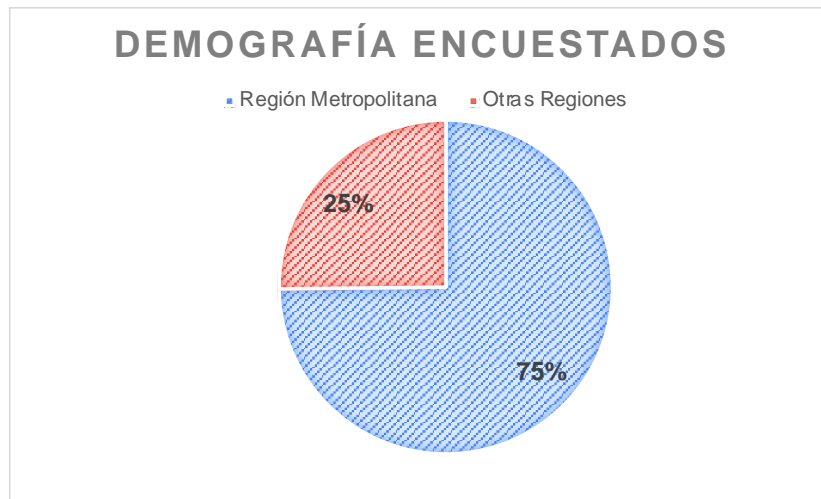
¡Muchas gracias por tus respuestas!



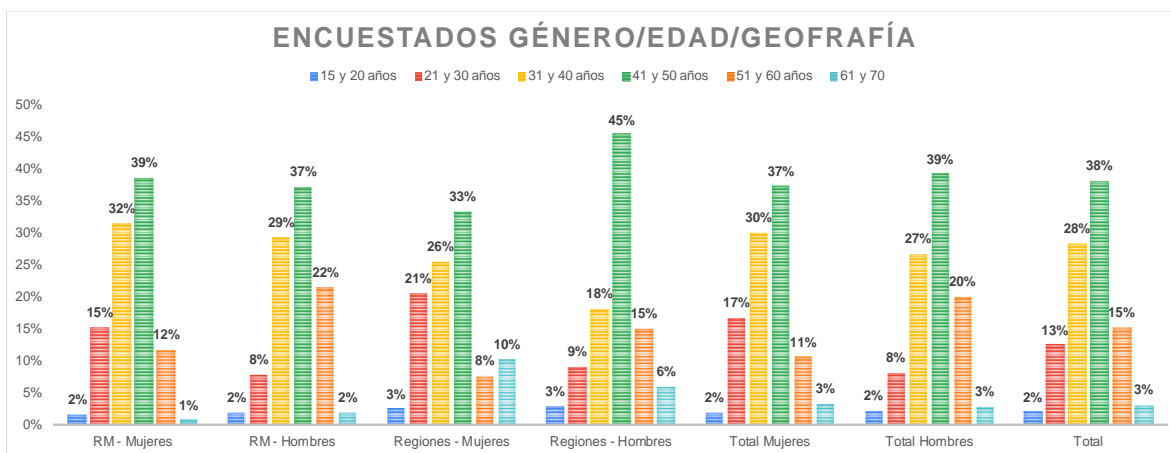
## RESULTADOS ENCUESTA USUARIOS

Se encuestaron 286 personas, de las cuales 47% se identifica con el género Masculino y 52% se identifica con el género Femenino.

En cuanto a representación geográfica, la mayoría de quienes respondieron viven en la región metropolitana (75%), con distribución en 26 comunas de ella, pero con mayor representatividad en las comunas de Las Condes, Ñuñoa, Providencia, Santiago y Vitacura, según orden de reiteración



Respecto a la edad de los encuestados: el 43% tiene menos de 40 años y más del 66% de ellos a la fecha tiene entre 31 y 50 años. Se concluye que no existe diferencia significativa en la distribución de la muestra por edad, género y zona geográfica, tal como se observa en la gráfica a continuación:



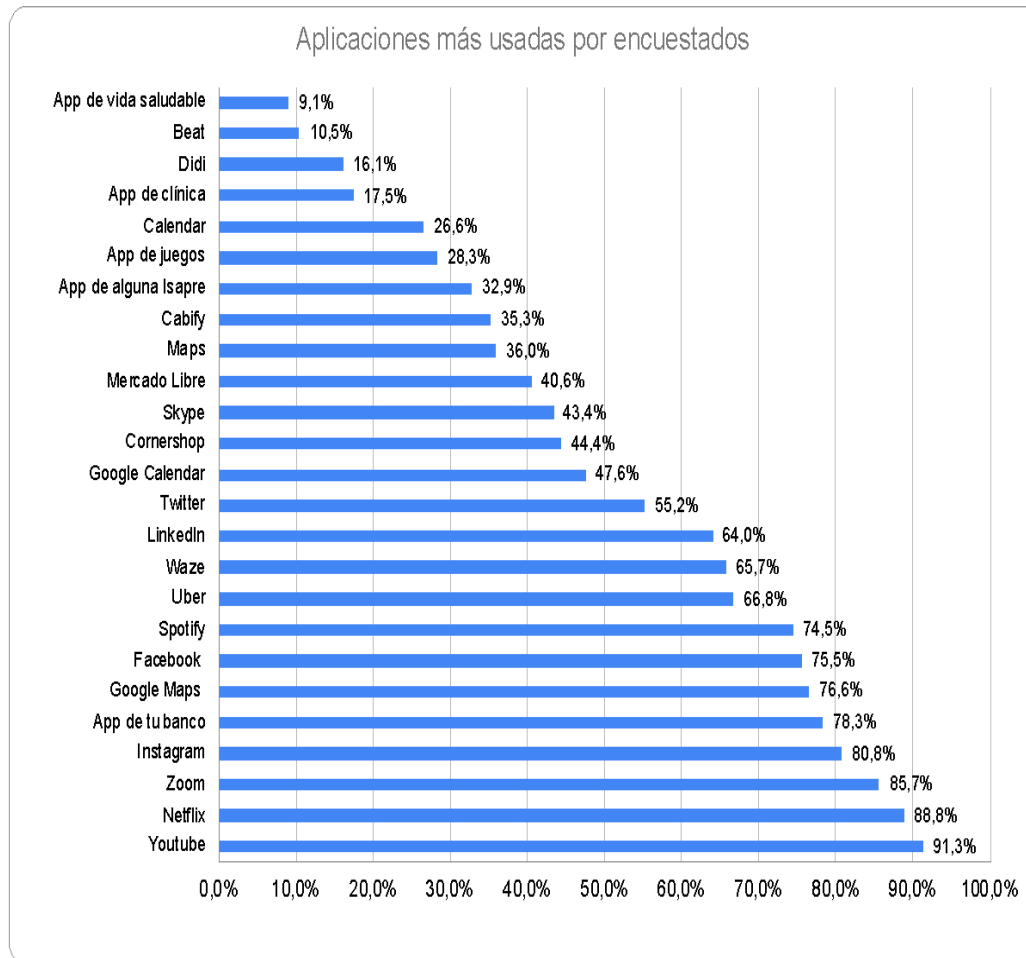
El 75% del total de encuestados declara que vive en casa o departamento propio. El 86% del total declara que vive con su familia y el 68% de quienes viven con su familia declaran que deben hacerse cargo de otros económicamente.

Ante la pregunta abierta: ¿tienes un referente respecto a vida saludable? (personaje de tv, influencer, deportista,...) solo 139 personas declaran tener un referente, se concluye que no existe una tendencia marcada, ni segmentando por género ni por edad. Sólo se repiten los siguientes nombres:

Referente	Menciones libres
Connie Achurra	6
Rafael Nadal	5
Keyla Itsines	4
Sasha Fitness	3
Virginia de María	3
Arturo Vidal	2
Barak Obama	2
Claudio Bravo	2

Los referentes en general pertenecen principalmente a las siguientes categorías: deportistas de alto rendimiento (destacan futbolistas y tenistas), personal trainers, cocineras que promueven la cocina saludable, médicos que recomiendan un tipo de alimentación específica y personajes de la televisión o vida pública. Es importante destacar que el 65% de los encuestados declara que realiza deporte. Esta pregunta se hizo con la idea de detectar candidatos a “*influencer*” para redes sociales con los cuales desarrollar una campaña de marketing, se puede concluir que la mayoría de quienes declaró tener un referente de vida saludable, sigue a su referente por la red social Instagram y por youtube en caso de los personal trainers.

A la pregunta: ¿Usas alguna de estas aplicaciones? Se pudo concluir que la mayoría de los encuestados utiliza aplicaciones de los siguientes usos: reproducción audiovisual o de música, redes sociales, video llamadas, App de Banco. Respecto al uso de aplicaciones relacionadas con la salud de las personas, el 33% de los encuestados declara utilizar la aplicación de la isapre, 17% declara utilizar aplicación de una clínica y sólo el 9% de los encuestados reconoce utilizar alguna aplicación de vida saludable.



La mayoría reconoce comprar online, solo el 5,2% de los encuestados reconoce no hacerlo. Las principales compras que declaran realizar los encuestados son: relacionadas con alimentación, ya sea mediante delivery de comida (71%) o directamente al supermercado (64%). Le siguen en preferencia las compras de artículos para el hogar (56,3%), ropa (53,8%) y el **agendamiento de citas médicas/dentales con un 53,5%**.

Supermercado	64,0%
Ropa	53,8%
Delivery de comida	71,3%
Artículos de Ferretería	20,3%
Artículos para el Hogar	56,3%
Artículos de librería	24,8%
Libros/e-book	38,8%
Bebestibles	37,4%
Medicamentos	25,5%
agendamiento peluquería/manicura	18,5%
<b>agendamiento de citas médicas/dentales/...</b>	<b>53,5%</b>
artículos de deporte	31,5%
joyas accesorios	14,7%

artículos de bebé	17,5%
juguets para niños	19,2%
no compro online	5,2%

Ante la pregunta ¿usarías una aplicación para agendar citas médicas? 268 personas declaran que sí lo harían. Solo a estas personas, que equivalen a 93,7% de los encuestados, les presentamos la aplicación en estudio y les hicimos algunas preguntas relacionadas con el uso de ella y de precios.

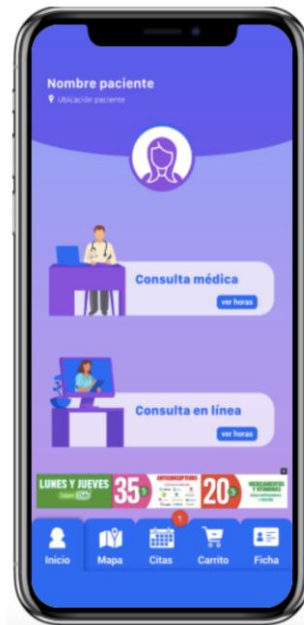
Se les pidió que marcaran 3 alternativas a la pregunta: Al momento de tomar una hora médica, ¿qué factores consideras? El orden de respuesta por repetición fue:

- 1) Especialidad del profesional (75%).
- 2) Cobertura de Isapre/FONASA (74%).
- 3) Disponibilidad de horas del especialista (74%).
- 4) Experiencia del profesional (62%).
- 5) Distancia (55%).

Al consultarles sobre información adicional que les gustaría recibir en la aplicación el 95% marcó alguna de las opciones propuestas (debían elegir 3), cuyo orden por repetición fue el siguiente:

- 1) Precios preferentes en procedimientos y/o exámenes (74%).
- 2) Descuentos en farmacias (68%).
- 3) Propuestas de menú saludable (37%).
- 4) Consejos de vida saludable (37%).
- 5) Charlas o webinars con temas de medicina específicamente (27%).

Se les presentó la siguiente imagen de la aplicación:



Y se les preguntó qué tan de acuerdo se encontraban respecto a algunos atributos. Los encuestados estuvieron “de acuerdo” o “muy de acuerdo” a que la aplicación les pareció:

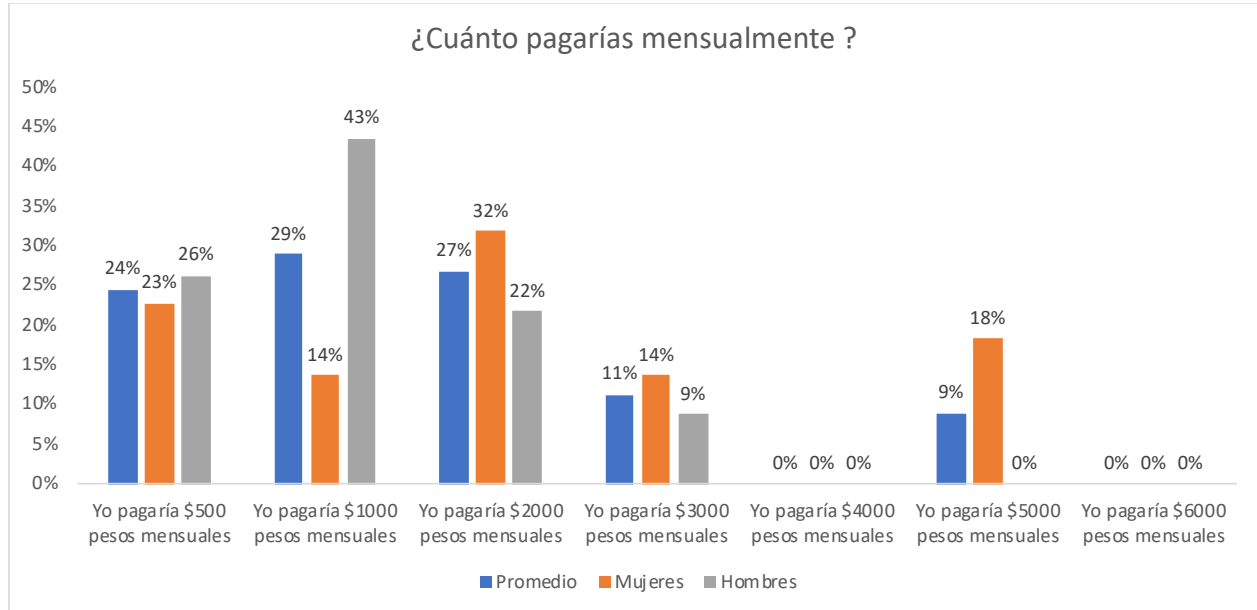
- Simple = 71%
- Amigable = 69%
- Letra con tamaño legible = 68%
- Tamaño apropiado de la publicidad = 50%
- Agradable a la vista = 50%
- Colores apropiados = 39%

Se definió, con un criterio conservador, que las personas pertenecientes a este grupo que tuvieran descargadas aplicaciones de clínicas y/o ISAPRES en su smartphone serían un proxy más real respecto a la cantidad de descargas de la muestra, por lo tanto, se considera que el 37% de los usuarios descargaría la aplicación (100/268).

El 51% declaró que no pagaría por una versión Premium, sólo el 3% declaró que lo haría y el 46% dijo que “tal vez” pagaría. En un acto conservador respecto al análisis de los resultados, se considerará que quienes no pagarían por la aplicación no estarían interesados en ella y por lo tanto, no crearían un usuario en la aplicación y en el caso que la descargaran tendrían mayor probabilidad de eliminarla, por lo tanto, se considerará que el 49% de encuestados que responde que pagaría o tal vez pagaría por la aplicación equivale al porcentaje de usuarios que tendría la aplicación en promedio.

A quienes respondieron que “tal vez” pagarían y a quienes respondieron que “No” pagarían, les preguntamos por atributos que harían que pagaran por la aplicación. Con tal pregunta se pudo discriminar a aquellos individuos que no pagarían de ninguna manera y a aquellos que podríamos convencer de pagar mejorando algunas características de la aplicación

antes descrita. Así, se concluye que 88% (45 encuestados de los 51 que reconocieron que *usarían una aplicación para agendar citas médicas*) afirmara que pagaría un monto mensualmente por la aplicación presentada en este estudio, el cual fluctúa entre \$500 y \$6.000 pesos, con la distribución que se aprecia en el siguiente gráfico:



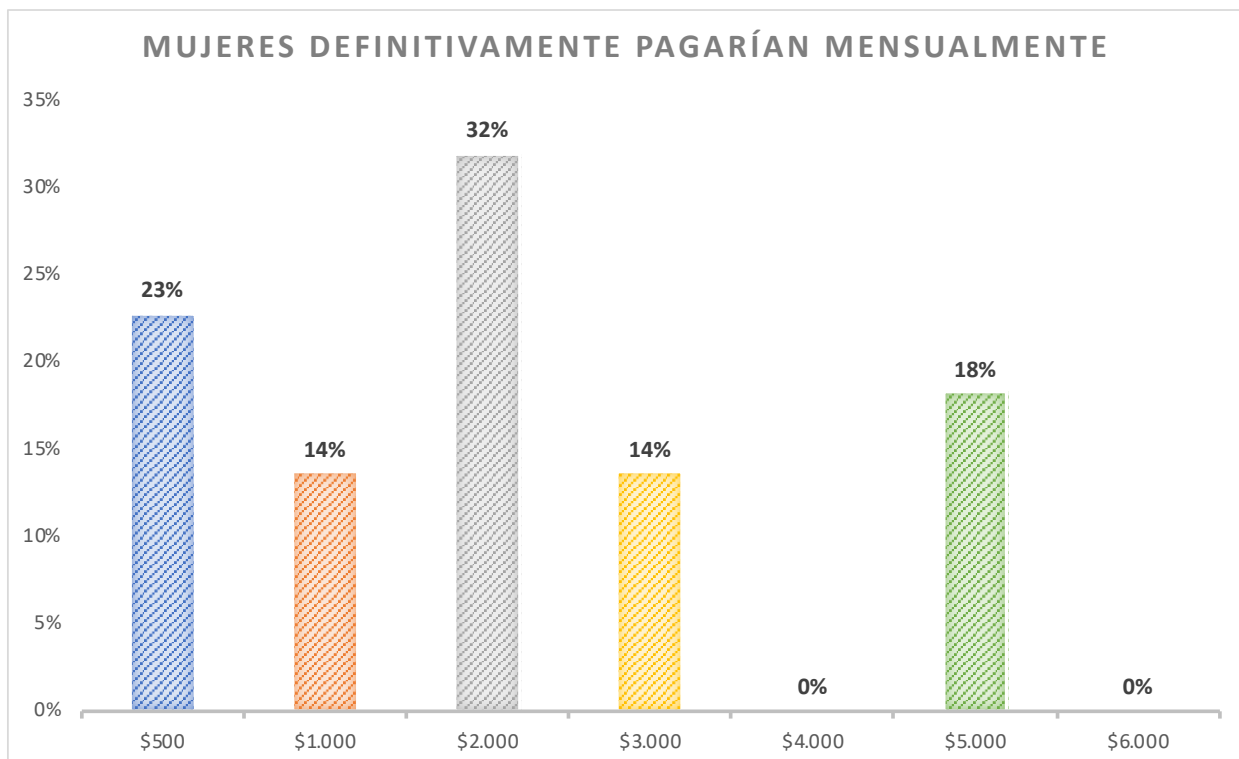
El 76% de los encuestados que declararon que utilizarían una aplicación para agendar sus citas con profesionales de la salud declaró que pagaría \$1.000 pesos o más al mes por la aplicación con los atributos e imagen que se le mostró en el proceso de la encuesta.

De los encuestados que reconoce que definitivamente pagaría por la aplicación presentada, distinguiremos 2 tipos de usuarios:

### Usuario Premium 1:

- Mujer entre 31 y 50 años.
- Vive con su familia, quienes dependen económicamente de su aporte.
- Habita una vivienda propia, principalmente en la región metropolitana o en grandes ciudades de Chile.
- Reconoce hacer deporte, pero a pesar de eso no se identifica con un determinado tipo de referente de vida saludable. Sigue en Instagram a 2 tipos de ellos: influencers de alimentación saludable (destaca Connie Achurra y Patry Jordan) y los influencers de vida saludable a través del deporte (destacan: Pampita, Kayla Itsines, Sasha fitness).
- Se desplaza en auto propio y en taxi por aplicación (Uber).
- Ve televisión por cable y mediante suscripción a streaming (netflix u otra) en su SmartTV.
- Tiene acceso a internet en su casa y en su Smartphone, ya que cuenta con plan de datos.

- Usa aplicaciones mayoritariamente para entretenerse y comunicarse, pero también para otras actividades que faciliten su estilo de vida, como, por ejemplo, para realizar: transacciones bancarias, compras, trámites de salud y herramientas de productividad.
- Compra online, destacan las categorías<sup>40</sup>: Medicamentos, Alimentación (delivery de comida y supermercado), Artículos para el hogar, Agendamiento de citas médicas (médicas /sicológicas/dentales) y ropa.
- Al agendar una hora médica considera: la especialidad del profesional y su experiencia, además de la disponibilidad de horas con la que cuenta el especialista, así como también es relevante para ella la cobertura que tiene con su plan de salud (ISAPRE o FONASA) y la distancia a la que se encuentra la consulta.
- Pagaría entre \$500 y \$6.000 pesos por la aplicación presentada, según la siguiente distribución:



- Le gustaría recibir información adicional mediante la aplicación relacionada con:
  - Precios preferentes en procedimientos y/o exámenes (75%).
  - Descuentos en farmacias (66%).
  - Consejos de vida saludable (44%).
  - Propuestas de menú saludable (43%).
- Los factores que gatillarían que pagara por la aplicación son:
  - Poder subir exámenes e información a su ficha clínica ilimitadamente en la aplicación (86%).

<sup>40</sup> Por orden de preferencia.

- Llevar registro diario de toma de medicamentos (alerta para tomarlo y realizar registro) (66%).
- Sea libre de publicidad (38%).
- Respecto a la imagen de la aplicación presentada está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con que la aplicación:
  - Es Amigable (69%).
  - Es Simple (67%).
  - Tiene tamaño de letra apropiado (62%).
  - Es Agradable a la vista (56%).
  - Tiene Colores apropiados (52%).
  - Tiene tamaño de Publicidad adecuado (48%).

### **Usuario Premium 2:**

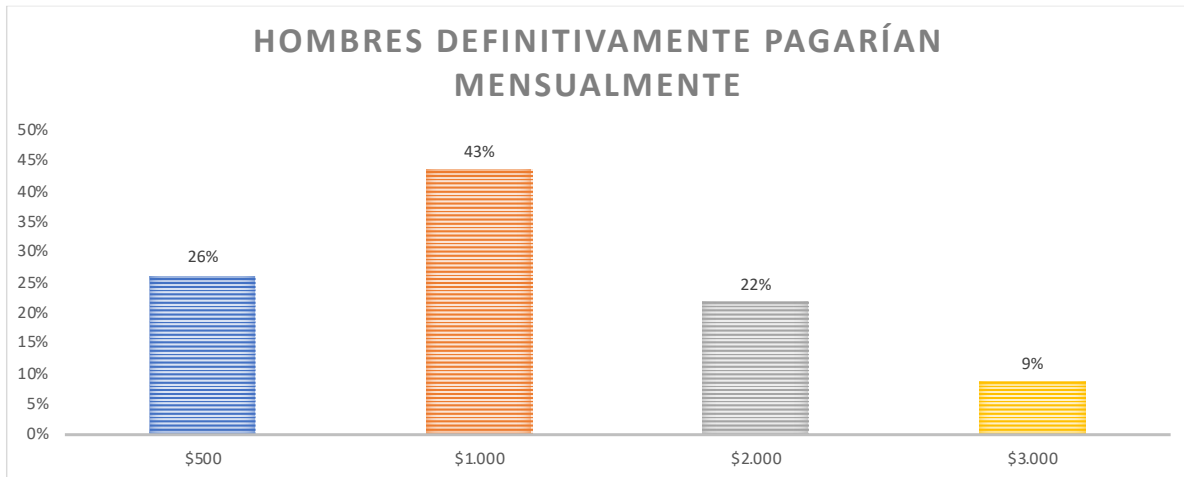
- Hombre entre 31 y 50 años.
- Vive con su familia, quienes dependen económicamente de su aporte.
- Habita una vivienda propia, principalmente en la región metropolitana o en grandes ciudades de Chile.
- Reconoce hacer deporte, pero reconoce NO tener un referente de vida saludable. Quienes mencionan tenerlo, se identifican con 3 tipos de referente de vida saludable a los cuales siguen en Instagram. Son:
  - Deportistas (Arturo Vidal, Marcelo Salas, Tomás González, Lebron James, Paolo Guerrero).
  - Influencers de vida saludable (Dr. Rodolfo Neira y Eric Edmeades).
- Se desplaza en auto propio y en taxi por aplicación (Uber).
- Ve televisión por cable y mediante suscripción a streaming (netflix u otra) en su SmartTV.
- Tiene acceso a internet en su casa y en su Smartphone, ya que cuenta con plan de datos.
- Usa redes sociales mayoritariamente para entretenerse y comunicarse, pero también para otras actividades que faciliten su estilo de vida, como, por ejemplo: transacciones bancarias, ver el tiempo, organizar su agenda y comprar.
- Compra online, destacan las categorías<sup>41</sup>: Medicamentos, Artículos para el hogar, Alimentación (delivery de comida y supermercado), libros/ebooks, Agendamiento de citas médicas (médicas /sicológicas/dentales).
- Al agendar una hora médica considera:

---

<sup>41</sup> Por orden de preferencia.



1. Disponibilidad de horas con la que cuenta el especialista.
  2. Cobertura que tiene con su plan de salud (ISAPRE o FONASA).
  3. Distancia a la que se encuentra la consulta.
  4. Experiencia y especialidad del profesional.
- Pagaría entre \$500 y \$3.000 pesos por la aplicación presentada, según la siguiente distribución:



- Le gustaría recibir información adicional mediante la aplicación relacionada con:
- Precios preferentes en procedimientos y/o exámenes (83%).
  - Descuentos en farmacias (74%).
  - Charlas o webinars con temas relacionados a la vida saludable (38%).
- Los factores que gatillarían que pagara por la aplicación son:
- Poder subir exámenes e información a su ficha clínica ilimitadamente en la aplicación (66%).
  - Llevar registro diario de toma de medicamentos (alerta para tomarlo y realizar registro) (57%).
  - Sea libre de publicidad (55%).
  - Se puedan descargar estadísticas de la información que se sube periódicamente (36%).
- Respecto a la imagen de la aplicación presentada está “de acuerdo” o “muy de acuerdo” con que la aplicación:
- Es Simple (72%).
  - Es Amigable (66%).
  - Tiene tamaño de letra apropiado (77%).
  - Tiene tamaño de Publicidad adecuado (60%).
  - Es Agradable a la vista (68%).
  - Tiene Colores apropiados (49%).

## 2 B Encuesta Médicos

Encuesta realizada mediante Forms de Google:

<https://docs.google.com/forms/d/1zczlRnREDwgWloN956EzVL0mdmIeth4PPCBH3DK5AHM/prefill>

Formulario Encuesta Médicos:

### Caracterización

- 1) Género con el que te identificas: \*
- 2) Edad \*
- 3) ¿En qué región de Chile vives? \*
- 4) ¿En qué comuna? \*

### Un poco sobre tu trabajo

- 5) ¿Dónde atiendes? \*

### Tipo de centros en los que atiendes

- 6) ¿Cuántas horas a la semana atiendes en Centro Médico Privado? \*
- 7) ¿Cuántas horas a la semana atiendes en Clínica Privada? \*
- 8) ¿Cuántas horas a la semana atiendes en un Hospital Clínico Privado? \*
- 9) ¿Cuántas horas a la semana atiendes en Consulta Privada? \*
- 10) ¿Tienes convenios? \*

### Uso de Tecnología

- 11) ¿tienes un referente respecto a tendencias tecnológicas en el área médica? \*  
(pregunta abierta)
- 12) ¿Usas alguna de estas aplicaciones? \*
- 13) ¿Usas actualmente algún software o aplicación para gestionar tus horas médicas? \*

### Software y Aplicaciones Médicas

- 14) ¿cuál de las siguientes utilizas? \* (pregunta realizada a quienes dijeron SI, a la pregunta 13)

### Relacionado con nuestro proyecto...

- 15) ¿Usarías una aplicación para gestionar tu agenda de pacientes? \*

### Relacionado con nuestro proyecto...

ya que utilizarías una app para gestionar las citas con tus pacientes... (pregunta realizada a quienes dijeron SI, a la pregunta 15)

- 16) ¿Cuáles de los siguientes factores te parece fundamental que debería abarcar? \*
- 17) ¿Estarías dispuest@ a realizar algunas acciones para atraer más pacientes? \*

### Nuestra Aplicación

Ofrece una manera de conectar pacientes con profesionales de la salud, lo antes posible y lo más cerca de su entorno geográfico, sin la restricción de pertenecer a una red de centros. Además, a través de la app se pueden solicitar horas para consultas presenciales o telemedicina, pudiendo dejar confirmadas las horas de atención instantáneamente.

Desde el punto de vista de los profesionales de la salud, las ventajas es que estar inscritos en la aplicación les otorgará visibilidad y la oportunidad de aumentar la cantidad de pacientes que pueden acceder a su consulta, de tal manera que aumenta la probabilidad de llenar sus agendas con pacientes. Este sistema de agenda, es un valor agregado también desde el punto de vista del paciente.

Además, a través de la aplicación podrán manejar la información de la ficha clínica del paciente, quien la compartirá con el especialista al momento de concretar la atención, la que podrá ir completando al momento de la sesión, tendrá acceso por ese tiempo a la información y a los exámenes que el paciente haya puesto a disposición en su registro. En la aplicación también tendrá acceso a: registro de las recetas y órdenes de exámenes que le ha indicado con anterioridad a su paciente. Facilitando la gestión del tiempo y pudiendo enfocar esfuerzos en diagnosticar.

Otra ventaja sustancial es que el paciente dejará pagada la hora desde el momento que la agenda, haciendo el descuento de la ISAPRE y FONASA al momento del pago, generando un valor agregado para el paciente y mejorando la gestión interna de administración y finanzas de los profesionales de la salud, quienes podrán llevar un registro de la cantidad de pacientes atendidos y del ingreso percibido a lo largo del tiempo. Al estar el pago ligado a la aplicación, el dinero llega directamente a una cuenta definida por quién la contrata.

18) Respecto al servicio definido en la lámina anterior, ¿pagarías por él? \*

- Sí
- No
- Tal vez

#### Precio

19) ¿qué factores harían que pagaras por ella? \* (pregunta realizada a quienes dijeron NO y TAL VEZ, a la pregunta 18)

#### Precio

20) ¿cuánto pagarías mensualmente por una suscripción así? \*

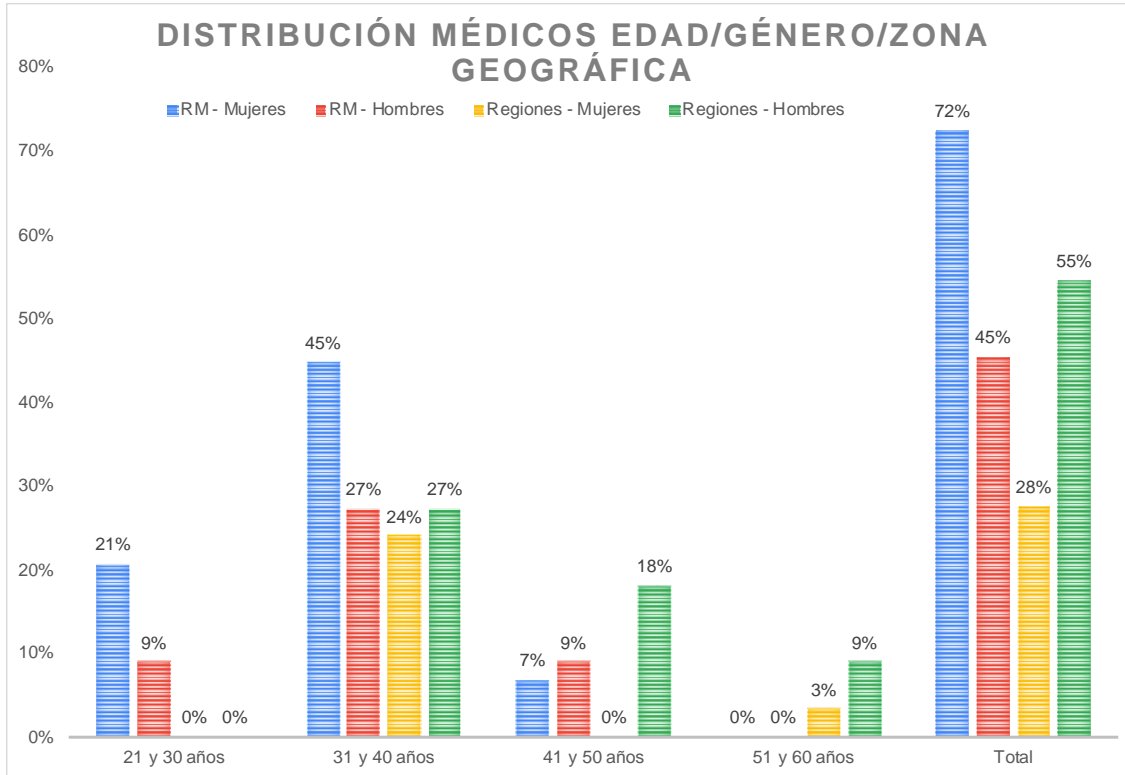
- Yo pagaría \$20.000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$25.000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$30.000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$35.000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$40.000 pesos mensuales
- Yo pagaría \$45.000 pesos mensuales
- Otros:

#### ¿Tienes algún comentario o quieres saber más de este proyecto?

Si tienes algún comentario, por favor déjalo a continuación y si te interesó el proyecto y te gustaría saber más, déjanos tu correo y te contactaremos! \*

¡Muchas gracias por tus respuestas!

Se encuestaron 40 médicos, de los cuales 73% se identifica con el género femenino y 28% se identifica con el género masculino, el 65% se ubica en la región metropolitana y el 35% en regiones.

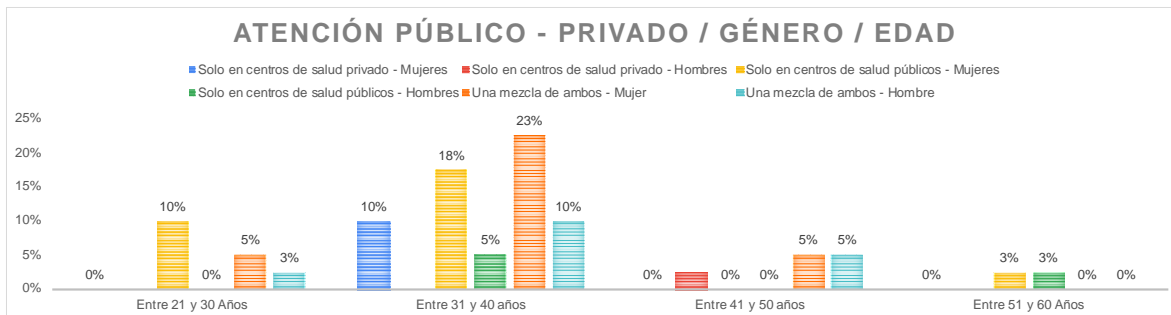


En cuanto a representación geográfica y edad, se concluye que la mayoría de los médicos que respondieron son mujeres que tienen entre 31 y 40 años y viven en la región metropolitana, principalmente en las comunas de Providencia, Ñuñoa y Santiago, como lo muestra la siguiente tabla:

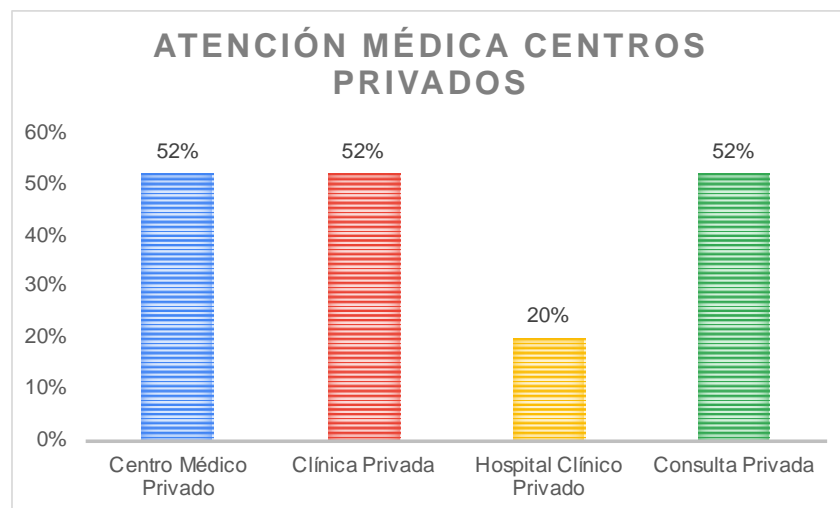
Providencia	46%
Ñuñoa	15%
Santiago	12%
Lo Barnechea	8%
Quilicura	4%
La Reina	4%
Las Condes	4%
Macul	4%
Pudahuel	4%

Al preguntar en qué tipo de centro de atención atendían, el 12,5% de los encuestados respondió que atiende en centros privados, 37,5% en centros públicos y el 50% del total de encuestados reconoció atender en ambos tipos de centros.

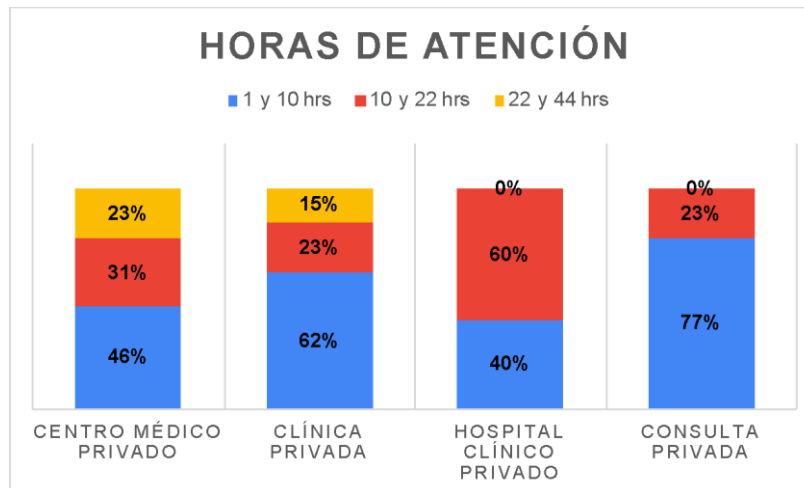
Al segmentar la atención pública y privada por género y edad, detectamos que la mayoría de las mujeres médicos entre 31 y 40 años atiende sólo en centros privados o en una combinación entre centros públicos y privados. En el caso de los médicos hombres encuestados vemos que la tendencia es que atienden en una combinación de centros públicos y privados, sin importar la edad.



A los médicos que atienden en sólo en centros privados y a los que dividen su tiempo de atención entre centros públicos y privados, los cuales representan el 62,5% de los encuestados, les pedimos que declararan la cantidad de horas en las que se desempeñaban a la semana en centros privados y se les dio las siguientes opciones: Centro Médico Privado, Clínica Privada, Hospital Clínico Privado y Consulta Privada.



La mayoría de ellos reconoce desempeñarse en Centros Médicos Privados, Clínica privada y consulta Privada, no existiendo diferencia al mirar los datos agregados.



Al observar las respuestas respecto a la cantidad de horas que cada médico disponía para dedicar a la semana por tipo de centro médico privado, se concluye que la mayoría de los médicos encuestados dedica entre 1 y 22 horas a atender en centros de atención privada. Se observa que la mayoría de los médicos que trabaja en Centros Médicos dedica más de 10 horas a desempeñarse en ese centro semanalmente, en cambio los médicos que atienden en Clínicas Privadas y Consultas Privadas mayoritariamente dedican entre 1 y 10 horas a atender en esos tipos de centro de atención.

Por la naturaleza de la aplicación presentada, analizaremos con más detalle los médicos que atienden en los Centros Médicos Privados y en Consulta Privada, que detallamos a continuación:

- Centro Médico Privado:
  - La mayoría de los médicos que atiende en Centro Médico Privado (54%) lo hace por más de 10 hrs a la semana (23% atienden entre 22 y 44 hrs a la semana y 31% entre 10 y 22 hrs a la semana). El 46% restante atiende entre 1 y 10 horas a la semana en ese tipo de centro.
  - 77% de los médicos que atienden en este tipo de centros declara que atiende en centros públicos y privados.
  - 62% de los médicos que atienden en este tipo de centro declara vivir en la Región Metropolitana.
  - 69% reconoce tener entre 31 y 40 años.
  - 62% declara ser mujer.
  - 46% de ellos posee convenio con ISAPRE y FONASA.
  - 8% reconoce atender sólo particular.
  - 23% reconoce utilizar un software para la gestión de horas de los pacientes. Se mencionan los softwares: PhilaxMed y UptoDate.
  - 85% declara que utilizaría una aplicación para agendar sus horas médicas.
  - 38% definitivamente estarían dispuestos a pagar por el servicio descrito. 3/5 de ellos pagarían \$20.000 y 2/5 de ellos pagarían más de \$20.000.
  - 38% declaran que no pagarían por el servicio descrito.

- 23% declara que “tal vez” pagaría por el servicio descrito. Definitivamente lo harían en caso que la aplicación: “Asegurara un nivel de calidad de servicio” y “Estuviera suficientemente difundida”. En tal caso 2 de cada 3 de ellos pagaría \$20.000 mensual por ella.
  
- Consulta Privada:
  - 77% de los médicos que declara atender en Consulta Privada se dedica a atender pacientes entre 1 y 10 hrs a la semana en este tipo de centro privado.
  - 85% de ellos tienen entre 31 y 40 años.
  - 62% de los médicos que atiende en este tipo de centro vive fuera de la Región Metropolitana.
  - 54% son mujeres.
  - 23% de ellos no tiene convenio con ISAPRE ni con FONASA. El resto de ellos tiene al menos una de ellas o una combinación, la mayoría tiene convenio con FONASA.
  - 31% reconoce utilizar un software para gestionar las horas médicas de sus pacientes. Se mencionan: PhilaxMed, UptoDate, Doctoralia, zoom conectado a google calendar.
  - 85% declara que utilizaría una app para gestionar su agenda de pacientes.
  - 23% estarían dispuestos a pagar por el servicio descrito. Pagarían entre \$20.000 y \$25.000 por la aplicación mensualmente.
  - 38% declaran que no pagarían por el servicio descrito.
  - 38% tal vez pagarían por el servicio descrito. Todos ellos declararon que definitivamente pagarían \$20.000 por la aplicación mensualmente, en el caso que:
    - La aplicación les diera la posibilidad de agendar a los pacientes.
    - Asegurara un nivel de calidad y seguridad de la aplicación.
    - Asegurara un flujo de pacientes.
    - Independencia de un centro.

## 2 C Resultados de Entrevistas

Se entrevistaron diversos referentes que podrían aportar con su visión y experiencia en relación a la Aplicación propuesta:

#	Categoría	Nombre	Ocupación	Razón por la que se entrevistó
1	Potenciales Usuarios de suscripciones unitarias	Javiera González	Psicóloga	Usuaría de versión de pago de Doctoralia
2		Carlos Pedrasa	Médico – Traumatólogo	Visión de la atención de pacientes en otras regiones, ya que vive en Valdivia y atiende en Valdivia y La Unión.
3		Antonella Mazarelli	Dentista – Ortodoncista	Propietaria de Clínica Dental en Arica
4		María José Aguayo	Fonoaudióloga	Visión respecto a poder llenar agenda con la App, ya que es recién egresada
5		Natalia Freig	Médico – Estudiante de Especialidad Radiología	Visión del ejercicio profesional y aporte de la app a su labor.
6		Francisca Besio	Médico – Pediatra	Visión del ejercicio profesional y aporte de la app a su labor.
7	Expertos Funcionamiento Centros de Salud Privado Alta Complejidad	Claudio Daniels	Gerente Clínica UC Christus San Carlos de Apoquindo	Visión del Negocio Clínica y aporte de la App a las necesidades actuales del negocio.
8		Carmen O'kuinghttons	Ex - Subgerente Gestión Ambulatoria – Clínica Dávila	Visión de factores relevantes para el cliente en la atención médica y calidad de servicio.
9	Actores relevantes Start Up chilena	Benjamín Germani	Incubadora GearBox U. de Concepción y emprendedor Tecnológico en Salud	Visión al respecto de la industria de la StartUp en el área de la salud
10		Marcela Valle	Directora de Investigación en Universidad San Sebastián	Estado del arte de la Innovación en Chile, consecución de fondos públicos para StartUp y barreras de entrada



11	Experto Leyes y Seguridad de la información	Cristóbal Hummersley	Abogado en Cyberlaw	Visión de los datos personales como negocio y resguardo de propiedad intelectual.
12	Experto Ventas sector Médico	Héctor Escobar	MBA Universidad de Chile	Experiencia en negocio de laboratorios farmacéuticos y forma de operar de “visitadores médicos”

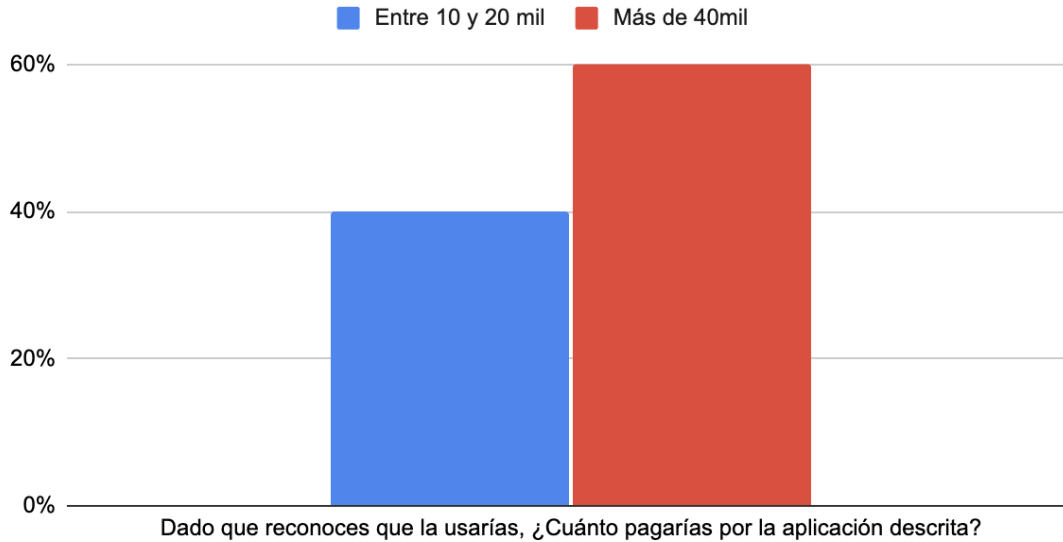
A cada uno de ellos se les explicó la aplicación de la siguiente manera:

*“La aplicación propuesta busca conectar a los pacientes con profesionales de la salud que resuelvan sus necesidades médicas lo antes posible y lo más cerca de su entorno geográfico, con la ventaja que paciente y profesional de la salud cuenten con la ficha médica del paciente lo cual facilite la gestión y propiedad de la información por parte del paciente y la posibilidad de atención sin la limitante de tener la ficha por parte de los especialistas. Además, a través de la app se realiza el pago de las consultas presenciales y online, facilitando la gestión administrativa y tiempos de espera entre un paciente y otro para los centros de atención. La información del paciente la tendrá el paciente, que pondrá a disposición del especialista cuando estén en juntos y hagan “match”. La versión de centros médicos premium tendrá acceso a i-med o similar y firma electrónica avanzada que permitirá realizar licencias médicas electrónicas y recetas retenidas online”.*

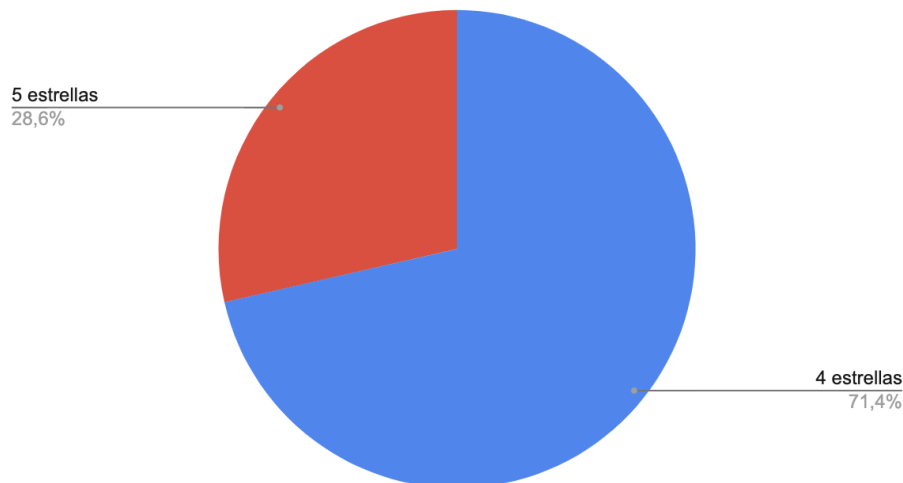
Y se les presentó la maqueta de la aplicación contenida en el siguiente link:  
<https://marvelapp.com/e8j4ich>

El resumen de las preguntas directas realizadas a cada uno de los potenciales usuarios se describe en el siguiente cuadro:

Preguntas	Sí	No
1) Descargarías una app que sirviera para esto?	100%	0%
2) Pagas por algo similar?	43%	57%
3) Pagarías por la aplicación descrita?	71%	29%
4) La usarías?	71%	29%
5) La eliminarías?	14%	86%



De 1 a 5, ¿Con cuántas estrellas la calificarías esta aplicación?



Además, se resumen en el texto siguiente todas las conclusiones de los comentarios realizados por todos los entrevistados, que se relacionan entre ellos.

### Conclusiones de las Entrevistas:

Todos los especialistas de la salud que fueron entrevistados afirmaron que descargarían la aplicación, ya que les pareció interesante. Pero no todos estuvieron de acuerdo en mantenerla, ni a pagar por ella.

Existió diferencia entre los profesionales de la salud respecto a la disposición a pagar por la aplicación, particularmente aquellos que podrían conseguir pacientes con tratamientos más largos (sicóloga) o crónicos tuvieron mayor propensión a pagar por la aplicación y un monto más alto. El rango de precios mencionado fue entre \$10.000 y \$50.000 al mes por profesional. El monto mínimo fue propuesto por la fonoaudióloga, que era recién egresada

y que cuya consulta tiene un valor significativamente menor que una consulta psicológica o consulta particular de médico con especialidad.

Se concluye que el sector dental está monopolizado por el software dentalink y que la barrera de entrada para competir con el software no es solo el desarrollo de un software alternativo, sino se relaciona con la disposición a pagar de los profesionales de esa área y que el precio de desarrollo propio es muy bajo, el cual pagan y obtienen plataformas que resuelven sus necesidades a un costo accesible o que resuelven de maneras más sencillas sin desembolsar dinero por una solución tecnológica. Un módulo para dentistas podría ser una segunda o tercera área de desarrollo, oportunidad en ese sector, solo para marcar presencia en el mercado en etapa de crecimiento, pero no con margen relevante.

Se menciona como tema relevante para los pacientes y centros que suscribirían a sus médicos, que se asegure que la totalidad de los profesionales que atenderán a través de la aplicación son serios y cuentan con las certificaciones apropiadas para desempeñarse profesionalmente. Se sugiere que se validen los títulos con la subsecretaría de la Salud y que se pueda poner un logo del Ministerio de Salud o de la Seremi de salud, que valide la calidad de los profesionales.

Se observa como punto crítico que las Clínicas y Centros Médicos Grandes tienen sus propios desarrollos para agendamiento de pacientes o en su defecto utilizan algún software que se integra con SAP.

Desde el punto de vista de la existencia de nuevas innovaciones para la Industria de la Salud destacan los siguientes puntos críticos a considerar:

- poder de negociación que tienen los grandes software con los otros actores de la industria, particularmente en los sectores públicos.
- Falta de inversión en nuevas tecnologías y desarrollos.
- Relevancia de la presencia de un profesional de la salud de renombre en el equipo de la innovación médica, pues los médicos se sentirían más cómodos si la contraparte “hablara su idioma” y “entendiera el negocio”.

Clínica UC Christus San Carlos de Apoquindo ve en la aplicación una gran oportunidad al adquirir suscripción en la aplicación, pues le permitiría visibilizar sus servicios de procedimientos de enfermería: curaciones pie diabético, vacunas, limpiezas de catéter, curación de escaras. Así como también los servicios de UC Christus en casa, donde son los mismos profesionales de UC Christus que hacen visitas a las casas (médicos especialistas, kinesiólogos y enfermeros). Actualmente ellos ofrecen esos servicios, pero a los pacientes les cuesta enterarse que existen, pues no los publicitan mucho, no tienen un valor agregado relevante, no invierten en marketing en ellos, pero la aplicación les serviría como canal para estar en la retina de los clientes. Estarían dispuestos a ofrecer un 15% de descuento a los pacientes si se pusieran como preferentes sus centros médicos y lugares de toma de muestra.

Sobre los aspectos legales, se refuerza que los datos médicos de las personas son privados y que se debe cuidar que se cumpla la legislación vigente. Al mismo tiempo, se menciona que la perspectiva utilizada por DocDeit, en que el paciente “comparte” su información con los profesionales de la salud mientras lo atiende, no es contrario a la legislación vigente y mientras la persona sea conciente y consensuadamente realice esa acción, se estaría dando un correcto uso a la información sin pasar por sobre los derechos de los usuarios. Sería un aporte y un valor agregado para los pacientes contar fácilmente con su información y poder disponer de ella, ya que es su propiedad.

Desde la perspectiva del contacto con los profesionales de la salud para concretar las ventas se observa una brecha hacia los clientes médicos, pues tienen el modo de interrelación con los vendedores de laboratorios que funcionan como “visitadores”. Por tal razón se buscó la opinión de un entrevistado que conociera el rubro y así poder definir las metas de esos colaboradores y los tipos de incentivos que se utilizan en el sector y los montos asociados a dichas metas e incentivos. Existen niveles de vendedores visitadores médicos, dependiendo del laboratorio que representan o si trabajan en empresas médicas más específicas, como es el caso de las prótesis. De tal manera se concluyó que las comisiones se pagarían en 2 partes, al concretar el cliente y al concluir un tiempo proyectado por el cliente. Los montos dependerían del número de suscripciones que logren vender, es decir, si venden a profesionales individuales o a centros. Cada vendedor visitador tendrá una cartera de clientes que estará definida por un radio geográfico en el que se desempeñará.

Respecto a la aplicación, sus características y uso, los principales comentarios y sugerencias obtenidos fueron:

- Se destaca aspecto diferenciador de la aplicación, respecto a los software/aplicaciones que existen en el mercado, es que el médico tiene acceso a la ficha clínica del paciente, sin importar el centro en el que atiende, pudiendo atender al paciente en cualquiera de los centros en los que atiende.
- Se destaca lo simple y amigable que es la aplicación. Práctica para el paciente y útil para el médico que tiene su consulta o atiende en un centro médico chico.
- Considerar que con autorización del paciente, se pueda compartir información de su ficha médica para consulta con otros médicos en casos interdisciplinarios o casos clínicos de estudio.
- Es muy relevante que se cuente con integración con Imed u otro proveedor que permita generar licencias médicas electrónicas.
- Se sugiere Alianza con tomas de muestra y retiro de muestras para exámenes.
- Se sugiere como punto complejo que las empresas aseguradoras exigen papel impreso para realizar los reembolsos.

- La gestión de la agenda hace que entre reiteradas ocasiones a la aplicación, podría generar alertas ante una nueva reserva concretada por un paciente.
- En el caso que se pueda descargar la Ficha Médica del Paciente, que tenga formato PDF.
- Viaje del Usuario:
  - Aparezcan todos los centros en los que el profesional de la salud atiende y los centros en los que opera.
  - Incluir todo tipo de profesionales de la salud (nutrición, terapia ocupacional, fonoaudiología, dentistas, podología pie diabético, etc...), además de médicos y detallar todas las especialidades médicas con las que se tenga convenio, con la posibilidad de buscar subespecialidades, por ejemplo:  
Especialidad → Pediatría → Subespecialidad → Broncopulmonar pediátrico.
  - Pueda invitar a un médico a usar la aplicación (recibir recompensa por eso).
  - Comparta la ficha médica con su profesional de la salud tratante (dar permiso de invitado).
  - Más información del médico respecto a la cobertura, para que pueda evaluar dónde le conviene más atenderse.
  - Notifique al profesional de la salud cuando el paciente llegue al centro de atención.
  - Paciente que realice cita por la aplicación tenga preferencia respecto a paciente que acude directamente al centro y no ha realizado pago ni agendado hora anticipadamente.
  - Considerar las características de los usuarios mayores y menos tecnologicados para proponer alternativas a la aplicación o soporte amigable para integrarlos en el uso de la aplicación.
- La ficha Clínica propuesta en la aplicación necesita mejoras respecto a la información que recopila, se sugiere añadir los siguientes campos con los que se puede hacer seguimiento del estado de salud del paciente en el tiempo:
  - Nombre
  - Edad
  - Rut
  - Presión Arterial.
  - Frecuencia Cardíaca.
  - Antecedentes de Morbilidad (hipertensión, dislipidemia, diabetes)
  - Uso de medicamentos permanentes (pacientes crónicos).
  - Alergias.
  - Hábitos: consumo de alcohol, consumo de tabaco.
  - Antecedentes quirúrgicos (operación).
  - Antecedentes Ginecológicos.
  - Curvas de peso – talla, para pediatría.

- Órdenes de exámenes solicitados en la consulta anterior.
- Registro de interconsultas o derivaciones
  
- Respecto a la visual de la aplicación, se propone:
  - agrandar las letras del texto.
  - el registro de resultados de exámenes anteriores se pueda ver gráficamente en el tiempo y pueda agrandarse (como foto).
  - Agradable a la vista y bonita la visual.
  - Se propone que el área de los exámenes se separe en: “Exámenes de Laboratorio” y en “Exámenes de Imagenología”.
  
- Agenda:
  - Se visualice tal como los pacientes ven la disponibilidad de horas, como una agenda con al menos 12 pacientes por día.
  - Editable por el profesional de la salud, así poder agendar a los pacientes recurrentes sin necesidad que ellos tomen las horas y que se les notifique por correo, guardando la cita.
  - Exista la posibilidad de agendar a pacientes que tienen el bono de ISAPRE comprado.
  - Poder agendar cita con una semana o un mes de anticipación.
  - Disponibilizar mayor información del profesional de la salud al momento de concretar la hora, para que el paciente agende más informado. Ej: ISAPRE con convenio, centros en los que trabaja, experiencia, foto, “referencias”, etc.
  
- Respecto a los medios de pago se propone que se pueda:
  - Pagar valor consulta particular.
  - Realizar transferencia electrónica.
  - Pago mediante cuenta RUT.
  - Realice descuento GES.
  - Convenio con caja de compensación.
  
- Respecto a la calificación de los profesionales de la salud:
  - se mencionan criterios estandarizados ante los cuales se puedan calificar, para que las opiniones fuesen más objetivas. Mencionaron los siguientes:
    - Presentación Personal.
    - Trato.
    - Empatía.
    - Tiempo de duración de la consulta.
    - Explicación de la patología.
    - Resuelve dudas.
    - Calma para atender al paciente.
  - Se sugiere verificar qué tan fidedignos o confiables son los comentarios realizados por la aplicación, tal como lo hacen algunos competidores.
  - Mejora en tanto los pacientes recomiendan al profesional o cuando se generan interacciones con pacientes en foros o webinars.

- Emisión de Receta Médica:
  - Se pueda elegir membrete según centro en el que se encuentra atendiendo.
  - Membrete debe incluir información del especialista:
    - Nombre.
    - Rut.
    - Especialidad.
    - Centro y dirección de donde atiende.
  - Se pueda guardar en formato .pdf
  - Se pueda imprimir.
  - Se configure con la impresora predeterminada.
  - Resolver situación de las recetas retenidas, en el caso de envío online.
  
- Agregar un área de Gestión Administración para los profesionales de la salud, que permita identificar:
  - cantidad de pacientes atendidos a la fecha.
  - registro de los pacientes atendidos a la fecha.
  - Ingresos percibidos a la fecha, para proyectar ingresos mensuales.
  
- Suscripción:
  - La competencia te exige al menos 6 meses de suscripción de pago.
  - Competencia realiza captación con vendedor chileno, “educado”, una vez concretada la suscripción, todos los contactos son extranjeros.



### Anexo 3 Precios de Competencia

Competidores			Valor Suscripción Mensual en \$ pesos				
Nombre	Sitio Web	Categoría competidor	1 usuario	Varios Usuarios (0-2)	Varios Usuarios (2-5)	Varios Usuarios (5-10)	Valor usuario adicional (>10)
Doctoralia	<a href="http://www.doctoralia.cl">www.doctoralia.cl</a>	Relevantes	\$ 37.492	N/A	N/A	N/A	N/A
Medilink	<a href="https://www.softwaremedilink.com/">https://www.softwaremedilink.com/</a>	Indirecto	\$ 63.333	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
Vcita	<a href="http://www.vcita.com">www.vcita.com</a>	Relevantes	\$ 23.200	\$ 47.200	\$ 79.200	\$ 111.200	\$ 191.200
Dentalink	<a href="https://www.softwaredentalink.com/versiones">https://www.softwaredentalink.com/versiones</a>	Indirecto	\$ 27.658	\$ 55.316	\$ 138.290	\$ 276.580	\$ 276.580
Xclinics	<a href="http://www.xclinics.com">www.xclinics.com</a>	Directo	No disponible	\$22.500	N/A	N/A	N/A
Appointment	<a href="https://www.appointment.com/pricing">https://www.appointment.com/pricing</a>	Indirecto	\$ 59.200	\$ 79.200	\$ 60.000	\$ 160	\$ 156.800
Jane App	<a href="https://jane.app/pricing">https://jane.app/pricing</a>	Directo	\$ 59.200	\$ 79.200	\$ 151.200	\$ 271.200	\$ 16.000
Healthchain	<a href="https://healthchainhq.com/">https://healthchainhq.com/</a>	Indirecto	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

## Anexo 4: CV

# CARMEN SILVA

---

CANDIDATA MBA 2020, LICENCIADA EN  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



EXPERIENCIA

<p><b>Bastón Consultores</b> Gerente General Personas a cargo: 5</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analisar, dirigir, supervisar y coordinar las actividades operacionales y financieras de la empresa.</li> <li>Cultivo de la relación estratégica con clientes.</li> <li>Contratación, captación y retención de personal.</li> </ul>	2018 a la fecha
<p><b>Bastón Consultores</b> Gerente de Administración y Finanzas Personas a cargo: 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Controlar y supervisar los reportes financieros, costos y rentabilidad de la empresa.</li> <li>Gestionar el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria y obligaciones legales.</li> <li>Controlar los costos y rentabilidad de la empresa.</li> <li>Gestión de Compras</li> <li>Control y gestión de los RRHH de la empresa.</li> </ul>	2015 - 2017
<p><b>Bastón Consultores</b> Socia Fundadora y Consultora Personas a cargo: 0</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de evaluación de costos financieros asociados a las pérdidas de insumos dentro de los Hospitales Públicos.</li> <li>Evaluación Social de Proyecto "Videoconferencias para Postas Rurales", en VIII Región.</li> </ul>	2014 - 2015
<p><b>Gestión Social</b> Consultor Analista Personas a cargo: 0</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de Reporte Sostenibilidad y Diagnóstico de Sostenibilidad de empresas tales como: Paris 2011, Banco Estado 2011., Aguas Andinas 2012 y LAN 2012</li> <li>Postulación Dow Jones Sustainability Index (DJSI) LAN 2012.</li> <li>Estudio de factibilidad de un índice bursátil de sostenibilidad en Chile (2012).</li> </ul>	2011- 2013

CONTACTO

+56966742340

carmenlucia.silva@gmail.com

Armando Jaramillo 1111,  
dpto 25. Vitacura

HABILIDADES

- Líder natural
- Visión estratégica
- Comprometida
- Trabajo en equipo
- Analítica
- Resolutiva
- Autónoma
- Asertiva

HERRAMIENTAS

- Inglés Hablado y escrito 4/5
- Microsoft Office 4/5
- ISO 27.000 4/5
- Wordpress 3/5
- STATA 3/5
- GRI 2/5
- ISO 26.000 2/5
- Programación html y CSS 1/5

PARTICIPA

- Red BOW de Mujeres Empresarias

## Andrea Contreras Cuellar

andcontrer@fen.uchile.cl • +569 63092877

---

Ejecutivo gerencial en el área de finanzas, planificación, control de gestión, inversiones y evaluación económica. Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Santiago, MBA© en la Universidad de Chile, diplomada en Gestión de Personas y Dirección Financiera de la Universidad de Chile, con formación en transformación digital en la BSM (Barcelona School of Management) Universidad Pompeu Fabra.

Comprobados logros en exitosas integraciones de compañías de alto volúmenes de clientes, diseño de modelos y procesos para control de gestión, reuniendo y potenciando información de todas las áreas de la compañía que orientan las decisiones y acciones de acuerdo a la estrategia. Desarrollo y formación de equipos, con alta capacidad de liderazgo, trabajo inter áreas, logrando cumplimiento de objetivos en procesos de integración manteniendo niveles de clima muy buenos, agente catalizador de la distintas áreas lo que genera confianza entre diversos actores.

---

### Experiencia Laboral

#### Banco Ripley

Subgerente Gerente de Control Financiero

2018-2019

Control de Financiero de Banco Ripley y de sus filiales, (CAR operadora de tarjeta crédito, corredora de seguros Ripley) y supervisión de *Payback* la empresa de Cobranza del grupo Ripley. Un equipo constituido por 6 profesionales y 12 administrativos de contabilidad.

- Diseño e implementación de nuevas mallas contables de operaciones seguro liderando equipo multidisciplinario, vinculando el nuevo *Core* de seguro al ERP de contabilidad de manera automática, logrando facilitar el control de los ingresos por comisiones de intermediación y recaudación, que consiguió mejorar la toma de decisiones además de hacer más eficiente el manejo de la cuentas por cobrar a las compañías de seguro y disminuir el tiempo en la confección de estados financieros de Banco Ripley y sus filiales.
- Implementación de férreo control sobre las operaciones pendientes, coordinación equipos multidisciplinarios compuesto por distintas gerencias, identificando, asignando y/o reasignando responsables por cada partida, logrando mitigar efectos económicos y transformar procesos minimizando las pérdidas.
- Asumir posición de liderazgo e intervención de equipo impactado por situaciones de acoso, seriamente afectado en su productividad, clima laboral y calidad de vida, alcanzando mejoras sustantivas en los tres aspectos al cabo de 6 meses, facilitando su integración funcional con otros equipos de la gerencia.
- Participación en el proceso de implementación de las normativas IFRS 9 e IFRS 16, definiendo los requerimientos de capital necesarios para mantener los niveles de solvencia adecuados.

#### Subgerente de Control de Gestión Financiero

2013-2018

Control de Gestión de Banco Ripley y de sus filiales, (CAR operadora de tarjeta crédito, corredora de seguros Ripley) y supervisión de *Payback* la empresa de Cobranza del grupo Ripley.

- Diseño, construcción, control y seguimiento del presupuesto de activos y *capex* de la gerencia tecnología a nivel de servicios, empresas y responsables que permitió una mejor administración de los recursos y alineación de los responsables con los objetivos de la compañía.
- Elaboración de reportes y análisis de toda la información necesaria para la realización de Directorios, de acuerdo la normativa y los requerimientos para la toma de decisiones.
- Estabilización del sistema de fidelización de Ripley, integración a un proyecto en marcha, detectando desfase en la aplicación de los resultados y asesorando la manera de aplicación del desfase para minimizar los efectos.
- Definición, a través de un trabajo conjunto con las áreas, de un modelo de control de gestión que aseguró la valoración y uso de la información por parte de los ejecutivos, implementando paneles de control con *KPI's* entendidos y validados que permitieron dar visibilidad de la gestión del negocio y adaptar la oferta de valor a cambios en la dinámica comercial.

Anexo 5 Carta Gantt MKT

Timeline DocDeit		Año 0		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Área	Tarea	1er Sem estre	2do Sem estre	1er Sem estre	2do Sem estre	1er Sem estre	2do Sem estre	1er Sem estre	2do Sem estre	1er Sem estre	2do Sem estre	1er Sem estre	2do Sem estre
Administración + RRHH	Puesta en marcha de la empresa	X											
TI + RRHH	Prospección de candidatos para el desarrollo del proyecto	X											
	Prospección de candidatos para mantención del proyecto						X				X		
Comercial + RRHH	Prospección y capacitación Vendedores "Visitadores"	X					X				X		
TI	Desarrollo de la Aplicación	X											
	Mejora continua y soporte de la Aplicación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Operaciones	Piloto aplicación con 1 centro de atención de salud		X										
	Inicio de la Operación (Venta a clientes) RM			X									
	Inicio de la Operación (Venta a clientes) RV								X				
	Inicio de la Operación (Venta a clientes) RBB								X				
Comercial	Prospección de Agencia de Marketing y publicidad		X										
	Definición Campaña para usuarios y clientes de la RM		X										
	Lanzamiento de Campaña para usuarios y clientes de la RM			X									

Definición Campaña para usuarios y clientes de la RV						X							
Lanzamiento de Campaña para usuarios y clientes de la RV							X						
Definición Campaña para usuarios y clientes de la RBB						X							
Lanzamiento de Campaña para usuarios y clientes de la RBB							X						
Prospección salida a nuevos mercados												X	X

## Timeline



**2021**

Desarrollo de la aplicación (1er semestre)  
Pilotaje (2° Semestre)

**2022**

Implementación en la Región Metropolitana

**2023**

Madurez de la operación en la Región Metropolitana

**2024**

Implementación en Región de Valparaíso y del Bío Bío

**2025**

Madurez de la operación en la Región de Valparaíso y Bío Bío

## Anexo 6 Tasa de Descuento

Para calcular la tasa de descuento del proyecto, utilizaremos el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model), el cual se formula así:

$$k_e = R_f + PRM * \frac{\beta_S}{\bar{a}} + R_{STAR UP} + R_{Liquidez} = 16,7\%$$

$R_f$	Tasa Libre de Riesgo	1,50%	(Tasa de Bonos del Banco Central en Pesos, BCP 5)	<a href="https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/series_informativo.aspx?cod_cuadro=TAS BON CLP">https://si3.bcentral.cl/informativodiario/secure/series_informativo.aspx?cod_cuadro=TAS BON CLP</a>
$\frac{\beta_S}{\bar{a}}$	Beta de la industria	1,12	(Damodaran, Beta desapalancada, industria software)	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
$PRM$	Premio por Riesgo País (CRP): Para Chile	6,26%	(Damodaran, Premio por Riesgo País)	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html</a>
$R_{Liquidez}$	Premio por Liquidez	4,00%	Fuente U.de Chile	
$R_{STAR UP}$	Premio Start Up	4,00%	Fuente U.de Chile	
		<b>16,51%</b>		

## Anexo 7 Tarifario de Cloud Firestone

Tarifario de Cloud Firestone, <https://cloud.google.com/firestore/pricing>

Fecha :17/08/2020

	Cuota gratuita al día	Precio tras superar la cuota gratuita (por unidad)	Unidad de precio
Operaciones de lectura de documentos	50.000	0,06 USD	por 100.000 documentos
Operaciones de escritura de documentos	20.000	0,18 USD	por 100.000 documentos
Operaciones de eliminación de documentos	20.000	0,02 USD	por 100.000 documentos
Datos almacenados	1 GB de almacenamiento	0,18 USD	GB al mes

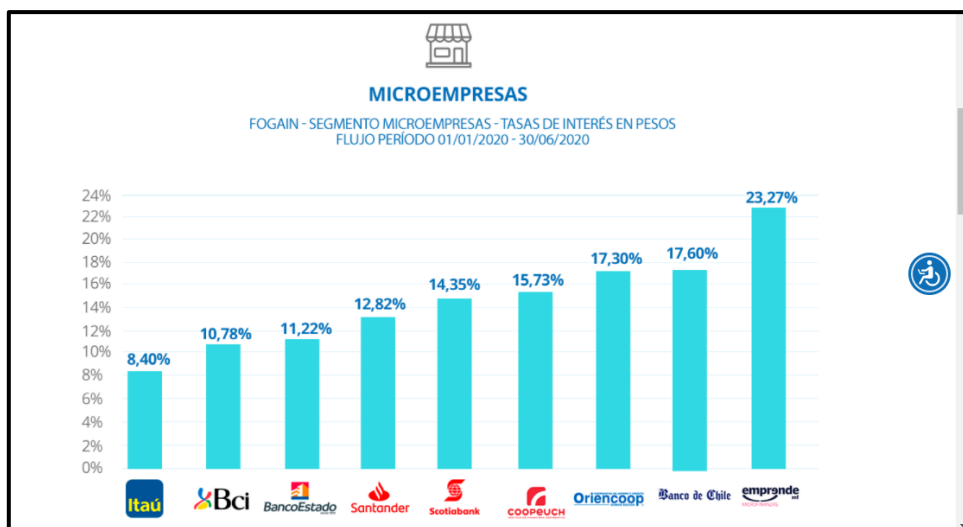
Si pagas en una moneda que no sea el dólar estadounidense, se aplicarán los precios que figuran para tu divisa en los [SKU de Cloud Platform](#).

## Anexo 8 Métricas Usuarios Membresía

Métricas Usuarios Membresía	Unidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tamaño de Mercado	#	8.853.741	8.964.414	9.019.750	9.075.086	9.130.423
Descargas Año	#	38.164	298.804	1.271.256	2.815.432	4.586.345
Tasa de descarga semanal	%	5,0%	4,0%	2,0%	1,0%	1,0%
Crecimiento	%		783%	425%	221%	163%
Tasa lanzamiento	%	65,2%	65,2%	65,2%	65,2%	65,2%
Lanzamientos	#	24.873	194.743	828.530	1.834.933	2.989.110
Tasa de salida	%	10%	10%	10%	10%	10%
Meses promedio de suscripción	Meses	10	10	10	10	10
Clientes Activos EOP	#	23.573	181.893	743.931	1.601.600	2.584.532
Usuarios Activos Promedio al Mes	#	8.945	87.039	458.443	1.203.084	2.058.227
% que paga suscripción	%	87%	87%	87%	87%	87%
Usuarios que pagan suscripción al mes	#	7.784	75.744	398.951	1.046.958	1.791.129

## Anexo 9 Tasas de interés promedio para el programa de garantía FOGAIN

<https://www.corfo.cl/sites/cpp/tasas-de-interes-fogain>



## Anexo 10 Capital de trabajo



	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos afectos a Impuestos	0	0,9	10	20	30	41	51	61	72	83	94	105	117
Costos Directos e Indirectos	0	-62,9	-65,7	-67,1	-69,2	-71,9	-75,1	-78,7	-83,2	-88,7	-95,0	-102,8	-122,9
<b>EBITDA</b>	<b>0</b>	<b>-62,0</b>	<b>-55</b>	<b>-47</b>	<b>-39</b>	<b>-31</b>	<b>-24</b>	<b>-17</b>	<b>-11</b>	<b>-6</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>	<b>-6</b>
Intereses Préstamo	0	-1,3	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
Depreciación y amortización	0	-1,5	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
<b>Resultado Antes de Impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-64,8</b>	<b>-58</b>	<b>-49</b>	<b>-41</b>	<b>-34</b>	<b>-27</b>	<b>-20</b>	<b>-14</b>	<b>-9</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>-9</b>
Impuesto	0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>Resultado después de impuesto</b>	<b>0</b>	<b>-65</b>	<b>-58</b>	<b>-49</b>	<b>-41</b>	<b>-34</b>	<b>-27</b>	<b>-20</b>	<b>-14</b>	<b>-9</b>	<b>-4</b>	<b>0</b>	<b>-9</b>
Depreciación y amortización	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Inversión inicial	-92												
Inversión capital de trabajo													
Valor de desecho													
Préstamo	92												
Amortización de capital		-1,00	-1,02	-1,03	-1,04	-1,06	-1,07	-1,09	-1,10	-1,12	-1,13	-1,15	-1,16
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>0</b>	<b>-64</b>	<b>-58</b>	<b>-49</b>	<b>-41</b>	<b>-34</b>	<b>-27</b>	<b>-20</b>	<b>-14</b>	<b>-8</b>	<b>-3</b>	<b>0</b>	<b>-8</b>
Flujo de caja acumulado	0	-64	-122	-171	-212	-245	-272	-292	-305	-313	-317	-316	-325

## Anexo 11 Balance

Balance	Año1	Año 2	Año 3	Año4	Año5
Disponible	325	325	325	325	325
Banco *	11	160	720	1.982	5.162
Activo Fijo	10	7	5	3	1
Activo Intangible	64	48	32	16	0
Impuestos por Cobrar	-85	-24	0	0	0
<b>Total Activo</b>	<b>324</b>	<b>516</b>	<b>1.082</b>	<b>2.326</b>	<b>5.487</b>
Cx Pagar Personas	161	212	268	170	188
Préstamo	79	64	46	25	0
Prov	0	0	133	542	1.492
Capital	325	325	325	325	325
Util. Retenida Periodo Ant	0	-241	-84	443	1.807
Util. Perodo Acum.	-241	157	527	1.363	3.168
Prov de reparto div	0	0	-133	-542	-1.492

<b>Patrimonio</b>	84	241	635	1.590	3.807
<b>Total Pasivo + Capital</b>	324	516	1.082	2.326	5.487

## Anexo 12 Estado de Resultados

EERR \$MM	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos x Suscripción profesional		578	1.838	3.098	3.778	3.774
Ingresos x por suscripción centro de salud		53	152	250	295	295
Ingresos Membresía Cliente - Paciente		54	488	1.861	3.974	5.983
<b>Total Ingresos</b>		<b>685</b>	<b>2.478</b>	<b>5.209</b>	<b>8.047</b>	<b>10.052</b>
Acceso a datos de la App		6	46	169	354	529
El gestor de contenidos de la App		4	30	111	232	346
Pasarela de pago para la App		5	38	141	295	441
Imed		6	53	196	410	613
Envío de notificaciones push		1	4	16	34	51
<b>Total Costos</b>		<b>21</b>	<b>172</b>	<b>634</b>	<b>1.325</b>	<b>1.981</b>
Fijo		489	516	547	319	328
Variable		182	328	362	218	114
<b>Personal</b>		<b>671</b>	<b>844</b>	<b>909</b>	<b>536</b>	<b>442</b>
Arriendo- Administración		54	54	54	54	54
Mkt		238	1.163	2.863	4.239	3.215
Intereses del préstamo		14	12	9	6	2
Depreciación y amortización		18	18	18	18	18
<b>Gastos</b>		<b>995</b>	<b>2.091</b>	<b>3.853</b>	<b>4.854</b>	<b>3.732</b>
<b>Resultado antes de Impuestos</b>		<b>-330</b>	<b>215</b>	<b>722</b>	<b>1.868</b>	<b>4.340</b>
Impuesto		89	-58	-195	-504	-1.172
<b>RDI</b>		<b>-241</b>	<b>157</b>	<b>527</b>	<b>1.363</b>	<b>3.168</b>

## Anexo 13 Usuario cliente Membresía Free

### Usuario cliente Membresía Free

A través de la app, serán capaz de:

- 1- Realizar la descarga y registro de datos – En línea
- 2- Tener acceso a menú principal de búsquedas – En Línea

- 3- Realizar reservas online – En Línea
- 4- Ingresar de queja o sugerencia – En Línea/ Datos de contacto

Procesos	Tipo de proceso
Descarga y registro de datos	En línea a través de la aplicación la cual irá creando una base de datos Ver anexo 1 – Visual Usuario Membresía Gratuita – Cita Presencial:
Uso del menú principal de búsquedas	En línea a través de los filtros y programaciones configuradas en la aplicación. Para acceder a esta funcionalidad el usuario requiere registrarse. Ver anexo 1 – Visual Usuario Membresía Gratuita – Cita Presencial:
Gestión de reservas online	En línea a través de la funcionalidad de “reserve online”. Esta funcionalidad emitirá para el caso que la reserva sea mediante una suscripción de centros Médicos una alerta al centro médico, al profesional de la salud y al administrador indicando la nueva cita, en caso de que exista algún conflicto con el horario, el centro médico podrá contactar al cliente, en el caso de que se agende la hora mediante profesional directamente se emitirá la alerta a éste. Toda reserva se guardará en una base de datos la cual capturará el estatus de esta, de forma que en caso de que se cierre la aplicación pueda enviarse un reporte a los centros Médicos o profesionales de sus citas programadas abiertas. Toda cita se cerrará o cambiará de estatus llegado la fecha y hora establecida. Disparando una solicitud de clasificación del servicio 5 min después de recibido el mismo Ver anexo 1 – Visual Suscripción Profesional de la Salud
Ingreso de quejas y sugerencias	En línea / Datos de contacto – El usuario tendrá dos opciones para el manejo de quejas y sugerencias. Podrán escribirlas en la sección de review del profesional y centro de médico o podrá ingresarlas desde su perfil en la sección Sugerencias. En ambos casos el dato se registrará en la base de datos de DocDeit ubicada en el servidor en la nube sin embargo disparará dos procesos diferentes. Ver anexo 4

Tabla 19 Experiencias del consumidor final Fuente: Elaboración propia

### Profesionales y Centros Médicos

Los principales momentos de interacción con el centro de estética a través de la app

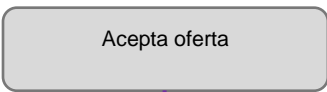
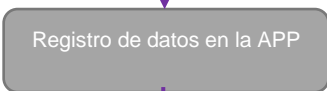
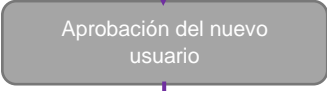
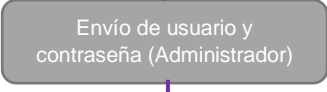
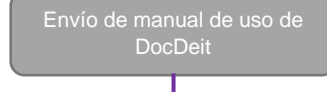
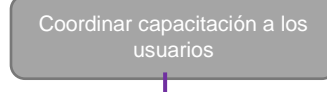
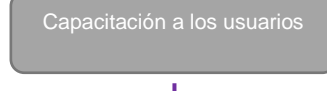
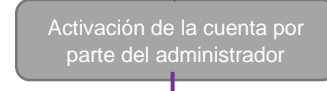
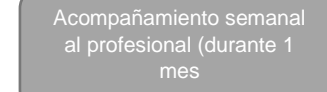

6. Suscripción inicial - En línea / Venta directa
7. Configuración de agendas de los profesionales - En línea
8. Modificar la opción de servicio– En línea
9. Ingreso de queja o sugerencia - En línea / Datos de contacto directo
10. Solicitud de soporte técnico – En línea / Datos de contacto directo

Procesos	Tipo de proceso
Suscripción inicial	<b>En línea / Venta directa</b> – Este proceso puede verse iniciado por una visita de un vendedor, así por la visita del centro médico y/o profesional a la app. En ambos casos, el cliente deberá llenar un formulario electrónico que en primera instancia nos permita obtener la mayor cantidad de información para que la búsqueda a través de la APP sea lo más certera posible. Los campos involucrados en configuraciones de búsqueda serán obligatorios. Al finalizar el formulario la última opción será la de pago. En caso de no contar con tarjeta de crédito el sistema permitirá guardar la información y enviar un mensaje para que se proceda con el cobro por otra vía. En este último caso, el oficial de cobros se estaría comunicando con el usuario para indicar las vías de pago alternativas, así como habilitar la suscripción una vez se haya recibido el mismo. Al activarse la suscripción le llegará al cliente un video tutorial de la plataforma, así como un manual escrito sobre el uso de las agendas electrónicas, aunque el objetivo es que la configuración sea lo más intuitiva posible.
Configuración de las agendas de los profesionales	En línea – DocDeit estará integrado con Gmail, por esta razón es importante que los profesionales tengan una cuenta de correo en este sistema, de esa forma en caso de que la plataforma se caiga, las citas estarán agendadas en Gmail de igual forma. Este proceso se puede realizar 100% en línea, el involucramiento del vendedor estará en brindar asesoría sobre el mismo y en los casos que amerite acompañamiento.
Modificar la opción de servicio	En línea Para el cambio de tipo de suscripción se contará con un banner
Ingreso de quejas y sugerencias	En línea / Datos de contacto: Teléfono, WhatsApp, correo.
Reporte de problemas técnicos	Datos de contacto – Todo reporte deberá estar dirigido al gerente general, quien recibirá los reportes con copia al gerente comercial y al gerente de control de gestión y administración. Se deberá analizar el incidente

	reportado de forma que se pueda dar solución rápida al mismo. En caso de que la solución tome más de 24 hrs, se deberá notificar al gerente comercial para que active el plan de mitigación con los clientes afectados.
--	---

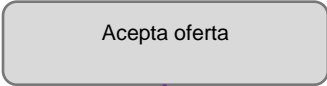
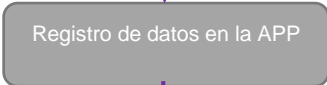
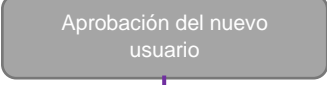
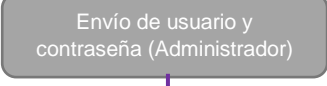
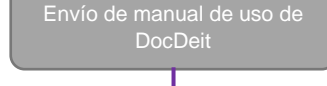
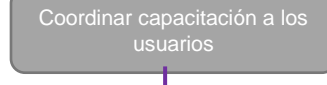
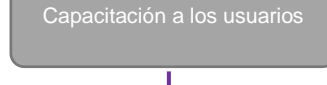
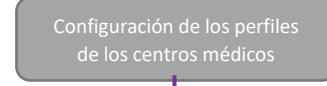
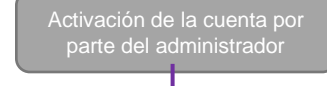
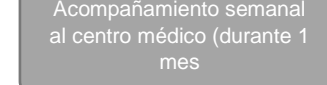
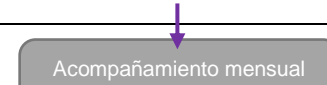
Tabla 20 Experiencia de los centros Médicos

### Anexo 14 Flujoograma de proceso de venta de suscripciones a los Profesionales.

Actividad	Quién	Descripción
	Cliente	Actividad que inicia el proceso, donde el centro médico acepta la oferta de suscripción DocDeit Cliente
	Cliente / Vendedor	El cliente acompañado del vendedor ingresa sus datos en la plataforma para crear su perfil
	Ejecutivo / Gerente Comercial	Aprobar el nuevo perfil de profesional al haber realizado la debida diligencia de este.
	Sistema	El sistema le envía al correo ingresado el usuario y contraseña
	Sistema	El sistema le envía al correo ingresado el manual de usuario.
	Vendedor / Gerente Comercial	Se deberá coordinar las capacitaciones sobre el uso de la herramienta (Local, hora y fecha)
	Vendedor / Gerente General	Realizar las capacitaciones sobre el uso de la herramienta
	Cliente	Una vez el cliente ha finalizado los pasos para la configuración de su cuenta deberá de activar la misma realizando el primer pago, el cual quedará configurado para pagos recurrentes.
	Vendedor / Gerente Comercial	Durante el primer mes de operación el vendedor deberá visitar al profesional mínimo una vez por mes para validar la correcta operación de la app y hacer énfasis en los beneficios que brinda la misma.
	Vendedor / Gerente Comercial	Una vez se ha confirmado la estabilidad en el uso de la plataforma, las visitas pasarán a ser mensuales o a solicitud del cliente.

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 15 Flujoograma de proceso de venta de suscripciones a los Centros Médicos

Actividad	Quién	Descripción
	Cliente	Actividad que inicia el proceso, donde el centro médico acepta la oferta de suscripción DocDeit Cliente
	Cliente / Vendedor	El cliente acompañado del vendedor ingresa sus datos en la plataforma para crear su perfil
	Ejecutivo / Gerente Comercial	Aprobar el nuevo perfil de profesional al haber realizado la debida diligencia de este.
	Sistema	El sistema le envía al correo ingresado el usuario y contraseña
	Sistema	El sistema le envía al correo ingresado el manual de usuario.
	Vendedor / Gerente Comercial	Se deberá coordinar las capacitaciones sobre el uso de la herramienta (Local, hora y fecha)
	Vendedor / Gerente General	Realizar las capacitaciones sobre el uso de la herramienta
	Vendedor	El administrador del centro médico deberá configurar los perfiles de sus profesionales con el debido acompañamiento del vendedor
	Cliente	Una vez el cliente ha finalizado los pasos para la configuración de su cuenta deberá de activar la misma realizando el primer pago, el cual quedará configurado para pagos recurrentes
	Vendedor / Gerente Comercial	Durante el primer mes de operación el vendedor deberá visitar el establecimiento mínimo una vez por semana para validar la correcta operación de la app y hacer énfasis en los beneficios que brinda la misma
	Vendedor / Gerente Comercial	Una vez se ha confirmado la estabilidad en el uso de la plataforma, las visitas pasarán a ser mensuales o a solicitud del cliente.

Fuente: Elaboración propia

Anexo 16: Inscripciones profesionales de la Salud , Intendencia de Prestadores de Salud.

3

**2.1) INSCRIPCIONES PROFESIONALES DE LA SALUD**

Habilitación Legal	N° de registros	% del total
Médicos Cirujanos	49.899	8,33%
Cirujanos Dentistas	24.530	4,09%
Enfermeros	56.942	9,50%
Matrones	14.183	2,37%
Enfermeros Matrones	3.188	0,53%
Tecnólogos Médicos	15.375	2,57%
Psicólogos	59.966	10,01%
Kinesiólogos	30.360	5,07%
Farmacéuticos y Químico Farmacéuticos	10.081	1,68%
Bioquímicos	3.068	0,51%
Nutricionistas	17.302	2,89%
Fonoaudiólogos	13.645	2,28%
Terapeutas Ocupacionales	7.208	1,20%
<b>Total</b>	<b>305.747</b>	<b>51,0%</b>

Fuente: Unidad de Registro, Intendencia de Prestadores de Salud.