



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

**“PLATAFORMA DIGITAL DE SALUD RED MEDICS”**

**PRESENTADO POR:**

Correa Vilca José Fernando

Gallardo Soriano Yerson German

García Herrera Karol Miguel Guillermo

Polanco Yauri María Yulissa

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN**

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR: Eduardo Solís Valle**

**LIMA – PERÚ**

**2020**

### **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios Creador fuente eterna de sabiduría y guía en el camino que decidimos emprender.

A nuestras familias que, con su invaluable apoyo y constante aliento, compartieron esta importante etapa de crecimiento profesional y personal

A todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron para la materialización de los objetivos que nos planteamos al inicio de esta aventura.

## **Agradecimientos**

Al Gran Arquitecto del Universo por darnos la fuerza para seguir adelante aun en las horas más difíciles.

A nuestras familias por ser pacientes en nuestras horas de ausencia, por su consideración y constante apoyo a lo largo del proceso de formación.

A los catedráticos que enriquecieron nuestra formación con su experiencia, enseñanzas y

A todos los que ayudaron a la materialización de este proyecto ¡Muchas Gracias!

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El acceso al sistema de salud público y privado del Perú constituye un grave problema para el ciudadano común, las dificultades de accesibilidad inmediata a profesionales de la salud competentes capaces de darle un tratamiento efectivo a las diferentes enfermedades comunes que tienen los pacientes representa una incertidumbre que no produce ningún beneficio a las partes involucradas (profesionales de la salud y pacientes).

Red Medics tiene como misión solucionar este problema al brindar salud a la población peruana acercando a los pacientes y médicos mediante la creación de una plataforma digital que funcione como gestora de servicios en la que los profesionales de la salud podrán ofertar sus servicios de acuerdo a su especialidad, disponibilidad y horario garantizando para los pacientes el acceso al sistema sanitario del país de forma rápida y efectiva 24/7 en la modalidad teleconsulta o presencial.

El registro y afiliación de los pacientes en la plataforma Red Medics será de forma gratuita y como valor añadido se ofrecerá la personalización y el seguimiento post consulta, brindando un acercamiento a estos para recibir orientaciones y recomendaciones para su tratamiento una vez obtenida la receta médica. Entre tanto, los profesionales de la salud podrán usar del servicio en tres modalidades o planes (FREEMIUM, BASICO Y PREMIUM), de acuerdo a las características y situación de cada uno de ellos, de lo cual, se genera nuestra fuente de ingresos que está basado en la cobranza de membresías en el plan Básico y Premium enfocados en brindarle beneficios tales como; aumento del número de consultas mensuales, estatus dentro de la comunidad médica afiliados en la plataforma Red Medics, calificación e intercambio de opiniones de tratamiento entre profesionales, facilitación en los procesos de la teleconsulta y telemonitoreo, creación y administración de la historia clínica única del paciente, integración con laboratorios clínicos y cadena de farmacias, capacitación para transformación digital, posicionamiento SEO, SEM y redes sociales.

Red Medics, cuenta con grandes ventajas con respecto a sus competidores ya que ofrece precios en promedio del mercado, altos niveles de innovación en la oferta de sus servicios con una plataforma digital que a la fecha ninguno de los principales competidores ha ofrecido como es la teleconsulta, telemonitoreo, administración de la historia clínica, el seguimiento personalizado post consulta, integración con laboratorios clínicos y cadena de farmacias, capacitación en transformación digital y feedback obtenido de las encuesta post atención realizada al paciente y la verificación de las credenciales en línea de los profesionales de la salud mediante alianzas estratégicas con entes reguladores de la salud en el Perú.

Para la creación de esta plataforma digital, así como también como para disponer de suficientes fondos se recurrirá a una inversión inicial de trescientos mil soles (S/300,000) los emprendedores aportarán un 50% de esta cantidad, recurriendo a la financiación externa por medio de un préstamo bancario a largo plazo.

El negocio será rentable debido a que se ofrece una solución expedita al problema del acceso a la atención sanitaria rápida, garantizando la fiabilidad y el profesionalismo de todos los afiliados mediante la certificación de sus credenciales haciendo uso de nuestras alianzas estratégicas, posterior a esto se les ofrecerá a los afiliados el PLAN FREEMIUM durante tres meses al comprobar que la captación de nuevos pacientes aumenta gratamente estarán dispuestos a pagar para continuar disfrutando de los beneficios de la plataforma.

La oportunidad es clara, aún más si se presenta una pandemia como el COVID-19 donde ha quedado demostrado que el acceso a la salud en el Perú es un lujo, las complicaciones consecuentes de esto no han sido aprovechadas o cubiertas debido a la escasez de empresas que ofrezcan a la población peruana una vía rápida y barata a las atenciones que necesiten sea a los Profesionales de la Salud o el Paciente.

## INDICE

DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO Y MODELO DE NEGOCIO ....	1
1. Análisis Modelo de negocios CANVAS .....	4
1.1 Value Proposition Canvas .....	6
1.2 Business Model Canvas.....	9
1.2.1 Socios Estratégicos .....	10
1.2.2 Actividades claves .....	10
1.2.3 Propuesta de Valor .....	11
1.2.4 Relaciones con los clientes .....	12
1.2.5 Segmento de los clientes .....	12
1.2.6 Recursos Claves.....	14
1.2.7 Canales .....	14
1.2.8 Estructura de costo .....	15
1.2.9 Flujo de ingresos.....	16
ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA .....	19
2.1 Antecedentes .....	19
2.1.1 Antecedentes Internacionales .....	19
2.1.2 Antecedentes Nacionales .....	20
2.1.3 Antecedentes Locales .....	21
2.2 Análisis del Entorno .....	23
2.3 Factores políticos y legales (P) .....	23
2.4 Factores económicos y financieros (E).....	27
2.5 Factores sociales, culturales, y demográficos (S) .....	32
2.6 Factores tecnológicos y científicos (T).....	34
2.7 Factores ecológicos y ambientales (E) .....	40
2.8 Análisis de la Industria .....	40
2.9 Poder de negociación de proveedores .....	42
2.10 Poder de negociación de clientes .....	42
2.11 Rivalidad entre competidores.....	43
2.12 Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	44
2.13 Amenaza de servicios sustitutos .....	44
2.14 Grado de atracción de la industria o sector .....	46
2.15 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	51
2.16 Cadena de Valor de Red Medics.....	52
PLAN ESTRATÉGICO .....	55
3.1 Misión.....	55
3.2 Visión.....	55
3.3 Valores.....	55
3.3.1 Transparencia.....	56
3.3.2 Honestidad .....	56

3.3.3 Colaboración.....	57
3.3.4 Competitividad e Innovación.....	57
3.3.5 Evaluación autocrítica.....	58
3.3.6 Enfoque al cliente.....	58
3.4 Objetivos General y Estratégicos salud.....	59
3.4.1 Objetivo General.....	59
3.4.2 Objetivos Estratégicos.....	59
3.5 Análisis FODA.....	59
3.6 Ventaja Competitiva.....	65
3.7 Mapa Estratégico.....	66
PLAN DE MARKETING.....	70
4.1 Análisis de Mercado.....	70
4.2 Mercado meta y Posicionamiento.....	71
4.2.1 Segmentación.....	72
4.3 Análisis de la competencia.....	74
4.4 Objetivos de Marketing.....	76
4.5 Mezcla de Marketing.....	78
4.6 Estrategia de producto y marca.....	79
4.7 Estrategia de precio:.....	81
4.8 Estrategia de distribución y canales.....	84
4.9 Ferias especializadas.....	94
4.10. Plataforma Digital.....	95
4.11 Equipo de Gestores Comerciales.....	96
4.11.1 Facebook.....	99
4.11.2 Twitter.....	99
4.11.3 LinkedIn.....	100
4.11.4 Youtube.....	101
4.12 Estrategia de comunicación integral.....	102
4.13 Estrategia de posicionamiento.....	106
4.14 Estrategia de expansión del mercado.....	107
4.16 Conclusión del capítulo.....	108
PLAN DE OPERACIONES.....	109
5.1 Objetivos de Operaciones.....	110
5.2 Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones.....	110
5.2.1 Capacidad de las instalaciones.....	112
5.2.2 Criterios utilizados para la elección de la Macrolocalización:.....	112
5.2.3 Criterios utilizados para la elección de la Microlocalización:.....	113
5.3 Proceso de Operaciones.....	115
5.3.1 Diseño de Procesos.....	116
5.3.2 Procesos Operativos.....	123
5.4 Métodos de Operaciones.....	126
5.5 Mecanismos de Operaciones.....	128
5.6 Tiempos del proceso de Operación.....	129

5.7 Presupuesto de Operaciones.....	130
5.8 Economías de escala .....	131
5.8.1 Economías de escala internas .....	132
5.8.2 Economías de escala externas.....	132
5.8.3 Servicios de contratación .....	133
5.8.4 Publicidad y marketing .....	134
5.8.5 Tecnología y automatización .....	134
5.9 Gestión del Inventario y Proveedores.....	135
5.9.1 Gestión de inventario .....	136
5.9.2 Proveedores.....	136
5.10 Gestión de Calidad.....	137
5.11 Cadena de Abastecimiento .....	141
PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	142
6.1 Estructura Organizacional. ....	142
6.2 Perfil de los puestos. ....	144
6.3 Manual de organización y funciones (MOF). ....	147
6.4 Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.....	148
6.5 Inducción, Capacitación y Evaluación. ....	149
6.6 Motivación y Desarrollo.....	149
6.7. Remuneraciones y Compensaciones .....	149
6.7.1. Remuneraciones. ....	149
6.7.2 Compensaciones. ....	150
PLAN FINANCIERO .....	151
7.1 Inversión y fuentes de financiamiento.....	151
7.1.1 Inversión.....	151
7.1.2 Fuentes de Financiamiento .....	152
7.2 Fuentes de Ingresos.....	154
7.3 Gastos Fijos y Variables .....	156
7.4 Capital de Trabajo.....	159
7.5 Flujo de Caja Proyectado a cinco (05) años .....	160
7.6 Punto de equilibrio .....	162
7.7 Estados Financieros .....	163
7.8 Análisis de Sensibilidad .....	165
7.9 Indicadores Financieros.....	167
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	176
8.1. Conclusiones .....	176
8.2. Recomendaciones .....	177
REFERENCIAS .....	178



## INDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
1	Oferta de productos y servicios brindados por Red Medics	11
2	Oferta y Demanda Global Trimestral en Perú	28
3	Gasto de consumo final privado	29
4	Matriz de impacto (entorno tecnológico)	35
5	Proyecciones del Objetivo Prioritario N° 3: Innovación	39
6	Cuadro comparativo de los servicios brindados de los competidores	43
7	Análisis de atractividad de la Industria	46
8	Experiencia en Teleconsulta y Telemedicina	47
9	Disponibilidad al uso de la teleconsulta	47
10	Ventajas del seguimiento post consulta	47
11	Disponibilidad para la reserva de citas en plataformas web	48
12	Empleo de medios electrónicos de pago	48
13	Disponibilidad a la recomendación	48
14	La teleconsulta como medio alternativo	49
15	Disposición ante los medios de acceso a plataformas digitales de servicios médicos.	49
16	Edades más comunes en los posibles usuarios	49
17	Zonas de habitación de los posibles usuarios	50
18	Matriz de Evaluación de Factores Externos	51
19	FODA Cruzado para Red Medics.	64
20	Estrategias resultantes del FODA cruzado para Red Medics	65
21	Análisis de la competencia	65
22	Segmentación del grupo de profesionales de la salud.	72
23	Segmentación de los Pacientes de Red Medics.	73
24	Proyección de penetración de mercado	77
25	Profesionales de la salud previstos en la plataforma como consultas presenciales	82
26	Profesionales de la salud previstos en la plataforma como Teleconsulta	83
27	Conocimiento del uso de la teleconsulta y el seguimiento	87
28	Sistemas y procesos de comunicaciones	87
29	Innovación en el servicio	87
30	Disponibilidad para la compra	87
31	Disponibilidad al pago suscripción básica	88
32	Disponibilidad de pago suscripción Premium	88
33	Recomendación y multiplicación de la información	88
34	Importancia del uso del marketing digital	89
35	Cobertura de necesidades del cliente por la competencia	89
36	Disponibilidad del uso de la telemedicina	89
37	Factores de riesgo para Macrolocalización	113
38	Factores de riesgo para Microlocalización	114
39	Presupuesto operativo de la plataforma	130

40	Presupuesto operativo del personal	131
41	Perfil Ocupacional CEO Red Medics	144
42	Perfil Ocupacional Gerente Comercial Red Medics	145
43	Perfil Ocupacional Gerente de Tecnología de la Información y Comunicaciones de Red Medics	145
44	Perfil Ocupacional Gerencia de Marketing Digital de Red Medics	146
45	Perfil Ocupacional Gerencia de Finanzas de Red Medics	147
46	Relación de Costo de inversión.	152
47	Periodo de Retorno de la inversión.	152
48	Flujo del financiamiento adquirido por Red Medics.	154
49	Cantidad de Clientes Proyección Anual	155
50	Captación Mensual de Afiliados	155
51	Flujo de Ingresos Anual Red Medics	156
52	Costos fijos de oficina Red Medics	157
53	Costos anuales operativos de Red Medics	157
54	Gastos variables anuales Red Medics	158
55	Cálculo del IGV	158
56	Capital de trabajo mensual de Red Medics	159
57	Capital de trabajo de Red Medics	160
58	Resumen del flujo de caja de Red Medics	161
59	Análisis del punto de equilibrio de Red Medics	163
60	Estado de resultados proyectados de Red Medics a cinco (05) años	164
61	Situación Financiera o Balance Contable de Red Medics	165
62	Análisis de sensibilidad de Red Medics	166
63	Análisis de sensibilidad de precios por servicio de Red Medics	167
64	Calculo del costo de oportunidad (COK) y coste medio ponderado de capital (WACC)	172
65	Indicadores financieros VAN Y TIR para Red Medics	172
66	Rentabilidad sobre Activos	174
67	Rentabilidad sobre el patrimonio	175
68	Retorno sobre la inversión de Red Medics	175

## INDICE DE FIGURAS

Figura		Pág
1	Los 9 módulos del Modelo Canvas	5
2	Value Proposition Canvas de Red Medics para profesionales de la salud	7
3	Value Proposition Canvas de Red Medics para pacientes	8
4	Lienzo Canvas de Ostelwalder y Pigneur	9
5	Modelo Canvas de Red Medics para profesionales de la salud	17
6	Modelo Canvas de Red Medics para pacientes	18
7	Producto bruto interno por componentes del gasto: 2019_I y 2020_I.	30
8	Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento	33
9	Lima Metropolitana: población ocupada según condición de tenencia de seguro de salud 2016-2017 (miles de personas)	34
10	Perú: Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según área de residencia.	36
11	Perú: Hogares con acceso a un computador e internet, según área de residencia	37
12	Perú: Hogares que tienen celular, según área de residencia. Trimestre: Julio-agosto-septiembre 2018 y 2019 (Porcentaje)	38
13	Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter	41
14	Cadena de Valor de Red Medics	54
15	Matriz FODA para Red Medics	63
16	Mapa estratégico y conexiones causa-efecto	67
17	Matriz de iniciativas estratégicas	68
18	Matriz de objetivos	69
19	Buyer persona para profesionales de la salud	91
20	Buyer persona para pacientes	91
21	Módulo de atención de Red Medics para ferias especializadas	94
22	Plataforma Digital Red Medics	96
23	Página Oficial de Red Medics en Facebook.	99
24	Cuenta Oficial en Twitter de Red Medics.	100
25	Cuenta Oficial en LinkedIn de Red Medics.	101
26	Canal Oficial en YouTube de Red Medics.	102
27	Mapa de la ubicación de la oficina de Red Medics.	115
28	Mapa de procesos Red Medics	122

29	Procesos operativos Red Medics	123
30	Proceso de reserva de citas en la plataforma digital Red Medics	124
31	Proceso de teleconsultas en la plataforma digital Red Medics	125
32	Elementos de la cadena de suministro	141
33	Estructura Organizacional de Red Medics	143
34	Flujo de caja	161
35	Análisis de sensibilidad de Red Medics	166

## **CAPÍTULO I**

### **DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO Y MODELO DE NEGOCIO**

En los últimos años la tecnología ha evolucionado vertiginosamente, provocando cada día que la sociedad la acepte, y hasta dependa más de ella, esto ha ayudado a que se desarrollen formas de resolver problemas en diversas áreas, como, por ejemplo, la medicina. De acuerdo a la Organización Panamericana de la Salud (OPS), para el año 2010 América Latina y el Caribe se caracterizaban por un entorno socioeconómico precario de la población desfavorecida, siendo directamente proporcional a los requerimientos del servicio de salud que presenta esta población, por no contar con los servicios básicos de electricidad, red de cloacas y agua potable, la vulnerabilidad de la población llega a niveles graves a consecuencia de una ineficiente gestión del sistema sanitario, en donde se realizan todos los procedimientos de organización y coordinación de recursos y cuyos hospitales no trabajan en forma de red, en pocas palabras, los hospitales carecen de una ineficiente gestión, ya que, no poseen capacidades estructurales, absorción de insumos, flujo de capital y ni una estructura adecuada.

A partir de esta realidad surge la telemedicina cuyo propósito es brindar atención asistencial en las áreas que tienen un nivel bajo de atención médica, siendo bastante útil e importante en las zonas urbanas con el objetivo de minimizar los costos, inconvenientes y tiempo a los pacientes que requieran de este tipo de atención. La telemedicina cuenta con una estructura que está sustentada en estándares, conectividad de la aplicación, educación e informática médica.

Por otro lado, la implementación de la informática se expandió vertiginosamente beneficiando a quienes la utilicen y siendo aplicada en diversas áreas del quehacer diario. Dentro del entorno médico se presentan muchas necesidades por la disminución de especialistas en algunas zonas, el incremento de la demanda asistencial que lleva a al aumento de la espera

para obtener una consulta. Cabe señalar que, el concepto de red médica se utilizó primeramente por Gillies, Shortell y Anderson (1993) quienes la conceptualizaron como: “un tipo de organización que proporciona una serie de servicios médicos a una población específica, responsabilizándose de los resultados fiscales y clínicos y por la condición de salud de la población a quién se dirige.” (p. 36).

En la actualidad la evolución rápida de los emprendimientos ha reavivado la idea del modelo de negocios rentable de forma rápida, según Ostelwalder, Morris y Magreta (2005): “Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que tiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa de manera precisa”

En este orden de ideas, Gravano (2009) define al plan de negocios como: “es un esquema metódico y escrito que realiza de forma anticipada y organizada los pasos necesarios para llevar a cabo el objetivo o materia de ocupación y de interés que se ha planteado”

En este sentido, Red Medics nace como modelo de negocio para cubrir la necesidad de conexión entre Profesionales de la salud y los pacientes existentes en las grandes ciudades como Lima Metropolitana a través de una plataforma digital, donde los Profesionales de la Salud, Consultorios Médicos y Policlínicos puedan ofertar sus servicios en la modalidad de tele consulta o atención en consultorio, así como turnos de atención, ubicación y precio.

Es de hacer resaltar, quien necesita busca una atención Médica normalmente, en uno de los principales buscadores de internet como es Google, donde se encontrará posicionada la plataforma digital Red Medics, que les permitirá encontrar diferentes profesionales de la salud según especialidad y poder reservar una cita en sus dos formas; cita en estado reserva o cita en estado confirmada, para cuando el paciente realice el pago en línea mediante una pasarela de pagos de manera segura.

Lo más importante es que, el modelo de negocio Red Medics, buscará brindar de manera oportuna al paciente un servicio a través de la plataforma online, para poder encontrar a un profesional de la salud según el malestar o dolor que aqueja. Así mismo, el modelo de negocio cuenta con el servicio de mensajería de WhatsApp, mediante el cual enviará un mensaje recordatorio de la cita reservada para el paciente y turnos de atención para el Profesional de la Salud. Los Profesionales de la salud tienen una profunda preocupación al tener consultorios vacíos o no ocupados durante todo el turno programado de atención, por lo que buscan captar nuevos pacientes y fidelizarlos, esto implica asumir costos adicionales en publicidad y marketing digital, comprar un sistema de gestión de salud que les permita reservar citas, programar turnos de atención, registro de atención y prescripción de recetas generando la historia clínica electrónica del paciente. Para la transmisión electrónica de la información, se pueden usar diversos métodos: el sistema de teleconferencias, o el de las imágenes digitales en el computador y envío diferido de las mismas.

Fundamentalmente, el paciente tiene la necesidad de hablar con el Médico fuera de consultorio por alguna consulta o problema de baja complejidad que lo haya presentado posterior a la tele consulta o atención en consultorio, para cubrir esta necesidad el paciente podrá interactuar con su Médico, Nutricionista, Psicólogo, otros a través de video llamada o mensaje de WhatsApp que estará vinculada a la plataforma de manera directa; en donde Profesional de la salud dará respuesta de manera inmediata de tratarse una consulta de baja complejidad.

Surge entonces la necesidad de realizar una plataforma que integre imágenes, historias médicas y posibles exámenes complementarios, para dar asistencia médica a distancia. Red Medics considerará como cliente a los Profesionales de la Salud, los cuales pagarán un plan Básico o Premium en la modalidad mensual o anual, por su parte el cliente denominado paciente no pagará por el uso de la plataforma, en tal sentido, las membresías serán habilitados para los

Profesionales de la Salud o Policlínicos mediante la aceptación de los términos y condiciones del uso de la plataforma. Red Medics, no se responsabiliza de la calidad del servicio y trato dado al paciente en consultorio, para ello la plataforma Red Medics, permitirá al paciente un registro de calificación y opiniones de la atención recibida, que será tomado como fuente de información para ser mostrado en la plataforma como los Profesionales de la Salud con un mejor perfil o reputación profesional.

A pesar de que es una tecnología actualmente ya usada, se plantea el mejoramiento y selección de imágenes mediante un pre procesamiento de las mismas, creando en caso que fuese posible, un protocolo que va desde la captura, hasta la transmisión de todos los datos requeridos (Imágenes, Historia clínica y exámenes requeridos). El crecimiento de la Start-up Red Medics tendrá como pilar fundamental la implementación al máximo de la tecnología y marketing digital, garantizando al Profesional de la Salud afiliado a Red Medics la captación de una cantidad de pacientes nuevos o continuadores especificado en el contrato; y su poder de expansión del modelo de negocio que puede iniciar operaciones en la ciudad de Lima Metropolitana y posterior al establecimiento de la empresa y posicionamiento de la marca, expandir el mercado ampliando su cobertura a mediano plazo en otras ciudades del Perú tales como; Arequipa, Moquegua, Tacna, Piura, Trujillo, Cajamarca, Cusco, Tarapoto, Pucallpa, Huancayo, entre otros. La Startup “Red Medics” es un emprendimiento nuevo que en el corto plazo será implementado y puesta en marcha en una primera fase en la ciudad de Lima.

## **1. Análisis Modelo de negocios CANVAS**

El modelo de negocio es una herramienta imprescindible para la planificación y previsión de todo lo relacionado para conseguir que un proyecto empresarial resulte rentable y exitoso, teniendo como fin último la generación de ganancias y beneficios para la empresa. En tal sentido, un modelo de negocios representa la esencia del proyecto, la manera en que ha sido



concebido, la forma en que puede plantearse, modificarse o mejorarse. A la hora de diseñar un modelo de negocios existen varias herramientas gráficas que permiten trabajar sobre ellas obteniendo de forma rápida una imagen sobre la factibilidad de nuestro negocio, de igual manera permiten testear las variables que se presenten de acuerdo a las posibilidades que se inserten. Todas cumplen una función que ayuda a promover el negocio que se desea emprender.

No obstante, el Modelo de Negocio de Canvas es uno de los más completos para explicar cómo debe diseñarse un modelo de negocios, el mismo fue creado en el 2017 de forma gráfica para su mejor explicación. De acuerdo a lo señalado por Osterwalder (2017) la Generación De Modelos de Negocios, es una manera ideal de caracterizar el esquema de negocios al fraccionarlo en 9 módulos básicos (Figura 1) donde se muestre el método en el que se debe regir una organización para obtener mejores ingresos, los nuevos módulos estarán basados en cuatro elementos principales de un negocio: infraestructura, oferta, cliente y viabilidad económica.



**Figura 1.** Los 9 módulos del modelo Canvas. Nota: El gráfico representa las áreas principales de un negocio a cubrir en la generación de un modelo de negocio. Tomado de *Generación de un Modelo de Negocios* (p.18) por Osterwalder y Pigneur, 2017, Ediciones Deusto.

## 1.1 Value Proposition Canvas

Es uno de los aspectos que genera mayor inquietud al momento de su desarrollo por lo que se convierte en uno de los más importantes, el desarrollo del objeto determinado como producto representa una necesidad para nuestros clientes potenciales. El éxito de esta relación radica en la importancia que se dé al cliente por lo cual definida la propuesta de valor se debe analizar si encaja perfectamente en las necesidades del público con las necesidades que el servicio a ofrecer resuelve.

Por consiguiente, para la empresa principal preocupación son sus clientes por cual la plataforma promueve soluciones inmediatas para eliminar los problemas existentes en el Perú en relación al colapso del sistema de salud, por tanto, Red Medics ofrece una plataforma que garantiza colocar al alcance del ciudadano común un equipo de profesionales de la salud especializados, capacitados y comprometidos con la solución de las complicaciones médicas de los pacientes mediante el uso de la teleconsulta y que necesitan la asistencia en tiempo real para darle solución a la carencia de asistencia médica especializada latente en el país. La situación actual en tema de la salud constituye el foco de atención de la propuesta de valor de la empresa, la realidad sanitaria del país y las complicaciones derivadas de los costos elevados constituyen un obstáculo para el peruano, que no cuenta en algunos casos con recursos para pagarse un tratamiento completo como consecuencia de enfermedades agudas (gripe, síndrome virales, síndromes diarreicos, sangrado uterino, infecciones, traumatismos, etc.) y enfermedades crónicas que necesitan un tratamiento especializado y continuo (diabetes, hipertensión, cardiopatías, artritis, anemias crónicas, etc.) es decir, red Medics facilita al ciudadano común mediante una plataforma digital el acceso continuo al sistema de salud, garantizando una atención de primera por especialistas que permitirán resolver de forma oportuna las complicaciones consecuentes de sus patologías.

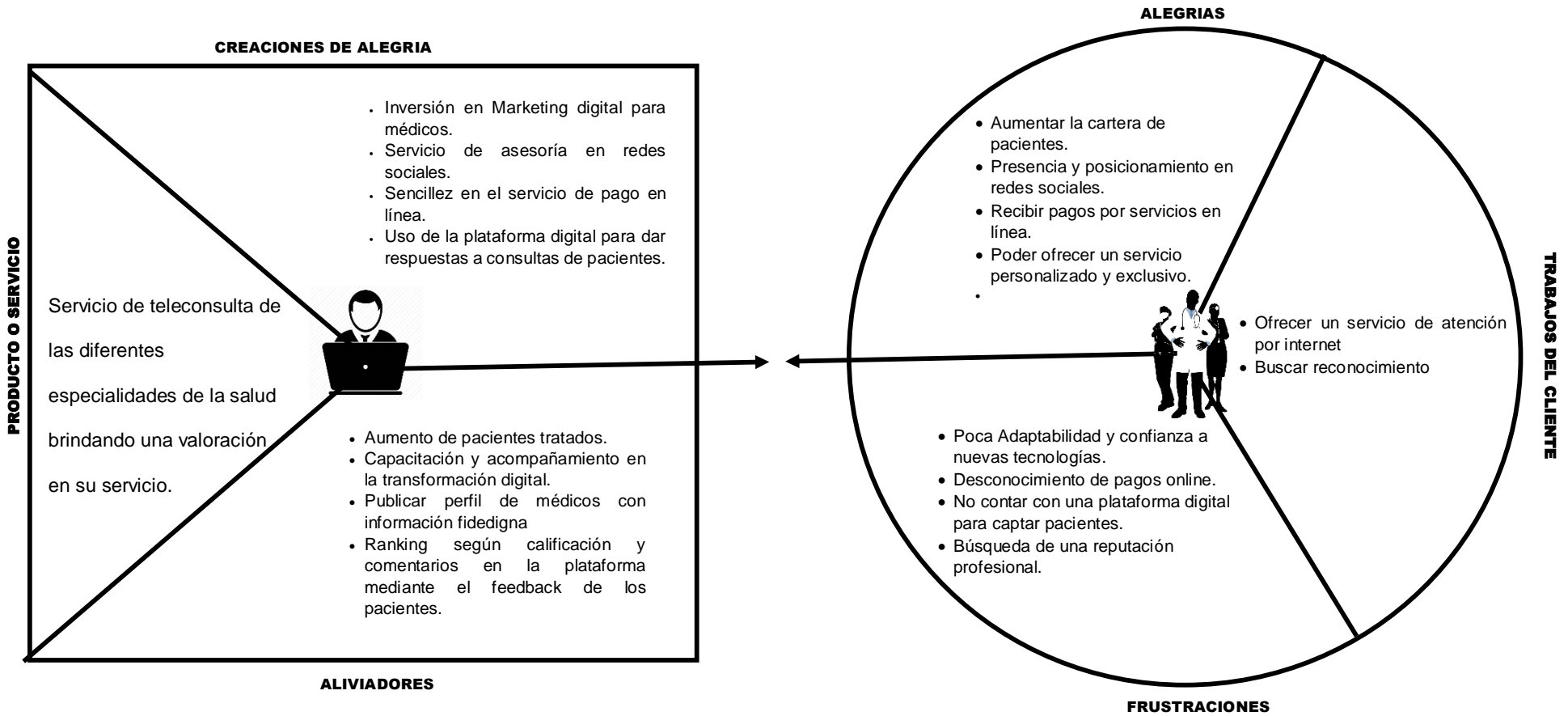


Figura 2: Value proposition canvas de Red Medics para profesionales de la salud. Fuente: Elaboración Propia.

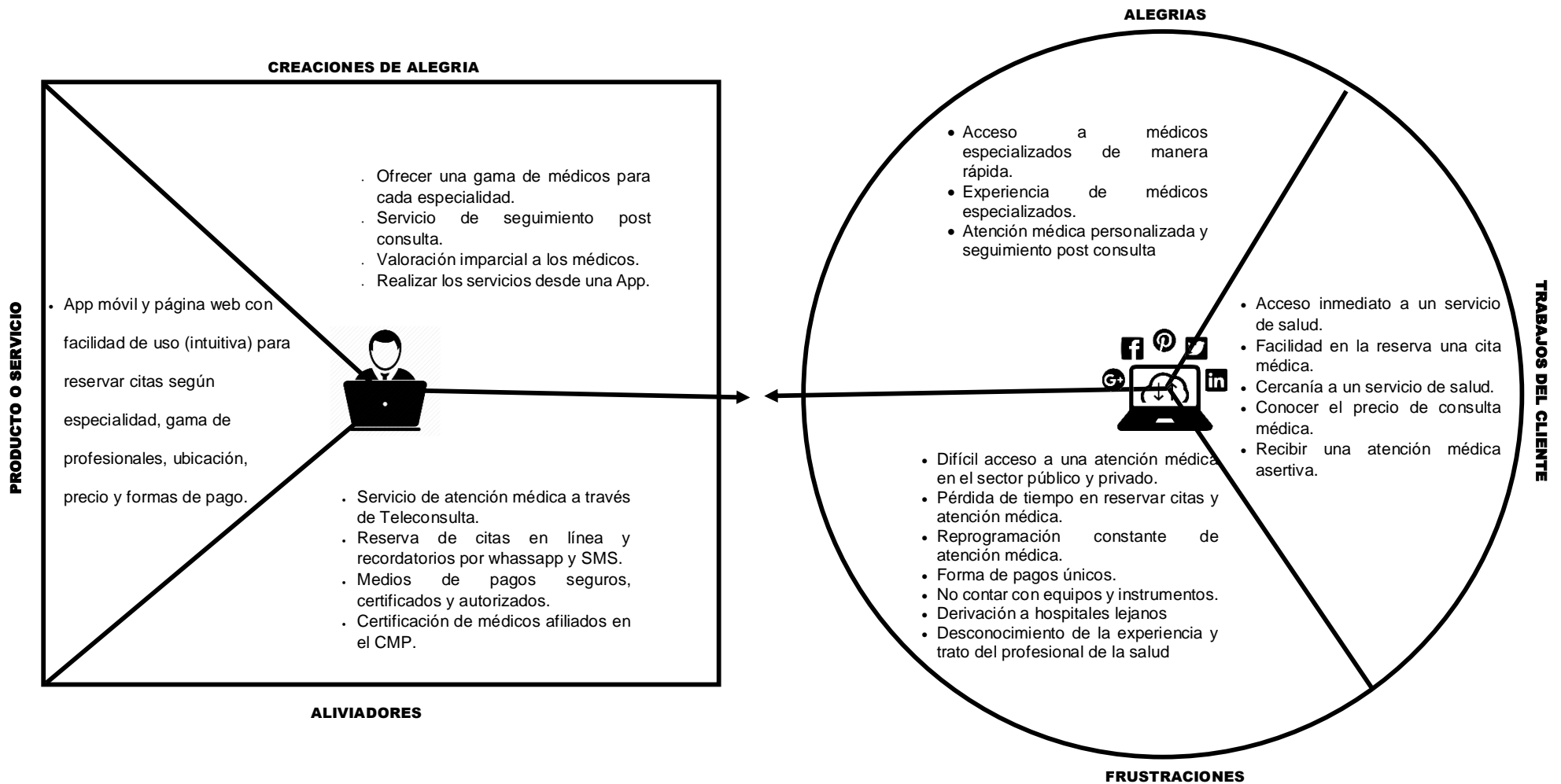


Figura 3: Value proposition canvas de Red Medics para pacientes. Fuente: Elaboración Propia

## 1.2 Business Model Canvas.

Este Modelo creado por Osterwalder en 2005, se diseña a partir de centralizar la propuesta de valor del modelo (ver la distribución en la figura 4). Esta propuesta se presenta a un conjunto de clientes que se ubican a la derecha con los que se deben afianzar la relación laboral, la propuesta de valor debe hacerse conocer a través de medios de comunicación masiva o tecnológico siendo un movimiento de la puerta hacia afuera, pero adentrándose por el lado izquierdo del lienzo donde están las acciones y recursos claves, es decir, lo que debe realizarse y lo que puede ser cuestionable dentro de modelo de negocio, basado en lo que los socios deben trabajar, finalmente existen otros 7 elementos, las líneas de negocio y la estructura de costeo.

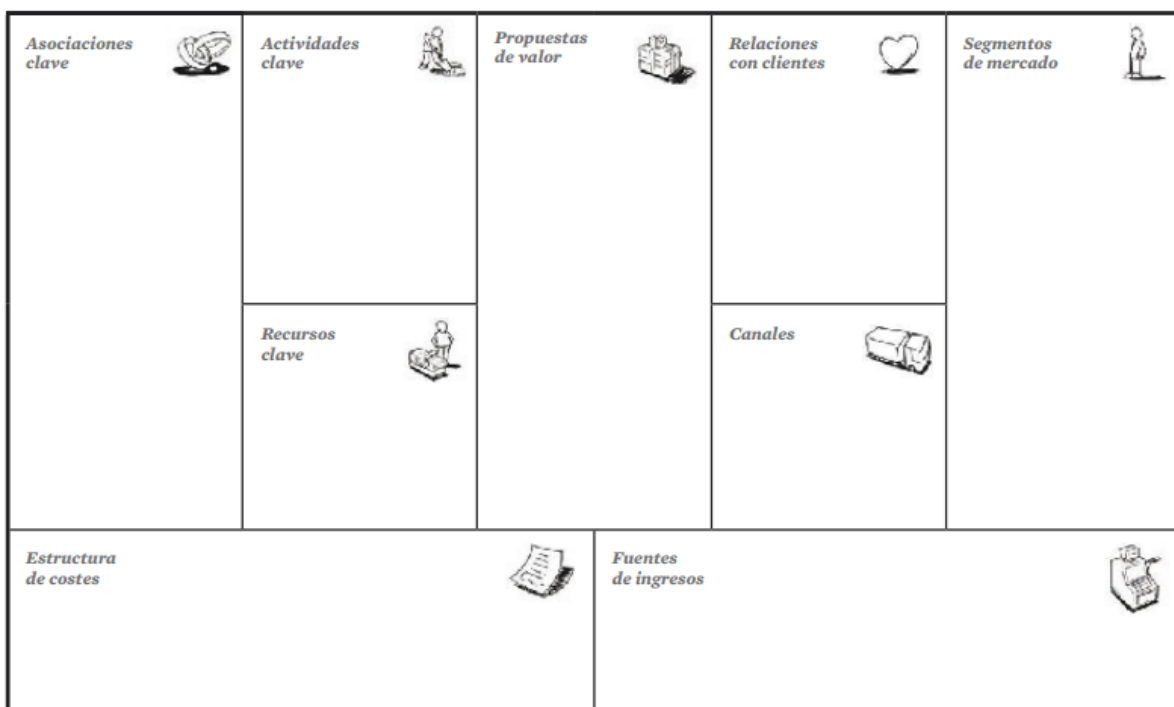


Figura 4. Lienzo Canvas de Osterwalder y Pigneur. Nota: Tomado de *Generación de un Modelo de Negocios* (p.44) por Osterwalder y Pigneur, 2017, Ediciones Deusto.

A continuación se va a analizar cada uno de los bloques del Business Model Canvas elaborado para la propuesta de negocios del Startup Red Medics, presentada de manera

resumida en la figura 5, el business model canvas para los Profesionales de la Salud y figura 6, el business model canvas para el paciente.

### **1.2.1 Socios Estratégicos**

Un socio estratégico puede definirse como una persona, entidad o empresa que tiene una alianza con otra, para obtener un resultado y un crecimiento en conjunto. En esta área se determinan los proveedores y socios necesarios para emplear exitosamente y mejorar el modelo de negocios reduciendo los riesgos, adquiriendo recursos y logrando una economía de escala. En esta propuesta se distinguen cuatro tipos de asociados y alianzas estratégicas, como son:

- Profesionales de la salud;
- Colegio Médicos de Perú (CMP);
- Colegio de Odontólogos del Perú (COP);
- Colegio de Nutricionistas del Perú (CNP); y
- Socios tecnológicos

### **1.2.2 Actividades claves**

En esta sección se delimitan las acciones a llevar más relevante que se deben realizar en función de modelo de negocios diseñado. Entre estas actividades claves se pueden citar:

- Dar a conocer y generar confianza en la plataforma.
- Captar y filiar profesionales de la salud.
- Diseño y optimización de la plataforma
- Mantenimiento y seguridad del servidor (hosting)
- Evaluación y selección de los médicos a ser afiliados a la red médica.
- Marketing digital
- Seguimiento y feedback post consulta a los pacientes y profesionales de la salud.

### 1.2.3 Propuesta de Valor

La propuesta de valor define la manera más objetiva y directa de presentar las ventajas que una empresa puede ofrecer a sus clientes. Red Medics se presenta como una plataforma digital con un servicio de teleconsulta personalizado que permite una interacción médico-paciente de primera, brindando información a través de una plataforma amigable de acuerdo a las siguientes ventajas en comparación con sus principales competidores.

Un servicio de teleconsulta médica sincrónica para pacientes en seguimiento ambulatorio, mediante el uso del internet, que establezca una vía de comunicación entre pacientes y su médico. De esta manera, se mejorará la accesibilidad a las consultas de seguimiento, disminuyendo el tiempo de demora y la necesidad de consultas presenciales. También establecerá una vía de comunicación con los afiliados, que será confiable, confidencial, simple y rápida.

Tabla 1.

*Oferta de productos y servicios brindados por Red Medics.*

<b>PACIENTES</b>	<b>MÉDICOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Conexión de profesionales de la salud y pacientes</li><li>• Registro de calificación de atención y opiniones de los pacientes</li><li>• Registro de test y resultados online</li><li>• Recordatorio de citas por WhatsApp o email.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Catálogo de especialidades médicas y no médicas</li><li>• Atención de consultas médicas Online (Teleconsultas, telemonitoreo)</li><li>• Información de precio de consulta y perfil del profesional de salud</li><li>• Posicionamiento en redes sociales y buscador google.</li></ul>

*Fuente: Elaboración Propia 2020.*

#### **1.2.4 Relaciones con los clientes**

El seguimiento efectivo de una relación con el cliente inicia inmediatamente se efectúa la venta. Red Medics ofrece un seguimiento en tiempo real desde el momento que el cliente contrata el servicio ofreciendo una conexión directa entre con los usuarios monitoreando la evolución de las consultas desde el primer contacto, permitiendo personalizar su atención mediante la evaluación continua de su relación con el entorno, la plataforma ofrece:

- Automatizada y autoservicio
- Social media (Call center, Chatbots, Redes Sociales)
- Soporte técnico a profesionales de la salud
- Teleconsulta de acuerdo a horario y disponibilidad del médico.

#### **1.2.5 Segmento de los clientes**

La teleconsulta es de gran utilidad para la evaluación de pacientes y reducción de visitas innecesarias al servicio de emergencia. a través de la tele consulta se puede monitorear, evaluar y seguir al paciente ambulatorio que no necesite de su presencia cara cara. No obstante, en función de la plataforma tecnológica disponible se darán servicios que no pueden ser reemplazados por la teleconsulta, de allí la importancia de establecer cuando se puede usar la teleconsulta y cuando no. Asimismo, por medio de esta modalidad se presentan grandes posibilidades de atención en caso de un estado de emergencia sanitaria, en el que se establezca el aislamiento social obligatorio, la limitación del uso del transporte público y el cierre de la frontera.

Según la Organización Panamericana de la Salud en su Boletín Teleconsulta durante la pandemia (2020), la define como, la preservación de la salud que puede emplearse para brindar



teleasistencia, ofreciendo asistencia remota y apoyo en el manejo administrativo de pacientes reuniones y discusiones técnicas entre los médicos, clasificación, seguimiento y otras acciones que pueden llevarse a cabo por medio de esta modalidad.

RedMedics pone a disposición su plataforma a profesionales médicos especializados que puedan brindar el servicio de teleconsulta según disponibilidades de horario y previa cita a través de la plataforma, de igual manera, los pacientes podrán tener acceso a la plataforma para escoger 24/7 el medico de su preferencia o consulta de acuerdo a sus necesidades tales como:

- Profesionales médicos
- Profesionales no Médicos
- Centros médicos policlínicos.
- Usuarios finales (pacientes): personas de 20-65años de edad

El segmento escogido inicialmente fue el sector médico de Lima Metropolitana, según datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática para el 2018 existían 45.235 Médicos especialistas en esta región, y anualmente egresan de las diferentes universidades un aproximado de 3.000 Médicos que necesitan incrementar la captación de pacientes nuevos y elevar su presencia en las redes a través de contenido fiable y de calidad visual, que permita subir el volumen de visitas a sus consultorios. El Profesional de la salud residente en Lima Metropolitana es un individuo sofisticado, amante de la tecnología y que usa internet 24/7, con salarios mayores a los 5,000 Soles mensuales lo cual le abre la posibilidad de experimentar nuevas propuestas para mejorar sus ingresos.

Entre tanto, el segundo cliente que son los pacientes con edad entre 20 a 65 años que ingresen ocasionalmente a la plataforma en búsqueda de soluciones rápidas ante su necesidad de atención

médica y obtener un tratamiento acertado a precios razonables, de igual manera al inicio de operaciones se limitaran a la población de Lima Metropolitana.

### **1.2.6 Recursos Claves**

Los recursos claves pueden ser de índole intelectual, económica física y humana, en ella se describen los más importantes y necesarios para hacer funcionar el modelo de negocios de RedMedics da importancia al talento humano como punto de inflexión y diferencia dentro de los cuales destacan:

- Comité colegiado para evaluación de desempeño de los afiliados.
- Servicio de hacking ético de la plataforma.
- Cartera de médicos disponibles de por lo menos 150 profesionales en diferentes especialidades.
- Gestor ante entes autoridades médicas del Perú.
- Plataforma digital Red Medics
- Disponibilidad de la plataforma 24/7

### **1.2.7 Canales**

Los canales pueden ser de distribución, venta o comunicación, el modelo canvas nos presenta cinco etapas que permiten generar el feedback correspondiente y determinar cuál es la percepción inicial del cliente ante un producto nuevo, invertir en él y cuáles serán sus beneficios una vez hecha la compra.

- Portal web Red Medics disponible en todos los terminales móviles.
- Inbound Marketing (marketing de participación, video marketing, ferias especializadas)
- Módulos de atención primaria en malls de Lima.

La empresa prevé el uso de la plataforma digital para generar un flujo efectivo de la comunicación entre nuestros usuarios y la capacidad de generar feedback entre ellos y la empresa que permita garantizar la mejora constante de la plataforma y regularizar el comportamiento de los médicos en sus consultas con los pacientes a través de encuestas cortas que permitan determinar la calidad del servicio, de igual manera, se implementara el servicio de recordatorios por mensajería una vez confirmada la cita. En el caso del seguimiento post consulta se hará de forma personalizada brindado al paciente las comodidades requeridas durante este periodo.

### **1.2.8 Estructura de costo**

Describe los costos más importantes en los cuales se incurre para operar un modelo de negocios en particular. Comprende los siguientes apartados:

- Infraestructura tecnológica
- Remuneraciones
- Costo de oficina
- Servicio de marketing digital
- Impuesto SUNAT

La empresa plantea el diseño y desarrollo de una plataforma digital que gestione servicios médicos integrales vía internet o mediante una App para móviles que estará disponible de forma gratuita en las tiendas virtuales de Android y IOS, tendrá una sede física en una zona de Lima acorde a las capacidades financieras iniciales, a través de estas los profesionales de la salud podrán contratar nuestros servicios para ahorrar tiempo y costos en la generación de perfiles médicos y marketing digital que les permita aumentar las visitas a sus consultorios elevando sus ingresos, de igual manera servirá a los pacientes para ubicar al médico de su preferencia de acuerdo a la disponibilidad y horarios de trabajo de los mismos.

### **1.2.9 Flujo de ingresos**

Es la razón principal del inicio de un negocio y también una de las fuentes principales para determinar si es exitoso, los ingresos derivados de pagos periódicos son aquellos obtenidos de forma constante por el suministro de un servicio que pudiera ser por uso o suscripción, Red Medics dispondrá de las siguientes fuentes de ingresos:

- Plan BÁSICO
- Plan PREMIUM

<b>SOCIOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACIONES CON EL CLIENTE</b>	<b>SEGMENTOS DE LOS CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales de la salud</li> <li>• Colegio Médicos de Perú (CMP), Colegio de Odontólogos del Perú (COP), Colegio de Nutricionistas del Perú (CNP)</li> <li>• Socios tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captar y filiar profesionales de la salud.</li> <li>• Dar a conocer y generar confianza en la plataforma</li> <li>• Diseño y desarrollo de la plataforma digital.</li> <li>• Marketing digital</li> <li>• Seguimiento y feedback a los profesionales de la salud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentrar a los profesionales de la Salud.</li> <li>• Disponibilidad del servicio de teleconsulta y seguimiento.</li> <li>• Incrementar cartera de pacientes</li> <li>• Ahorro de tiempo y costos en realización de marketing digital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatizada y autoservicio</li> <li>• Social media</li> <li>• Call center a profesionales de la salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales médicos y no médicos</li> <li>• Centros médicos policlínicos.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos Claves</b></p>		<p style="text-align: center;"><b>Canales</b></p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestor del servicio de ventas.</li> <li>• Servicio de seguridad y de hacking ético de la plataforma.</li> <li>• Cartera de médicos disponibles</li> <li>• Gestor ante entidades reguladoras de la salud del Perú</li> <li>• Plataforma digital Red Medics</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portal web Red Medics disponible en todos los terminales móviles.</li> <li>• Video marketing</li> <li>• Ferias especializadas.</li> <li>• Marketing de participación (Líder de Opinión).</li> <li>• Inbound Marketing</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Costo de oficina</li> <li>• Servicio de marketing digital</li> <li>• Impuesto ante la SUNAT</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan BASICO</li> <li>• Plan PREMIUM</li> </ul>		

Figura 5. Modelo Canvas de Red Medics para profesionales de la Salud. Fuente: Elaboración propia, 2020.

<b>SOCIOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>	<b>RELACIONES CON EL CLIENTE</b>	<b>SEGMENTOS DE LOS CLIENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profesionales de la salud</li> <li>• Colegio Médicos de Perú (CMP), Colegio de Odontólogos del Perú (COP), Colegio de Nutricionistas del Perú (CNP)</li> <li>• Socios tecnológicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño y optimización de la plataforma</li> <li>• Mantenimiento y seguridad del servidor (hosting)</li> <li>• Publicidad y marketing en RRSS de la plataforma Red Medics</li> <li>• Posicionamiento SEO/SEM de la plataforma Red Medics</li> <li>• Seguimiento personalizado post consulta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar a la población del Perú acceso al sistema sanitario del país de forma fácil y segura mediante el uso de una plataforma digital que brinde servicios de tele consulta y seguimiento.</li> <li>• Facilitar al paciente la posibilidad de acceder a una atención médica de forma rápida y oportuna obteniendo un tratamiento acertado por parte del profesional de la salud tratante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Automatizada y autoservicio</li> <li>• Chatbots</li> <li>• Redes Sociales</li> <li>• Video llamada pos Atención Médica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pacientes de 20-65 años de edad del Lima Metropolitana.</li> </ul>
	<b>Recursos Claves</b>		<b>Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de la plataforma 24/7</li> <li>• Médicos con experiencia previamente corroborada</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma digital disponible en la Web y en terminales móviles.</li> <li>• Módulos de atención primaria en malls de Lima.</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura tecnológica</li> <li>• Remuneraciones</li> <li>• Costo de oficina</li> <li>• Servicio de marketing digital</li> <li>• Impuesto SUNAT</li> </ul>				

Figura 6. Business Modelo Canvas de Red Medics para pacientes. Fuente: Elaboración propia, 2020.

## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA

#### 2.1 Antecedentes

Según Tamayo (2004), “dentro de los antecedentes se presenta un resumen de los estudios y trabajos llevados a cabo sobre un problema de investigación con el propósito de establecer una visión metodológica del mismo” (p. 146). A partir de este resumen se presentan las conclusiones dada en función del problema que se planteó aprovechando al máximo las teorías existentes de este problema a través de la consulta de antecedentes relacionados con el tema de investigación el investigador evita el riesgo de realizar estudios ya hechos.

De igual manera, Tamayo y Tamayo (2006) en el trabajo titulado “Proceso de la Investigación Científica”, realizado en la ciudad de México señalan que “los antecedentes de la investigación son trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque de las mismas investigaciones” (p.38).

En este sentido, uno de los primeros datos que se advierte es la realidad en el uso de la tele medicina en nuestro país, las causas tienden a agruparse en los mismos argumentos, que redundan en la tendencia moderada de su uso generalmente por inexperiencia y desconfianza hacia el medio.

##### 2.1.1 Antecedentes Internacionales

González (2015) en su trabajo para obtener el título de Magister en Telecomunicaciones en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil titulado: “*estudio para la implementación de la telemedicina en consultas y diagnósticos a distancia en el hospital Teodoro Maldonado Carbo de Guayaquil*” explican que la telemedicina es utilizada para brindar atención médica remota empleando las nuevas tecnologías de información y telecomunicación. Asimismo,

brinda grandes beneficios al área educativa sanitaria mejorando la calidad de prestación de servicio de los médicos a través del envío de información por los medios de comunicación.

La investigación resalta las ventajas del empleo de las tecnologías de la información y las comunicaciones para mejorar la calidad del servicio hospitalario y acortando tiempos para la solución de emergencias médicas.

Toledo (2003) en la tesis de título “*Propuesta de un modelo de sistema de telemedicina para la atención sanitaria domiciliaria*” de la Universidad Politécnica de Madrid, expone que el modelo basado en el sistema propuesto cuenta con los elementos básicos que conllevan a la atención centrada en el enfermo, integración de la telemedicina, atención domiciliaria y cuidado compartido.

Por consiguiente, es importante recalcar la importancia de la atención personalizada para elevar la calidad del servicio sanitario mediante la integración de servicios de telemedicina, monitoreo y corresponsabilidad.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

Roque (2019) en su investigación de título: “*Impacto del acceso y uso del servicio de internet en la zona urbana y rural del Perú, año 2015 - 2017*”, se evidenció el gran potencial que genera el emplear el servicio de internet para mejorar la calidad de vida de las familias peruanas. Por lo tanto en las zonas rurales se requiere de emplear políticas de conectividad con el área de telecomunicaciones y otros elementos educacionales donde la población conozca cómo usar este tipo de tecnología, ya que, en la zona rural la variable de impacto no fue tan significativa. Al emplear estas medidas habrá mayor cobertura del servicio de internet a nivel nacional incidiendo en el crecimiento económico de la nación.



De lo indicado en esta investigación es importante la conectividad del nivel rural para que tengan las facilidades del servicio de internet y puedan encontrar una opción adicional de profesionales de salud.

Bajo el mismo esquema, se presenta el trabajo de investigación titulado “*Modelo de telemedicina soportado por smart glasses para centros de salud en el Perú*”, Tesis para optar por el título profesional de Ingeniero de Sistemas de Información, Facultad de Ingeniería de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, cuyos autores fueron, De la Cruz Corzo y Condori (2019).

### **2.1.3 Antecedentes Locales**

Gálvez & Mendoza (2019) en su trabajo titulado: “*Consultoría para emprendimientos por oportunidad y empresas MyPE en edad temprana con soluciones digitales en la ciudad de Lima*”, se explica que el emprendimiento por oportunidad que se encuentran en una etapa inicial y las organizaciones Mypes que están en la fase de determinación y consolidación requieren de emplear capacitaciones asesorías y tecnologías simples, que le permitan establecer una posición dentro del mercado. Por medio de esta investigación se hace referencia de un cambio del contexto digital que se ha venido progresando en diversos sectores donde se busca optimizar la calidad de los productos y servicios a través de nuevos esquemas de negocios.

El presente estudio concuerda con lo explicado, en el sentido que en la actualidad es fundamental estar actualizados con las nuevas tecnologías si queremos competir en un futuro en el mercado laboral, que nos ofrece muchos beneficios como:

- Aprendizaje continuo.
- Disponer y utilizar cualquier tipo de información.
- Alcance todo tipo de conocimiento.

- Interactuar con nuevas formas de comunicación y relación.

Borja (2019) en su tesis titulada: “*Aplicación De Comercio Electrónico Para Microempresas Peruanas Lima 2019*”, se indica que según INEI que si consideramos a los consumidores potenciales de 25 a 40 años, el 93.1% usa internet por sus Smartphone, indicadores que permiten viabilizar la propuesta de la investigación, de aplicar tecnología a la comercialización de servicios de salud y que la fortaleza en credibilidad del sitio web estará garantizado ya que existen físicamente los centros médicos y son conocidos por los residentes en cada distrito. Lo indicado va en línea con nuestra investigación, de brindar el servicio de conexión entre Profesionales de la salud y Pacientes a través de una plataforma digital.

El presente proyecto de investigación está orientado a la búsqueda y análisis de las diferentes áreas o aplicaciones médicas de la telemedicina, las diferentes tecnologías que se emplean para la entrega del servicio de telemedicina, la situación actual y evolución de los centros de salud en el Perú en cuanto a telemedicina. Con el objetivo de implementar un modelo de telemedicina soportado por tecnologías emergentes, a fin de mejorar la calidad asistencial de los servicios en Telemedicina para centros de salud en el Perú.

A través de la prueba de concepto y la evaluación de médicos con experiencia en el campo de la telemedicina se demuestra que este modelo es una herramienta con beneficios potenciales para la enseñanza, capacitación y asistencia remota de procedimientos médicos e igualmente, se propone desarrollar un plan de implementación del modelo de Telemedicina en distintas áreas de la medicina como dermatología y cirugía general para la asistencia y enseñanza remota.

Finalmente, Zavala (2011), en su tesis doctoral con el nombre de “*Diseño de una red de Telemedicina para una red asistencial en la ciudad de Lima*”, Pontificia Universidad Católica del Perú.

Este estudio se basó en diseñar una red alterna de telemedicina para suministrar una red asistencial en Lima. Para ello se diagnosticó la situación actual de la red de comunicación empleada en la red asistencial objeto de estudio, lo cual será el punto de partida de esta investigación. Seguido de ellos se mostró un modelo de red donde se contemplan los servicios de telemedicina a desarrollar. Finalmente, dentro del documento se presenta un análisis económico y una serie de recomendaciones para una implementación eficaz además de la interconexión con otras redes asistenciales, todo ello con el propósito de que este estudio se aplique en otras áreas del país.

De igual forma, por medio de esta investigación se pretende incrementar la productividad del Sistema Nacional de Referencias y contra referencias, al minimizar el número de viajes anuales que llevan a cabo los pacientes que necesitan de atención médica especializada en los que laboran en la capital. Es necesario precisar que el éxito de este estudio va a depender de la receptividad que tenga el servicio en los pacientes, además de la capacidad administrativa de las autoridades para que se lleve a cabo la propuesta de forma exitosa.

## **2.2 Análisis del Entorno**

Para la elaboración del análisis estratégico se utilizó la herramienta PESTEL, cuyo nombre corresponde al acrónimo de los factores que determinan el ambiente de cualquier empresa, en tal sentido, analizaremos las principales tendencias del macro entorno en el ámbito político, económico, social, cultural, tecnológico, ecológico, ambiental y legal con la finalidad de elaborar la matriz de impacto en cada proceso y mostrar cómo influye en el startup Red Medics.

### **2.3 Factores políticos y legales (P)**

Analizaremos los factores políticos y legales referentes a la implementación y uso de una plataforma digital:

### ***Comercio Electrónico (e-commerce).***

La Ley N° 27291, la cual modifica el código civil estableciendo el empleo de las plataformas tecnológicas para manifestar la voluntad y el empleo de la firma electrónica. Asimismo, se cuenta con él “TLC Perú/USA - Capítulo de Comercio Electrónico; el TLC Perú/Canadá - Capítulo de Comercio Electrónico; el TLC Perú/Singapur - Capítulo de Comercio Electrónico; el TLC Perú/Corea del Sur - Capítulo de Comercio Electrónico.”

### ***Protección de Datos y Privacidad.***

Se configuran como el esquema que norma la aplicación de las medidas que aseguran los datos personales y confidenciales en el territorio nacional. Por medio de ella se presenta un conjunto de medidas a las personas naturales y jurídicas en el desempeño de sus actividades y manejo de datos donde se identifica a un sujeto natural como cliente o trabajador. De igual forma en ocasión del Día internacional de protección de los derechos personales el Estado afirmó que busca garantizar el derecho de confidencialidad a través del respeto de los derechos fundamentales, de allí que se regula la figura de autodeterminación informativa, el honor, la buena reputación, la intensidad, la necesidad de seguridad y la libertad de información.

Castañeda (2020) explicó que la tecnología de información y comunicación proporcionan una serie de servicios y beneficios necesarios para resguardar la información básica biométrica y personal de las personas, a partir de ello La Autoridad Nacional de Protección de Datos cumple el rol de fiscalización, manejo y tratamiento de los datos que se llevan a cabo en las aplicaciones y plataformas digitales, con el propósito de salvaguardar el fiel cumplimiento de los derechos y que esta información no se usaba sin el consentimiento de los involucrados. Asimismo, el director de esta institución Cervantes explicó que se evalúan y fiscalizan entidades públicas y privadas garantizando que está posea las herramientas necesarias para proteger los

datos personales. (<https://elperuano.pe/noticia-inspeccionan-tratamiento-de-datos-personales-89238.aspx>, 30/1/2020)

### ***Seguridad de la Información.***

La RM N° 197-2011-PCM, determina el plazo límite para que las diferentes organizaciones de la Administración pública apliquen el programa de seguridad de la información expresado en la Norma Técnica Peruana "NTP-ISO/IEC 17799:2007 EDI. Tecnología de la Información. Código de Buenas Prácticas para la Gestión de la Seguridad de la Información"; "la RM N° 129-2012-PCM, que aprueba el uso obligatorio de la Norma Técnica Peruana." "NTP ISO/IEC 27001:2008 EDI Tecnología de la Información. Técnicas de Seguridad. Sistemas de gestión de seguridad de la Información. Requisitos" en todas las organizaciones del Sistema Nacional de Informática.

### ***Control de Contenidos.***

La Ley N° 28119, la cual restringe la accesibilidad de los menores de 18 años a página web pornográficas; Ley N° 28681, esta norma la negociación consumo y propaganda de las bebidas alcohólicas; Ley N° 29139, que modifica la Ley N° 28119, por medio de ella se establecen las prohibiciones al acceso de la página pornográfica a menores de edad; Ley N° 29517, que modifica la Ley N° 28705, ley general para la prevención y control de los riesgos del consumo del tabaco, en relación con el convenio dado por la OMS para el control del tabaquismo; y la Ley N° 29719, donde se incentiva y promueve la convivencia armónica dentro de la institución educativa.

Para la protección del contenido generado por los colaboradores inicialmente como material para publicar dentro de la plataforma será sometido con anterioridad a la revisión por parte de

la gerencia de tecnología de la información y las comunicaciones y la gerencia de marketing digital con la finalidad de garantizar que el contenido publicado cumpla con la normativa vigente de emisión de contenidos informáticos, en relación a los contenidos técnicos o publicaciones de los profesionales de la salud afiliados, para la revisión se incluirá a los profesionales de la salud miembros del comité de evaluación de desempeño con el fin de garantizar que los contenidos publicados llene a cabalidad los requisitos éticos en correspondencia con los valores de la empresa Red Medics.

### ***Propiedad Intelectual.***

Los documentos por las cuales se basa son las siguientes:

1. “Tratado de Derecho de Autor (WIPO)”
2. “Tratado sobre Interpretación o Ejecución y Fonogramas (WIPO)”
3. “TLC Perú/USA - Capítulo de Propiedad Intelectual”
4. “Ley 29263, que modifica diversos artículos del Código Penal y de la Ley General del Ambiente;”
5. “TLC Perú/China - Capítulo de Propiedad Intelectual”
6. “Ley N° 29316, que modifica, incorpora y regula Perú/Costa Rica - Capítulo de Propiedad Intelectual”
7. “TLC Perú/Guatemala - Capítulo de Propiedad Intelectual”
8. “TLC Perú/Corea del Sur - Capítulo de Propiedad Intelectual”

9. “TLC Perú/Japón - Capítulo de Propiedad Intelectual”

10. “TLC Perú/Panamá - Capítulo de Propiedad Intelectual”

11. “TLC Perú/Comunidad Europea - Capítulo de Propiedad Intelectual”

12. “Tratado de Beijing sobre Interpretaciones y Ejecuciones Audiovisuales (WIPO)”

## **2.4 Factores económicos y financieros (E)**

### ***PBI nacional***

La pandemia por el COVID-19 dada en el año 2020 no sólo ha generado fuertes consecuencias a nivel sanitario, sino a nivel económico mundial, de acuerdo a las proyecciones realizadas para este año se explican que las medidas empleada por los países para minimizar el efecto de la pandemia ha provocado una fuerte contracción del crecimiento económico internacional.

En los primeros tres meses del año 2020, el Producto Interno Bruto (PIB) de precios constantes del 2007 presentó una rebaja de -3.4% dada por la contracción de la demanda interna y la conducta negativa de las exportaciones representada por el -10.1%.

Tabla 2.  
Oferta y Demanda Global Trimestral en Perú.

Oferta y Demanda Global	2019/2018				Año	2020/2019
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim		I Trim
<b>Producto Bruto Interno</b>	<b>2,4</b>	<b>1,2</b>	<b>3,2</b>	<b>1,8</b>	<b>2,2</b>	<b>-3,4</b>
Extractivas	0,6	-2,0	0,7	2,0	0,2	-3,0
Transformación	0,0	-3,8	3,8	-3,1	-0,7	-11,0
Servicios	3,8	3,8	3,8	3,9	3,8	-0,7
<b>Importaciones</b>	<b>0,5</b>	<b>1,1</b>	<b>3,4</b>	<b>0,1</b>	<b>1,3</b>	<b>-4,4</b>
<b>Ofertas y Demanda Global</b>	<b>2,0</b>	<b>1,2</b>	<b>3,3</b>	<b>1,4</b>	<b>2,0</b>	<b>-3,6</b>
<b>Demanda Interna</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>	<b>4,2</b>	<b>1,2</b>	<b>2,4</b>	<b>-1,8</b>
Consumo Final Privado	3,3	2,6	3,1	2,8	3,0	-1,7
Consumo del Gobierno	2,4	4,6	7,9	3,2	4,5	7,2
Formación Bruta de capital	-0,5	-1,3	5,4	-0,5	-0,3	7,1
Formación Bruta de capital fijo	1,4	5,7	5,4	-0,5	2,9	-10,0
Público	8,2	5,9	0,5	-3,5	-0,8	11,5
Privado	3,8	5,6	6,7	0,4	4,0	-14,9
<b>Exportaciones</b>	<b>1,1</b>	<b>-1,5</b>	<b>0,1</b>	<b>2,4</b>	<b>0,5</b>	<b>-10,1</b>

Nota: La estimación al I trimestre de 2020 ha sido elaborada con información disponible al 15-05-2020. Para mayor detalle de las actividades extractivas, transformación y servicios revisar el Anexo N°15. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática

En lo que respecta al PBI según tipo de gasto, el consumo final privado se redujo en -1,7% en el primer trimestre de 2020 (tabla 2), por el menor gasto en bienes perennes (-11,2%), no perennes (-7,5%) y de servicios (-1,3%); mientras que, el gasto en alimentos aumentó en 3,9%. El gasto de consumo final del gobierno creció en 7,2%, este comportamiento se explica por el incremento en los gastos de personal y obligaciones sociales, y en bienes y servicios.

En lo que respecta al gasto del consumo final particular con respecto al 2007 del primer trimestre de 2020, disminuyó en -1,7% (tabla 4) comparado al mismo periodo. A precios corrientes, el gasto de consumo final privado en el primer trimestre representa el 67,8% del PBI, alcanzando la suma de 117 mil 138 millones de soles.



Tabla 3.  
Gasto de consumo final privado

Variable	2019/2018				2020/2019	
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Año	I Trim
<b>Gasto de consumo final Privado</b>						
Millones de soles (Valores constantes de 2007)	85.193	91.021	89.288	87.951	<b>353.453</b>	83.784
Millones de soles (Valores a precios corrientes)	116.998	126.095	123.477	122.440	<b>489.010</b>	117.138
Variación porcentual del índice de volumen fijo	3,3	2,6	3,1	2,8	<b>3,0</b>	-1,7
Variación porcentual del índice de precios	2,1	2,5	2,0	1,9	<b>2,1</b>	1,8

Nota: La estimación al I trimestre de 2020 ha sido elaborada con información disponible al 15-05-2020. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

### b) Inversión en sector salud: Perú versus América Latina

La pandemia por el COVID-19 dada en el año 2020 no sólo ha generado fuertes consecuencias a nivel sanitario, sino a nivel económico mundial, de acuerdo a las proyecciones realizadas para este año se explican que las medidas empleada por los países para minimizar el efecto de la pandemia ha provocado una fuerte contracción del crecimiento económico internacional.

A nivel nacional el gasto por consumo final del Estado se acrecentó en un 7.2% reflejado en la figura 5, dado el incremento del gasto de la Administración pública y defensa y salud publica en un 7.1%. Asimismo, se observó un cambio en el presupuesto asignado a este sector el cual pasó de ser de 2012 millones de soles a 22019 millones de soles entre los años 2000 y 2020. No obstante, sistema no mejoró su calidad proporcionalmente de acuerdo a las demandas poblacionales para enero del 2020 dos tercios de los consultorios de salud a nivel nacional no poseían las capacidades adecuadas de instalación y suministro estimándose una brecha estructural de 5 años por 27545 millones de Soles, las inversiones en este sector han sido escasas y lentas tanto a nivel central como regional.

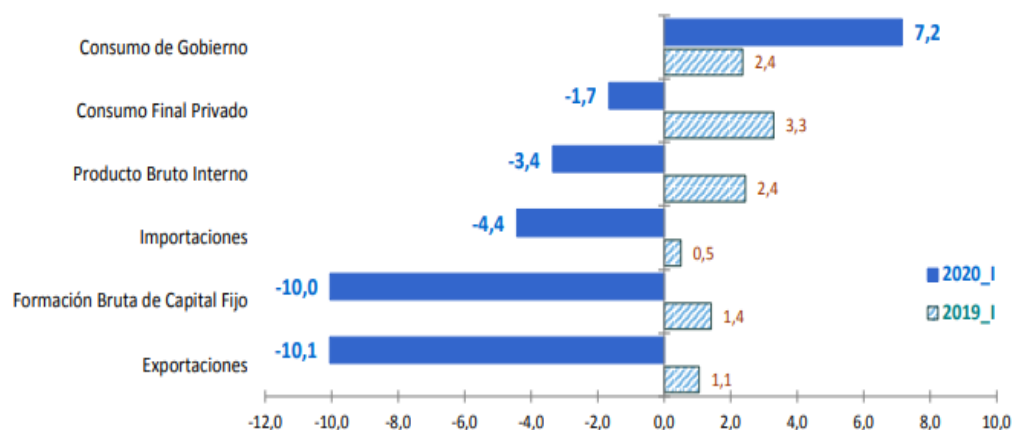


Figura 7. Producto bruto interno por componentes del gasto: 2019\_I y 2020\_I. Nota: La figura muestra el incremento en el gasto del gobierno en políticas de salud pública Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática: [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe\\_tecnico\\_pbi\\_i\\_trim2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf)

Según Rodríguez (2020), sobre las perspectivas para el área sanitaria las demandas de atención aumentarán por motivo de la pandemia y el crecimiento y envejecimiento de la población que se encuentra vulnerable ante las enfermedades crónicas, sí a ello le sumamos las consecuencias del apoyo económico a la población dada en el período de emergencia, se proyecta que la disponibilidad de recursos será más limitada obligando a una administración de recursos más eficaz y eficiente agregando aspectos innovadores en la gestión y el los servicios brindados

***La calidad asistencial se verá afectada por el Covid-19.***

Apenas se comienza a entender el impacto de la pandemia del Covid-19 sobre la calidad de atención y las formas en que ésta puede evolucionar en tres etapas:

1. Etapa uno. como ya se ha observado desde el inicio se excluyeron las exploraciones y diagnósticos a los pacientes estables con el propósito de reducir la utilización hospitalaria aquellos pacientes no Covid, reasignando los recursos para disminuir el incremento de esta pandemia.

2. Etapa 2. Se reanudan las exploraciones, visitas y operaciones clínicas selectiva en donde se asistirá a una masiva reanudación de la rutina, esto puede llegar a saturar las capacidades previas a la pandemia ya que la situación de muchos pacientes quizá se haya agravado por el tiempo que dejaron de atenderse, así como otras situaciones que se pueda haber dado en este contexto.
3. Etapa 3. se presentan complicaciones a partir de los efectos de la pandemia la cual podría durar hasta más de un año ya que ha habido diagnósticos fallidos y seguimientos no concretados de manera que se genere en una serie de complicaciones por tratamientos médicos sin control y procesos de vigilancia médica demorados sin la evaluación clínica habitual tras Las evaluaciones diagnósticas Así mismo la cita que han sido pospuesta podrían generar una pérdida involuntaria del seguimiento.

Sobre la base de estas proyecciones se espera una prolongada crisis económica que afectaría la cobertura de los seguros y la capacidad para los permisos de trabajo y de viaje con motivo de salud, no obstante, existen algunos sectores como el alimenticio que incrementó en un 3.9% ya que el gobierno invirtió un total de 1063 millones de nuevos soles en el área de salud, para optimizarlo haciendo frente a la pandemia. Durante los meses transcurridos se ha ejecutado un total del 25% de los recursos asignados. En el mes de marzo el gobierno publicó el primer decreto de emergencia con indicaciones excepcionales para hacer frente al Covid-19 lo que marcó el inicio de una serie de decretos de urgencia supremos en donde se asignaban y proyectaban cada vez más recursos.

Por otro lado, la crisis pandémica ha acelerado en pocos meses lo que se esperaba ocurriera en aproximadamente 5 años, es decir, el acceso a consultas médicas primarias que no sean de emergencias o telemedicina. Con esta medida, surgida para evitar los contagios en los centros hospitalarios, o el tener que acudir a lugares donde la capacidad de atención se encontraba

saturada en demasía, se logró contribuir a aliviar los sistemas nacionales de salud con la adopción urgente de un medio que aún estaba naciente en países desarrollados. Con el Covid-19 el futuro llegó a los medios de sanidad permitiendo el uso más eficiente de los recursos de internet, aliviando la presión sobre los centros de salud, reduciendo las listas de espera y ofreciendo una solución a los habitantes.

Pero, aunque los médicos están implementando sus consultas por vía telefónica o Zoom, aún existe un déficit de mecanismos para encontrar profesionales de salud que nos brinde un servicio personalizado y de calidad, además de no poder ubicarlos fácilmente ni saber el nivel del servicio que brindan. La Internet constituye una importante fuente de información para el cuidado de la salud, donde los pacientes buscan información sobre el posible tratamiento de su diagnóstico, encontrar a profesionales de la salud, analizar nuevas opiniones de los especialistas de la salud, reservar citas online y compartir opiniones sobre sus enfermedades y tratamiento, esto lo podrían hacer a través de una plataforma digital como Red Medics.

## **2.5 Factores sociales, culturales, y demográficos (S)**

### ***Tasa de crecimiento poblacional***

En función de lo señalado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INE) de acuerdo a cómo se expresa en la tabla 1 las proyecciones sobre la población para el año 2018 presentan un incremento del 1.06 anual en promedio para el año 2010 al año 2022 evidenciando que se incrementará el número de personas que requieran de los servicios de salud.

Años	Población			Tasa de crecimiento media de la población total (por cien)	
	Total	Hombres	Mujeres	Período quinquenal	Período anual
2010	29.461.933	14.768.901	14.693.032		1,13
2011	29.797.694	14.935.396	14.862.298		1,14
2012	30.135.875	15.103.003	15.032.872	1,12	1,13
2013	30.475.144	15.271.062	15.204.082		1,13
2014	30.814.175	15.438.887	15.375.288		1,11
2015	31.151.643	15.605.814	15.545.829		1,10
2016	31.488.625	15.772.385	15.716.240		1,08
2017	31.826.018	15.939.059	15.886.959	1,05	1,07
2018	32.162.184	16.105.008	16.057.176		1,06
2019	32.495.510	16.269.416	16.226.094		1,04
2020	32.824.358	16.431.465	16.392.893		1,01
2021	33.149.016	16.591.315	16.557.701		0,99
2022	33.470.569	16.749.517	16.721.052	0,95	0,97

Figura 8. Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento. Fuente: Perú: Estimaciones y proyecciones de población, 1950-2050 en el Boletín de Análisis Demográfico N° 36 (INEI), 2017.

### ***Población ocupada y acceso al seguro de salud***

Tal y como se evidencia en la figura 6 el número poblacional ocupado en la Lima Metropolitana para el año 2017 que cuentan con seguros de salud el 58.9% pertenece a EsSalud mientras que el 35.5% está agregado al seguro integral de salud SIS y el 2.6% cuenta con seguro privado de salud y sólo el .% cuenta con dos seguros EsSalud y un seguro privado

Al comparar los años 2016 y 2017 se evidencia que la cantidad de personas que cuentan con un seguro privado de salud disminuye a un 13.8% y el número de personas con EsSalud y seguro privado está reducido a un 48.6%.

	2016	2017	Participación	Variación (porcentaje)
EsSalud	1.888,6	1.981,3	58,9%	4,9
Seguro privado de salud	100,3	86,4	2,6%	-13,8
EsSalud y seguro privado de salud	194	99,7	3%	-48,6
SIS	1.131,3	1.194,1	35,5%	5,6
Total con seguro de salud	3.314,2	3.361,5	100%	1,4
No tienen seguro de salud	1.460,9	1.484,5		1,6
<b>TOTAL</b>	<b>4.775,1</b>	<b>4.846</b>		<b>1,5</b>

Figura 9. Lima Metropolitana: población ocupada según condición de tenencia de seguro de salud 2016-2017 (miles de personas) Fuente: Encuesta Permanente de Empleo del INEI, 2017

## 2.6 Factores tecnológicos y científicos (T)

### *El coronavirus acelera la telemedicina: la sanidad del futuro*

Como ya se venido explicando existe una sobrecarga asistencial ocasionada por la pandemia ha obligado a llevar a cabo los seguimientos a través de medios comunicacionales a enfermos leves de coronavirus y ha incentivado el uso de la telemedicina para la consulta de otras patologías evitando la asistencia presencial a las instituciones médicas. De acuerdo Juste y Prieto esta pandemia ha generado un importante impulso de la telemedicina como un procedimiento convencional de servicio médico, por lo general será que la primera consulta en la mayoría de los casos se realice a distancia a través de los medios digitales y tecnológicos y la asistencia a los centros de salud sólo se dará cuando sea necesario.

En los hospitales de Perú, como el María Auxiliadora, ubicado en San Juan de Miraflores, se establecieron llamadas virtuales a los pacientes que tenían consultas vencidas y se les dio prioridad a los casos delicados. De igual forma, con el propósito de darle continuidad a la atención médica la Municipalidad de Lima por medio de Sisol Salud colocó a la disposición de la ciudadanía el servicio de sisol 40. a través de llamadas telefónicas o la aplicación WhatsApp

se establece una línea comunicacional entre paciente y médico, donde se pueda recibir asesoramiento y recomendaciones de salud sin necesidad de ir al centro asistencial.

### ***Inversión en investigación y desarrollo (I+D)***

De acuerdo a los resultados del I Censo de Investigación y Desarrollo en Centros de Investigación, llevado a cabo en el año 2017 por el Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica, (Concytec) Perú es uno de los países de la Alianza del Pacífico que menos invierte representando el gasto de 0.10% del PBI esta brecha es cada vez mayor al compararlo con el gasto en I+D con el promedio de América Latina, ya que, el porcentaje es de 0.75% del PBI y la diferenciación es más marcada cuando se comparan con datos promedio de los países que integran la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) o de Estados Unidos donde el porcentaje supera el 2% del PBI y los sectores con mayor inversión fueron la ingeniería, la tecnología, las ciencias naturales y las ciencias sociales. Dentro de las ciencias médicas y la salud para el año 2015 se evidenció una mejora sustancial del 8.2% al 9.8% mostrando un ligero aumento en la inversión realizada al ámbito salud demostrando así su progreso y desarrollo.

Tabla 4.  
*Matriz de impacto (entorno tecnológico)*

<b>Tendencia</b>	<b>Cambios en relación clientes/proveedores</b>	<b>Efecto</b>	<b>Impacto</b>
Incremento del gasto en I+D en el sector salud al 2019	Incremento del servicio	Incremento de ingresos	Oportunidad
Inversión meramente significativa en ciencia y tecnología por parte de las clínicas y seguros.	Limitaciones en encontrar servicios especializados y oportunamente	Incremento de ingresos	Oportunidad

*Fuente: Elaboración propia, 2020*

### ***Población con Acceso a Internet***

Según el INEI se tiene que el 59.8% de la población entre 6 y más años de edad a nivel nacional tiene acceso al internet, esto en comparación con los primeros tres meses del año 2018 donde se evidencia un incremento del 3.2% al sobrepasar el 56.6% manifestado para ese año. Este estudio llevado a cabo por área de residencia en la Lima Metropolitana se estableció que la población que usaba internet representa el 80.1%, donde en el área urbana del 63.1% y para el área rural del 22.5%

De acuerdo a la utilización del internet por la categoría de sexo se estableció que 63.1% de los hombres utilizan esta herramienta tecnológica, mientras que el 56.5% de las mujeres son las que acceden a este servicio, dándose una distancia de género en el uso del internet manifestada por 6.6 puntos porcentuales a favor de los hombres.

Con respecto a qué tipo de población accede más a internet se estableció que el 88.5% el 76.8% y el 72.5% de la población de 19 a 24 años, de 12 a 18 años y de 25 a 40 años respectivamente son los que hacen más uso del internet sobre la población de 6 a 11 años de edad está representado por el 40.6% y de los mayores de 60 años sólo el 22.8% tiene acceso a internet

Área de residencia	Jul-Ago-Sept 2018	Jul-Ago-Sept 2019 P/	Variación (Puntos porcentuales)	
Total	56,6	59,8	3,2	***
Lima Metropolitana	77,5	80,1	2,6	***
Resto urbano 1/	59,7	63,1	3,4	***
Área rural	18,7	22,5	3,8	***

*Figura 10.* Perú: Población de 6 años y más que hace uso de Internet, según área de residencia. Nota: \* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%; \*\* La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%; \*\*\* La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%; 1/ No incluye Lima Metropolitana; P/ Preliminar. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares



### ***Acceso en los hogares a la computadora e Internet***

Sobre el área residencial se estableció que el 48% de los hogares de Lima Metropolitana cuentan con al menos una computadora dónde en la zona urbana está representada por el 39.1% y en la zona rural por el 5.9%. Sobre el servicio de Internet se estableció que 60.6% de los hogares de la misma región cuentan con este servicio siendo que para la zona urbana está representada por el 41.3% y para la zona rural se representa por el 4.8%. En comparación con el trimestre similar del año anterior el servicio de internet a nivel nacional tuvo un incremento de 5.4 puntos porcentuales. Por tanto en los hogares de Lima Metropolitana de la zona urbana y de la zona rural aumento en 0.2, 10.4 y 1.9 puntos porcentuales respectivamente. Sobre el número de computadoras con la que cuenta el hogar se estableció que el 76.1% de estos cuentan con una computadora y el 23.9% de los hogares cuentan con dos o más de este artefacto.

Área de residencia	Jul-Ago-Sept 2018		Jul-Ago-Sept 2019 P/		Variación absoluta (Puntos porcentuales)	
	Computadora	Internet	Computadora	Internet	Computadora	Internet
Total	36,4	33,9	33,7	39,3	-2,7	5,4 ***
Lima Metropolitana	57,1	60,4	48,0	60,6	-9,1	0,2
Resto urbano 1/	38,8	30,9	39,1	41,3	0,3	10,4 ***
Área rural	6,5	2,9	5,9	4,8	-0,6	1,9 ***

*Figura 11.* Perú: Hogares con acceso a un Computador e Internet, según área de residencia Nota: \* Existe diferencia significativa, con un nivel de confianza del 90%.; \*\* La diferencia es altamente significativa, con un nivel de confianza del 95%; \*\*\* La diferencia es muy altamente significativa, con un nivel de confianza del 99%; 1/ No incluye Lima Metropolitana; P/ Preliminar. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

### ***Acceso en los hogares al teléfono celular***

Sobre el acceso a los hogares a dispositivos móviles estableció que el 92% de ellos tiene al menos un miembro con un dispositivo móvil en comparación con el mismo trimestre del año 2018, siendo que la cobertura en telefonía móvil se incrementó en 1.0 puntos porcentuales y que en los hogares de Lima Metropolitana se incrementó en un 0.9%. No obstante, el 94.1% al

95.1% en el área rural en 2.7 puntos porcentuales a pesar del 79.0% al 81.7% mientras que en la zona urbana no se aprecia una variación tan significativa. Se estableció también que de cada 100 hogares de Lima Metropolitana de la zona urbana en 95 existe al menos un individuo con celular mientras que la zona rural es de 82 de cada 100. Sobre el nivel de instrucción del jefe de familia se constató que el 97.8% y el 97.7% de los que cuentan con educación a nivel superior universitario y no universitario tiene acceso a la telefonía móvil en comparación con los que cuentan sólo con el nivel secundario instruccional que es del 96.5% y de los que cuentan con educación primaria o un menor nivel educativo sólo el 82.5% cuenta con acceso a la telefonía móvil.

Área de residencia	Jul-Ago-Sept 2018	Jul-Ago-Sept 2019 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Total	91,0	92,0	1,0
Lima Metropolitana	94,1	95,0	0,9
Resto urbano 1/	94,9	94,8	-0,1
Área rural	79,0	81,7	2,7

Figura 12. Perú: Hogares que tienen celular, según área de residencia. Trimestre: Julio-agosto-septiembre 2018 y 2019 (Porcentaje) Nota: 1/ No incluye Lima Metropolitana; P/ Preliminar. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

***Generar el desarrollo de las capacidades para la innovación, adopción y transferencia de mejoras tecnológicas - SINACYT.***

Las Estrategias políticas que se han priorizado en torno al reconocimiento de la innovación como un elemento que establece y determina el crecimiento económico a largo plazo señalan actividades estratégicas que fortalecen la gobernanza del Sistema Nacional de ciencia tecnología e Innovación SINACYT como argumentó necesario para el progreso de las capacidades y el aumento de la eficiencia en la inversión pública y el incremento de los procedimientos de actuación tecnológica innovación y digitalización.

El afianzamiento de la institución SINACYT podrá mejorar la conexión de las actividades entre las entidades que lo conforman esta carencia de institucionalidad del sistema está reflejada en la uniformidad de los fondos y programas que se sustentan las actividades de ciencia tecnología Innovación (CTI), en donde se genera la duplicidad y concentración de los recursos económicos en pocas acciones.

Adicionalmente se impulsa el progreso de una plataforma digital que entre los datos del CTI en donde se postula en los fondos estatales asociados a este sector proporcionando datos sobre los programas información del SINACYT, tal plataforma mejorará los procesos para el seguimiento de asignación de fondo concursables y el acceso a datos de recursos financieros humanos y de gestión de proyectos y se dan en el área pública y privada. Asimismo, esta infraestructura permitirá desarrollar un sistema abierto en la gestión del conocimiento transacción de la información en donde se brinde un apoyo a la comunidad científica y se potencializa la producción por lo que se espera que la plataforma incorpora información de perfiles, desafíos, necesidades empresariales. Las proyecciones se presentan en la tabla 5.

Tabla 5.

*Proyecciones del Objetivo Prioritario N° 3: Innovación.*

<b>Hito 1</b>	<b>Hasta Jul-2021</b>	<b>Hasta Jul-2025</b>	<b>Hasta Jul-2030</b>
Proyecto de Ley que rediseña la gobernanza de los recursos en CTI:	Plataforma digital que vincula Fondos de CTI al 70% de sus módulos operativos	Desarrollo e implementación de la plataforma digital al 100% a nivel nacional y regional	Revisión y actualización y de la plataforma digital
i) Agencia de Innovación Productiva y	Diseño del modelo de Agencia de Innovación		
ii) FONDECYT Fortalecido (Segundo semestre 2020)	Fortalecimiento del FONDECYT		

*Fuente: Plan nacional de competitividad – CONCYTEC.*

## **2.7 Factores ecológicos y ambientales (E)**

Al ser una plataforma online, será de uso cero papeles, tintas y en lo posible el menor uso de elementos tóxicos que puedan dañar el medio ambiente. Produciendo un impacto positivo en el en la reducción de gases de efecto invernadero hasta en un 15%.

En el año 2010, se llevó a cabo la tercera conferencia de la sociedad de la información en América Latina y el Caribe, cuya sede fue la Ciudad de Lima en dónde participaron los países integrantes del Plan de Acción Regional eLAC2015, acordando como estrategia principal en la promoción de la implementación de las TICS para mitigar los cambios climáticos aplicando medidas preventivas evaluativa y diminutivas de situaciones de emergencia y desastres naturales basados en los beneficios que pueden proporcionar las tics en la adaptación, monitoreo y mitigación del impacto del cambio climático.

Asimismo, los beneficios científicos imperativo que proporcionan las TICS hacen posible la comprensión científica y la identificación de los fenómenos naturales que representan riesgos a la calidad de vida de la población. Las TIC se han convertido en un instrumento beneficioso que puede utilizarse de forma reactiva y preventiva por medio de sistemas de alerta temprana que brindan una atención médica en tiempo real.

## **2.8 Análisis de la Industria**

El estudio de la industria se lleva a cabo por el modelo de las 5 fuerzas competitivas creadas por Michael Porter en 1979, con la finalidad de esclarecer las estrategias generales que permitan ser aplicadas y tener de manera clara un panorama del sector donde se encontraría la Startup Red Medics. Estas 5 fuerzas son:

1. Revalidad entre competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.

3. Poder de negociación de los clientes.
4. Amenaza de nuevos competidores.
5. Amenaza de nuevos productos y servicios.
6. La sexta fuerza llamada complementariedad.

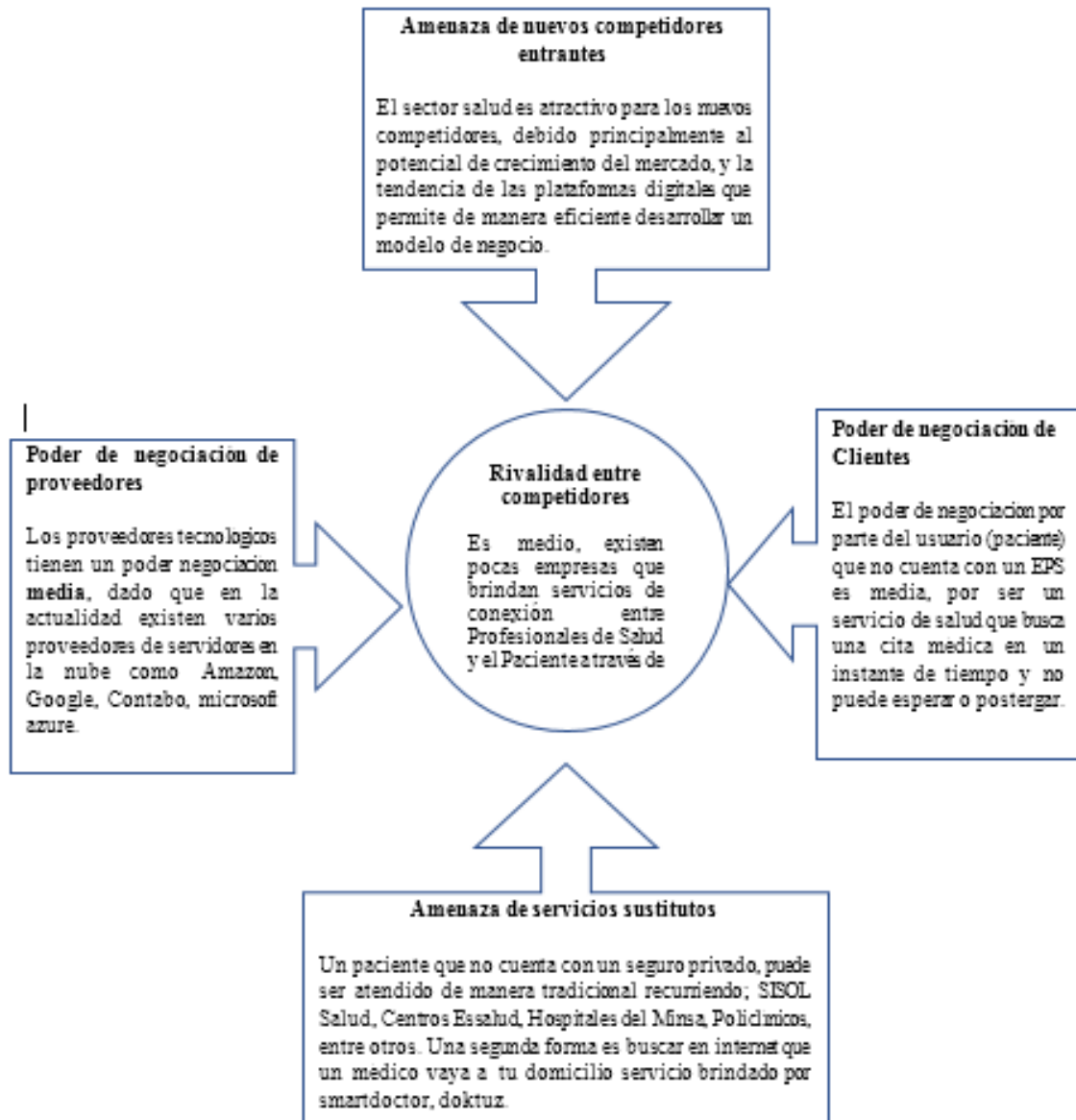


Figura 13. Resumen del análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter. Fuente: Elaboración Propia 2020.

## **2.9 Poder de negociación de proveedores**

Dentro del sector salud los profesionales que la integran son el activo estratégico principal que proporciona un servicio y atención de calidad. A nivel nacional se incrementa el número de estos profesionales sanitarios, no obstante, aún sigue siendo insuficiente para abarcar la demanda de la población. De acuerdo a los datos del INEI se ha evidenciado un aumento del 76% del número total de los profesionales médicos del año 2010 al 2018.

Los proveedores tecnológicos tienen un poder negociación media, dado que en la actualidad existen varios proveedores de servidores en la nube como AMAZON, GOOGLE, CONTABO, MICROSOFT, AZURE, Etc. Los cuales presentan precios según planes de capacidad de espacio de almacenamiento, velocidad, disponibilidad y nivel seguridad. Los profesionales de marketing digital, existen una oferta considerable en el mercado laboral por lo que el poder de negociación es medio, por los precios según el perfil y servicio especializado que brindan, así mismo los servicios no necesariamente son realizados en una oficina de Red Medics, pueden estar en cualquier ciudad donde se realiza el contrato por el servicio y pago con conformidad de mismo.

## **2.10 Poder de negociación de clientes**

El poder de negociación por parte del usuario que no cuenta con un EPS es medio, por ser un servicio de salud que busca una cita médica en un instante de tiempo y no puede esperar o postergar, así mismo en la plataforma Red Medics indica los precios de consulta del Profesional de salud, por lo que no es negociable para el paciente. La reserva de la cita Médica lo realiza con las condiciones e información publicada del perfil de especialización del Médico y opiniones de pacientes que hayan sido atendidos. Para los clientes Profesionales de la Salud que se afilien a la plataforma online Red Medics, se establece cumplir las condiciones y términos

del contrato en donde se le presenta un plan PREMIUM detallado de interfaces de registro, seguimiento y alertas, así como los beneficios y ventajas que tendría al ser afiliado a Red Medics. Así mismo toda la información publicada en la plataforma previamente es validada con el Colegio Profesional correspondiente, por lo que el poder de negociación es medio.

## 2.11 Rivalidad entre competidores

En el análisis y búsqueda realizada de la competencia por su similitud en el enfoque del modelo de negocio, hallamos un número escaso de empresas que brindan servicios de conexión entre Profesionales de Salud y el Paciente a través de una plataforma online en la ciudad de Lima; entre los más conocidos tenemos a **Doctoralia Internet SL** empresa trasnacional española el cual inicio operaciones el 2007, y actualmente está ingresando al mercado peruano y al **Startup Doctavio** Peruana que iniciado operaciones en el 2017 con una plataforma aún muy básica y que cobertura solo en algunos distritos de Lima.

Tabla 6.

*Cuadro comparativo de los servicios brindados de los competidores*

Servicios	Doctoralia.pe	Doctavio.pe	Fast Doctor
Oferta de especialidades por Ciudad, desplegable	X		X
Oferta de especialidades por Ciudad, digitado		X	
Geolocalización	X	X	
Ranking de los Profesionales	X		
Próxima fecha disponible	X		X
Precio de consulta	X	X	
Calendario y turno de atención	X	X	X
Reserva de Citas online	X	X	X
Atención de Teleconsultas o telemonitoreo	X		
Pasarela de pagos por Consulta Médica	X		
Validación de Colegiatura y habilitación			X
Estado de conexión para atenciones en línea	X		
Perfil del Profesional	X	X	
Respuestas a consultas médicas básicas	X		
Opiniones o testimonios de pacientes	X	X	

Cobertura solo algunos distritos de Lima		X	X
Cobertura ciudad de Lima	X		
Cobertura otras Ciudades del Perú	X		

*Fuente: Elaboración Propia 2020.*

## **2.12 Amenaza de nuevos competidores entrantes**

En estos tiempos que estamos en la tendencia a la transformación digital, como son las plataformas digitales que permite de manera eficiente generar un modelo de negociación y el afianzamiento de novedosos canales que abarquen los diferentes sectores del mercado. Dentro del contexto de la salud resulta totalmente atractivo para los competidores por el incremento del potencial del mercado, debido a que un importante número poblacional representados por el 27% (Apeim, 2018) no posee ningún seguro lo que los beneficia de forma directa en la atención con el especialista.

Adicional a ello, el auge económico a nivel nacional proporciona mejores ingresos a la población por lo que cuentan con los recursos para invertir en mejores métodos de salud. Al llevar a cabo el análisis de los obstáculos de entrada para este sector la estrategia principal es la primacía de los servicios que ofrece, por lo que, necesita de tecnología, capital, reconocimiento marketing, entre otros elementos para posicionarla. Así mismo, analizamos las barreras de salida, podemos mencionar los siguientes factores: acciones de activos fácil de reconversión, compromisos contractuales a largo plazo con los clientes, regularizaciones laborales, dependencia de la implementación plataforma online en proveedores tecnológicos en la nube.

## **2.13 Amenaza de servicios sustitutos**

En el sector salud existen otras alternativas que un paciente que no cuenta con un seguro privado, puede ser atendido de manera tradicional que es ir directamente al centro de salud más cercano a donde se encuentre el paciente, estos centros de salud pueden ser; SISOL Salud,



Centros Asistenciales de Essalud, Hospitales del Minsa, Hospital Militar, FFAA, Consultorios o Policlínicos recomendados por la boca a boca. Una segunda forma es hacer uso de la tecnología e internet para buscar al médico especialista que pueda ir a su domicilio, este servicio lo brinda Smart doctor, doktuz entre otros, que evita desplazamiento del paciente, también brindan los servicios de control preventivo y atención médica por accidente de trabajo al personal de una empresa.

Red Medics se enfocará en el mejoramiento constante de su valor agregado suministrando mejor calidad de servicio al cliente en contraprestación de sus principales competidores, creando una interacción con sus clientes cercana que permita mejorar la calidad del servicio prestado, de igual manera, el proceso de tomas de decisiones no se enfocará únicamente en la rentabilidad inmediata de la empresa, sino en garantizar un servicio óptimo que supere con creces las expectativas de los profesionales de la salud y pacientes potenciando mediante el feedback con ellos los puntos fuertes de la empresa, la interacción constante permitirá el desarrollo de la personalización del servicio que permita la identificación de los clientes con los valores y principios del startups, la fidelización de clientes permitirá el desarrollo óptimo de las economías de escala y de crecimiento que permitirán ofrecer un servicio cada vez más eficaz al menor costo.

Podemos concluir que el nivel de afinidad de esta fuerza, es atractiva debido a que estos sustitutos no contribuyen con el mismo valor a los consumidores gracias a los pocos sustitutos cercanos y la seguridad del tiempo que el paciente va ser atendido.

## 2.14 Grado de atracción de la industria o sector

Se establecen métricas de puntuación siendo 1 muy poco atractivo y 5 muy atractivo, para la industria Red Medics se proyecta una industria “atractiva” medio – alto. Según como se muestra en la tabla 9.

Tabla 7.  
*Análisis de atraktividad de la Industria*

<b>FUERZAS COMPETITIVAS</b>	<b>POCO ATRACTIVO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>MUY ATRACTIVO</b>
<b><i>Poder de los proveedores</i></b>							
Tecnológicos	Medio			3			Medio
Agencias de marketing digital	Medio			3			Medio
Colegios profesionales de la salud	Bajo					5	Alto
<b><i>Poder de clientes</i></b>							
Usuario (Paciente)	Medio			3			
profesionales de la salud	Medio			3			
<b><i>Rivalidad entre competidores</i></b>							
Doctoralia	Alto		2				Bajo
Doctavio	Bajo				4		Alto
<b><i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i></b>							
Barreras de entrada	Medio			3			Medio
Barreras de salida	Medio			3			Medio
<b><i>Amenaza de servicios sustitutos</i></b>							
SISOL Salud, EsSalud, MINSA, Hospital Militar, otros	Bajo				4		Alto
SMARTDOCTOR, DOKTUZ	Bajo				4		Alto

*Fuente: Elaboración propia, 2020.*

Para el sustento de la investigación se utilizó la técnica de la encuesta y como herramienta un cuestionario dicotómico de diez preguntas de respuestas cerradas, dirigido a ciento veintitrés (123) potenciales pacientes que representan un porcentaje de la población de Lima Metropolitana y con los cuales se analizó la disponibilidad de estos al servicio de tele consulta, cuáles son sus expectativas ante esta modalidad que toma auge en la actualidad y a su vez sobre la futura utilización de nuestra plataforma enfocada a determinar la veracidad de nuestra propuesta de valor en torno a los pacientes y determinar la veracidad y efectividad de los canales a utilizar para llegar a los pacientes como se muestra continuación:

### Ítems 1. ¿Has tenido alguna experiencia de atención de teleconsulta o telemedicina?

Tabla 8

*Experiencia en Teleconsulta y Telemedicina*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	56	45,5 %
No	67	54,5 %
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar una experiencia del 45% de la teleconsulta y la telemedicina, en contraprestación solo el 55% desconoce este mecanismo. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

### Ítem 2. ¿Apostaría a ser atendido por un profesional de la salud en la modalidad de teleconsulta?

Tabla 9

*Disponibilidad al uso de la teleconsulta.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	116	93,5 %
No	7	6,5 %
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* La encuesta indica que el 93,5% de los consultados tiene disponibilidad al empleo de teleconsulta como medio alternativo para el acceso al sistema de salud, el 6,5% supone una disposición negativa ante la teleconsulta. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

### Ítems 3. ¿Dónde busca con mayor frecuencia contactar a un profesional de la salud, para atención médica?

Tabla 10

*Ventajas del seguimiento post consulta.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Facebook	8	5,8 %
Google	28	23,1 %
Plataforma Web de Clinicas	49	39,7 %
Plataforma Web de servicios medicos.	38	31,4 %
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se denota el 51% de los encuestados refieren no usar las redes sociales como medio alternativo ideal para acceder al sistema sanitario del Perú, en contraprestación el 4% usa Facebook, el 12% emplea google, el 22% los portales web de las clínicas y el 17% las plataformas web de servicios médicos. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

#### Ítems 4. ¿realizaría una reserva de cita mañana en una plataforma web?

Tabla 11

*Disponibilidad para la reserva de citas en plataformas web*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	120	97,6 %
No	3	2,3 %
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar que el 97,6% de los encuestados se encuentra con disponibilidad a la reserva de citas mediante plataformas web. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

#### Ítems 5. ¿Realizaría el pago online vía tarjeta VISA por una atención de teleconsulta?

Tabla 12

*Empleo de medios electrónicos de pago*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	101	82,8 %
No	22	17,2 %
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* El 82,8% de los consultados utiliza refiere poder completar un pago para teleconsulta con tarjeta VISA, el 17,2% manifiesta no poder *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

#### Ítems 6. ¿Recomendaría a conocidos realizarse una atención médica por teleconsulta?

Tabla 13

*Disponibilidad a la recomendación*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	113	91,9 %
No	10	8.1 %
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* El 91,9% de los encuestados manifiesta poder recomendar una atención médica por teleconsulta a sus conocidos. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

#### Ítems 7. ¿Considera factible la teleconsulta como un medio alternativo para acceder al sistema de salud peruano?

Tabla 14

*La teleconsulta como medio alternativo*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	107	87 %
No	16	13 %
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* El 87 % de los encuestados manifiesta que la teleconsulta es un medio alternativo para acceder al sistema de salud peruano mientras el 13% manifiesta no estar de acuerdo. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

**Ítems 8. ¿Qué lo llevaría a Ud. a ingresar a una nueva plataforma web, para reservar citas médicas para una atención de teleconsulta o presencial?**

Tabla 15

*Disposición ante los medios de acceso a plataformas digitales de servicios médicos.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Encontrado como primeras opciones en el buscador Google	7	5,7 %
Facil uso y diseño de alto impacto	21	17,1 %
Encontrar informacion fiable del staff medico y disponibilidad de turnos de atención	107	87 %
Visto nombre de la plataforma web en redes sociales	12	9,8 %
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* El 87 % de los encuestados manifiesta que lo más importante es encontrar información fiable en la plataforma, seguida por 17,1 % en relación a que la plataforma debe ser de alto impacto en contenido visual y de fácil uso. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

**Ítems 9. ¿Cuál es su rango de edad?**

Tabla 16

*Edades más comunes en los posibles usuarios*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
20 a 30	18	14,6 %
30 a 40	53	43,1 %
40 a 50	40	32,5 %
50 60	12	9,8 %
<b>Total</b>	<b>123</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* El 43,1 % de los encuestados tiene una edad comprendida entre 20 y 30 años, seguidos por el 32,5% poseen una edad entre 40 y 50 años lo cual infiere la edad promedio de nuestro mercado meta. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

**Ítems 9. Indique Ciudad y Distrito que reside.**

Tabla 17

*Zonas de habitación de los posibles usuarios*

<b>Ciudad</b>	<b>Distrito</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Lima	Santa Anita	4	3 %
Lima	Carabayllo	6	5 %
Lima	San Martin de Porres	5	4 %
Lima	Jesus María	5	4 %
Lima	Ate	6	5 %
Lima	Independencia	1	1 %
Lima	Santiago del Surco	8	7 %
Lima	La molina	3	2 %
Lima	SJL	8	7 %
Lima	La Victoria	1	1 %
Lima	Bella Vista	2	2 %
Lima	Los Organos	1	1 %
Lima	Cercado de Lima	3	2 %
Lima	La punta	2	2 %
Lima	Magdalena	3	2 %
Lima	Los Olivos	8	7 %
Lima	Surquillo	4	3 %
Lima	El Agustino	3	2 %
Lima	Lince	4	3 %
Lima	San Miguel	5	3 %
<b>Ciudad</b>	<b>Distrito</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Lima	Villa el Salvador	14	4 %
Lima	San Borja	2	11 %
Lima	Chorrillos	5	4 %
Lima	San Juan de Miraflores	3	2 %
Lima	San Luis	2	2 %
Lima	Miraflores	3	2 %
Lima	Pueblo Libre	2	2 %
Lima	Villa Maria del Triunfo	4	3 %
Lima	Barranco	2	2 %

Lima	Ica	1	1 %
Lima	Tumbes	1	1 %
Lima	Piura	1	1 %
Lima	Tarapoto	1	1 %
<b>Total</b>		<b>123</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* La tabla describe la ubicación exacta de habitación de la totalidad de los encuestados coincidiendo todos con el área determinada para Red Medics como sector de operaciones. *Fuente:* *Elaboración Propia 2020.*

## 2.15 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La medición de los factores externos presenta la manera en la que la organización responde a las situaciones que se dan en el exterior de la empresa mediante la tabla 10 se organizan tales situaciones en amenazas y oportunidades mostrando los resultados siguientes.

Tabla 18.

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
<b>Oportunidades</b>			
Pocos competidores	0.10	3	0.30
Conocimiento del MKT Digital	0.15	4	0.60
Potencial expansión del negocio	0.15	4	0.60
Sostenibilidad en el mercado	0.15	3	0.45
Desarrollo de nuevos servicios	0.10	4	0.40
<b>Subtotal Fortalezas</b>	<b>0.65</b>	<b>-</b>	<b>2.35</b>
<b>Amenazas</b>			
Impacto Legal	0.10	4	0.40
Demanda del mercado es estacional	0.10	2	0.20
Posible publicidad negativa	0.15	3	0.45
<b>Subtotal Debilidades</b>	<b>0.35</b>	<b>-</b>	<b>1.05</b>
<b>Total</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>3.40</b>

*Nota:* El peso de cada factor oscila entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante). La calificación indica el grado de eficiencia para atacar el problema: 1 Inferior, 2 Media, 3 Por encima de la media, 4 Superior. El valor ponderado determina cómo la empresa responde antes las oportunidades y amenazas *Fuente:* *Elaboración propia, 2020.*

## **2.16 Cadena de Valor de Red Medics**

La complicidad para acceder de servicios médicos en Lima cada día aumenta debido a las medidas de bioseguridad implementadas por el estado, aunado a esto la migración a la era digital efectuada por el peruano común ha sido de forma obligatoria en algunos casos por no poder salir de casa, por tal razón es menester darle solución a este problema de accesibilidad a un servicio asistencial de manera rápida por lo que se sugiere la implementación de una red integrada de servicios asistenciales usando la teleconsulta y el seguimiento de pacientes que responda de manera oportuna a esta problemática.

Red Medics será reconocida como una institución que ofrece mediante servicios médicos de primer nivel de manera oportuna y accesible desde el teléfono celular mediante una aplicación, además ofrece la posibilidad de brindar información confiable, segura y oportuna sobre la evolución de los pacientes, brindando una interacción entre especialistas que permitan darle seguimiento a la o las patologías presentadas, así como también, el acceso a una red de farmacias que permitan alcanzar con rapidez los medicamentos recomendados por los especialistas afiliados a nuestra plataforma. De esta forma se asegura una evolución médica eficiente y en gran medida ayude a cortar distancias entre el médico y paciente de la población de Lima.

Nuestra propuesta de valor es el desarrollo de una plataforma digital prestadora de servicios médicos bajo la modalidad de la teleconsulta y el seguimiento como ente gestor y administrador que permita mejorar el acceso de los pacientes a una cartera de médicos 24/7, escoger cuál de ellos se ajusta sus necesidades y convenir una cita de acuerdo a su capacidad y condiciones, en cuanto al personal médico facilitarle el acceso a los pacientes desde su consultorio o teléfono celular, reduciendo sus costos por marketing todo esto convertirá Red Medics en una plataforma



digital facilitadora de servicios médicos integrados con estándares de calidad y servicio que responde a las necesidades del personal médico y sus pacientes.

La implementación de la tecnología de información y comunicaciones en el sector salud bajo este esquema sería innovador para la población peruana y convertiría a Red Medics en un modelo a seguir por los profesionales médicos de todo el Perú. Convirtiendo a la empresa en un modelo competitivo de importancia para este sector y atractiva para aquellas entidades que deseen formar alianzas estratégicas en pro del mejoramiento de la accesibilidad de los profesionales de la salud a sus pacientes.



Figura 14. Cadena de Valor de Red Medics Fuente: Elaboración Propia 2020.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1 Misión.**

"Ofrecemos la oportunidad de acceder a una atención médica, mediante el uso de nuestra plataforma digital conectando a los profesionales de la salud y pacientes para ayudarles a mejorar y cuidar su salud"

#### **3.2 Visión**

"Convertirnos en la primera opción de plataforma digital especializada en gestión y asistencia para profesionales de la salud, cuyo principal propósito será facilitar la vida de las personas en el cuidado de su salud".

#### **3.3 Valores**

Siendo Red Medics una plataforma digital de conexión de profesionales de la salud con pacientes decidimos tener los siguientes valores como pilares de la empresa los cuales se desarrollan a continuación:

- Transparencia
- Honestidad
- Colaboración
- Competitividad e innovación
- Evaluación Autocrítica
- Enfoque en el cliente

### **3.3.1 Transparencia**

Para nosotros es importante demostrar transparencia en cada uno de nuestros procesos y herramientas que brindamos en uso, el equipo dentro de la empresa debe trabajar en hacer que la plataforma sea confiable para los distintos usuarios, tanto para el usuario profesional médico que requiere encontrar en la plataforma un entorno seguro para dejar sus datos de contacto, así como el usuario paciente que requiere de igual manera un entorno seguro en el cual encuentre el servicio médico que busca, pueda elegir al profesional médico de su elección, ingresar datos, realizar pagos y pueda evaluar tanto el servicio ofrecido en la plataforma como el servicio del médico a cargo de su atención con la seguridad que su reclamo o sugerencia serán atendidos. Así mismo, se debe tener claro la confidencialidad de los datos en la plataforma y que estos son privados puesto que esto genera confianza de los usuarios.

### **3.3.2 Honestidad**

Para nosotros es importante y necesario al ser una plataforma virtual con datos tanto del usuario profesional médico como el usuario paciente que la información mostrada se previamente revisada y validada, en el caso del profesional médico se debe filtrar y validar que es un médico colegiado y especializado, así como la dirección del consultorio o policlínico, horarios de atención y servicios médicos prestados, con esta información validada el usuario paciente puede tener la tranquilidad que la información mostrada en la plataforma es certera lo cual generará confianza en este tipo de usuario. En el caso del usuario paciente se debe verificar los datos vía mensaje SMS al teléfono celular lo cual brindará al usuario profesional médico confianza con los datos del usuario paciente. El profesional médico tiene que tener la certeza que sus servicios serán ofertados en la plataforma y que éste le generará un incremento en su cartera de clientes y de visitas a su consultorio.

### **3.3.3 Colaboración**

Nuestro fin es colaborar en la conexión de profesionales de la salud con los pacientes, transformando y mejorando la relación entre ellos, facilitando la vida de las personas en el cuidado de su salud a través del uso de la tecnología con nuestra plataforma virtual. Para lograr este fin debemos tener como un valor principal la colaboración, debemos ser capaces de tener claro el perfil los profesionales de la salud, la forma de comunicación con los pacientes, el tiempo promedio de atención por paciente y las necesidades que ellos buscan cubrir con la finalidad de buscar en colaboración una solución a sus requerimientos.

En el caso del usuario paciente se trabajará en buscar la colaboración en base a sus comentarios tanto en el uso de la plataforma como la atención o servicio médico recibido. Debemos facilitarles a los pacientes en la búsqueda del profesional de la salud, qué datos requiere y valora para su toma de decisión. Buscamos continuamente con este perfil colaborativo en la empresa descubrir y solucionar nuevas necesidades de nuestros usuarios para ser la primera opción de plataformas digitales que ofrecen servicios médicos digitales en el Perú, que brinde servicios de salud en sus diferentes especialidades, se proyecta una conexión amplia y moderna como una red hospitalaria a través de una plataforma virtual que logre conectar los profesionales de la salud con pacientes.

### **3.3.4 Competitividad e Innovación**

Como plataforma digital estamos en la obligación de tener como valor principal la competitividad e innovación puesto que tenemos que cuestionar nuestros procedimientos y herramientas de la plataforma para mejorar continuamente, innovar no solo a nivel de diseño de la plataforma sino buscar mejorar los procedimientos de atención de nuestros pacientes haciéndoles ahorrar tiempo de gestión, tiempo de traslado y tiempo de atención, para esto debemos investigar en cada uno los puntos de contacto entre el profesional médico y el paciente

y mejorar los niveles de percepción para cada uno de ellos. Acompañamos al usuario en cada etapa de su ciclo vital a través de acciones integrales de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, protección específica y atención de enfermedades, buscamos ser la plataforma líder en el Perú por lo que tenemos claro que continuamente tenemos que ser los más competitivos en el mercado, buscando soluciones que den valor agregado a nuestros usuarios y buscando la mejora continua de nuestra plataforma, nuestros procesos y herramientas ofertadas.

### **3.3.5 Evaluación autocrítica**

En la plataforma Red Médica buscamos en los puntos anteriores la mejora continua por lo cual debemos ser los principales críticos de nuestra plataforma y nuestros procedimientos, cuestionándonos siempre si son los más óptimos y requeridos por nuestros usuarios. Revisaremos profundamente el cambio de comportamiento de nuestros usuarios en el paso del tiempo puesto que las necesidades van variando y nunca dejar por sentado que algún procedimiento o herramienta de la plataforma virtual se pueda mejorar o cambiar con la finalidad, para ellos debemos estar predispuesto a escuchar críticas constructivas, ser agradecidos con ellas y ser capaces de resolverlas y así de brindar mejores servicios que faciliten la conexión y calidad de nuestros usuarios.

### **3.3.6 Enfoque al cliente**

Satisfacer la necesidad de sanitaria que presente la población a través de una plataforma de salud centrada en el individuo de manera tal que se le brinde una atención integral y de calidad. La Red Medics debe tener al cliente como centro de negocio y es de vital importancia puesto que cada esfuerzo por mejorar el servicio tiene que ser previamente validado por los usuarios, puesto que son ellos los que definen si el cambio cubre su necesidad y realmente le genera valor agregado. Se hace necesario proporcionar las herramientas básicas a todos los profesionales de

la salud y en todos los niveles instruccionales basándose en la situación que presenta actualmente de manera que se actualizan constantemente. De manera adicional creemos que este valor corporativo debe ser tanto para el cliente externo, como para nuestros colaboradores internos y proveedores, puesto que ambos le dan el valor y sostenibilidad a la empresa.

### **3.4 Objetivos General y Estratégicos salud**

#### **3.4.1 Objetivo General**

Implementar una plataforma digital de servicios integrales, que facilite la conexión entre Profesionales de la Salud y pacientes, brindando servicios médicos empleando la teleconsulta y el seguimiento.

#### **3.4.2 Objetivos Estratégicos**

- Crear una empresa facilitadora de servicios médicos integrales que conecte a los profesionales de la salud con sus pacientes mediante el uso de una plataforma digital.
- Posicionar a Red Medics como una empresa gestora de servicios médicos integrales personalizados con un crecimiento sostenible anual.
- Convertir la empresa en referente para la personalización de servicios médicos en la modalidad de teleconsulta y seguimiento.

### **3.5 Análisis FODA**

#### ***Fortalezas***

F1: El equipo que forma parte del modelo de negocio es multidisciplinario, tiene amplio conocimiento del sector salud y herramientas informáticas, adicionalmente con estudios de postgrado el cual no da un panorama más amplio de evaluación y gestión de proyectos.

F2: El proyecto de manera inicial parte con herramientas y servicios innovadores para la conexión de profesionales de salud y pacientes, se planea maximizar nuestros esfuerzos en captación de clientes, en la gestión de redes sociales y posicionamiento SEO buscando ser la plataforma líder en el mercado.

F3: Plataforma digital vinculada con los distintos colegios profesionales para validar la colegiatura de nuestro personal dando un valor agregado a nuestros pacientes.

F4: Red Medics realiza feedback con nuestros clientes permitiendo la mejora continua del servicio.

F5: Plataforma online enfocada en móviles, pasarela de pagos, citas virtuales dentro de sus servicios y geolocalización permitiendo respuesta inmediata para emergencias.

### ***Oportunidades***

O1: Fácil acceso para los pacientes a una cartera on-line de profesionales médicos especializados.

O2: Acceso a mayor cantidad de clientes potenciales (profesionales de la salud recién colegiados) que poseen teléfono inteligente a través de una aplicación de descarga gratuita.

O3: Creciente confianza del público general en el uso de las formas de pago electrónicas.

O4: Uso de la tendencia de las salas virtuales y Teleconferencias para realizar consultas médicas en tiempo real a través de Nuestra plataforma.

O5: Libre Oferta de servicios médicos por parte de los profesionales de la salud afiliados a la plataforma, aumentando el tamaño de nuestro mercado potencial.

### ***Debilidades***

D1: Falta de promoción de la marca Red Medics como nueva empresa prestadora de servicios médicos.

D2: Poca experiencia de los profesionales de la salud afiliados a la plataforma en atención de pacientes mediante tele consultas.



D3: Necesidad de conocimiento de la calidad de servicio prestado por los profesionales afiliados a la plataforma.

D4: Necesidad de informar a los pacientes sobre las bondades del servicio de tele consultas.

D5: fortalecer la plataforma tecnológica para garantizar la transparencia en los pagos.

### ***Amenazas***

A1: Rivalidad con competidores actuales o nuevos participantes en el mercado.

A2: Pérdida de usuarios por contacto directo entre el paciente con el profesional médico.

A3: Velocidad de respuesta de la plataforma en su inicio.

A4: Cancelación sin aviso de las citas en la plataforma por parte de los usuarios.

A5: Problemas técnicos en la plataforma.

### ***Estrategia Defensiva (Riesgos)***

- Evaluar las herramientas ofrecidos al paciente en la plataforma verificando la veracidad de la personalización del servicio, se medirá de manera mensual usando el feedback obtenido de los pacientes en relación al servicio prestado y la atención recibida por cada médico en particular.
- Evaluar el cumplimiento del servicio por parte del profesional médico, cancelación de citas programadas por parte del profesional médico y el paciente.
- Asegurar la operatividad de la plataforma online 24x7, se busca objetivo del 100% de la operatividad medida de manera mensual.
- Evaluar ranking de los Profesionales de Salud en cada especialidad, se busca como objetivo tener al menos 4 profesionales rankeados con 5 estrellas en cada especialidad que se oferte en la plataforma, esto será medido en el primer semestre de funcionamiento.

### ***Estrategia ofensiva (potencialidades)***

Plataforma digital de contacto entre profesionales médicos y pacientes, enfocada en móviles, tendrá geolocalización, pasarela de pagos, reserva de citas, accesibilidad a una red de farmacias con servicio delivery y un sistema integrado facilitador de tele consultas personalizadas de acuerdo a la disponibilidad del médico y elección del paciente.

### ***Estrategia de supervivencia (limitaciones)***

- Asesorar en la generación del perfil al Profesional de la Salud afiliado a la plataforma, objetivo del 100% de los profesionales registrados en la plataforma.
- Evaluar ranking de los Profesionales de Salud en cada especialidad, se busca como objetivo tener al menos 4 profesionales rankeados con 5 estrellas en cada especialidad que se oferte en la plataforma, esto será medido en el primer semestre de funcionamiento.
- Evaluar el comportamiento de los médicos afiliados mediante el uso de encuestas orientadas al paciente de resultado confidencial que permita mejorar la empatía de los profesionales afiliados a la plataforma y su calificación y posicionamiento dentro de la misma.

### ***Estrategia de cambio o reorientación (desafíos)***

Utilizar las herramientas adecuadas de marketing digital con la finalidad de incrementar el reconocimiento de la marca mediante el uso de redes sociales, e incrementar el SEO de la aplicación en la web, evaluar las campañas en redes sociales mediante el incremento mensual de usuarios en la plataforma con objetivo de incremento del 20% mensual.



Figura 15. Matriz FODA para Red Medics. Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 19.  
FODA Cruzado para Red Medics.

<i>FACTORES INTERNOS</i>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<i>FACTORES EXTERNOS</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Equipo multidisciplinario altamente capacitado.</li> <li>✓ Interconexión directa médico-paciente en tiempo real.</li> <li>✓ Garantía de Colegiatura de nuestros profesionales.</li> <li>✓ Mejora continua del servicio a través de feedback.</li> <li>✓ Respuesta inmediata en caso de emergencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Falta de promoción de la marca.</li> <li>✓ Poca experiencia de los profesionales afiliados con la tele consulta.</li> <li>✓ Medir la calidad del servicio prestado.</li> <li>✓ Necesidad de informar a los pacientes sobre las bondades del servicio de tele consultas.</li> <li>✓ Fortalecer la plataforma tecnológica para garantizar la transparencia en los pagos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<i>ESTRATEGIA OFENSIVA (F-O)</i>	<i>ESTRATEGIA DE REORIENTACION (D-O)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fácil acceso a los pacientes a una cartera online de especialistas médicos.</li> <li>✓ Acceso a mayor público mediante una App gratuita.</li> <li>✓ Uso de canales de pago electrónicos. Empleo de tele consultas.</li> <li>✓ Mayor oferta de servicios médicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Plataforma digital de gestión de servicios médicos personalizados mediante tele consultas y seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de herramientas adecuadas de marketing digital.</li> <li>✓ Incremento del SEO en la web.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<i>ESTRATEGIA DEFENSIVA (F-A)</i>	<i>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D-A)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Rivalidad con competidores actuales o nuevos.</li> <li>✓ Pérdida de usuarios por contacto directo entre el paciente con el profesional médico.</li> <li>✓ Velocidad de respuesta de la plataforma en su inicio.</li> <li>✓ Cancelación sin aviso de las citas en la plataforma por parte de los usuarios.</li> <li>✓ Problemas técnicos en la plataforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asegurar la operatividad de la plataforma 24/7</li> <li>✓ Evaluar el cumplimiento del servicio</li> <li>✓ Evaluar las herramientas ofrecidos al paciente en la plataforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesorar al personal en la creación de perfiles.</li> <li>✓ Evaluar el ranking de los profesionales afiliados.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Tabla 20.  
Estrategias resultantes del FODA cruzado para Red Medics

<b>RIESGOS</b>	<b>POTENCIALIDADES</b>	<b>LIMITACIONES</b>	<b>DESAFIOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la operatividad de la plataforma 24/7</li> <li>• Evaluar el cumplimiento del servicio</li> <li>• Evaluar las herramientas ofrecidos al paciente en la plataforma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataforma digital de gestión de servicios médicos personalizados mediante tele consultas y seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar al personal en la creación de perfiles.</li> <li>• Evaluar el ranking de los profesionales afiliados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de herramientas adecuadas de marketing digital.</li> <li>• Incremento del SEO en la web.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2020.

### 3.6 Ventaja Competitiva

En RedMedics buscamos que nuestra ventaja competitiva se base en el enfoque al cliente, dirigido a la personalización del servicio, mediante el seguimiento de cada caso empleando una plataforma digital hecha a medida que permita a través del feedback la constante adecuación del servicio, acompañando a nuestros afiliados desde la reserva de su cita hasta la evolución de su tratamiento post consulta. Hemos realizado a detalle una lista con las funcionalidades de nuestra plataforma digital en un benchmark con la competencia actual en el mercado buscando ser considerados como la primera opción en este sector.

Tabla 21.  
Análisis de la competencia

<b>Servicios</b>	<b>Doctoralia.pe</b>	<b>Doctavio.pe</b>	<b>Fast Doctor</b>	<b>Red Medics</b>
Oferta de especialidades por Ciudad, desplegable	X		X	X
Oferta de especialidades por Ciudad, digitado		X		
Geolocalización	X	X		X
Prescripción de recetas.				X
Accesibilidad a red de farmacias aliadas				X
Generación y registro de historias clínicas				X
Ranking de los Profesionales	X			X
Próxima fecha disponible	X		X	X
Precio de consulta	X	X		X
Calendario y turno de atención	X	X	X	X

Reserva de Citas online	X	X	X	X
Atención de Teleconsultas o Tele monitoreo	X			X
Visita Médica a domicilio			X	
Pasarela de pagos por Consulta Médica	X			X
Recordatorio de Citas vía WhatsApp				X
Validación de Colegiatura y habilitación			X	X
Estado de conexión para atenciones en línea	X			X
Perfil del Profesional	X	X		X
Respuestas a consultas médicas básicas	X			X
Opiniones o testimonios de pacientes	X	X		X
Cobertura solo algunos distritos de Lima		X	X	
Cobertura ciudad de Lima	X			X
Seguimiento post consulta médica				X
Cobertura otras Ciudades del Perú	X			

*Fuente: Elaboración propia, 2020.*

### 3.7 Mapa Estratégico

En Red Medics hemos planteado el objetivo de lograr un ROI meta del 10%, para lograr este objetivo se ha elaborado un mapa estratégico. Como base esencial del mapa estratégico tenemos a los clientes los cuales no generarán los ingresos, buscando ofrecer en nuestra plataforma un servicio de alto valor agregado para nuestros clientes, buscamos continuamente la satisfacción del mismo y el reconocimiento de la marca, en el siguiente nivel tenemos a los procesos internos que garanticen el funcionamiento de nuestra plataforma y esté siempre operativa generado satisfacción del cliente y liderazgo de la marca que era nuestra objetivo con los clientes. Para mantener los procesos internos en un nivel óptimo para nuestro cliente es necesario aprender y crecer continuamente el cual es nuestro siguiente nivel, por ello evaluaremos nuestros procesos y a nuestros usuarios de manera continua, brindaremos asesoría y siempre mediremos nuestros esfuerzos en comunicación con nuestros clientes.

Con base en todos los puntos expuesto podemos pensar en la siguiente base que es finanzas, buscaremos la eficiencia de nuestros para lograr ventaja competitiva, buscando incrementar los

ingresos y satisfacer la expectativa de nuestros inversionistas, con una rentabilidad superior al 15%.

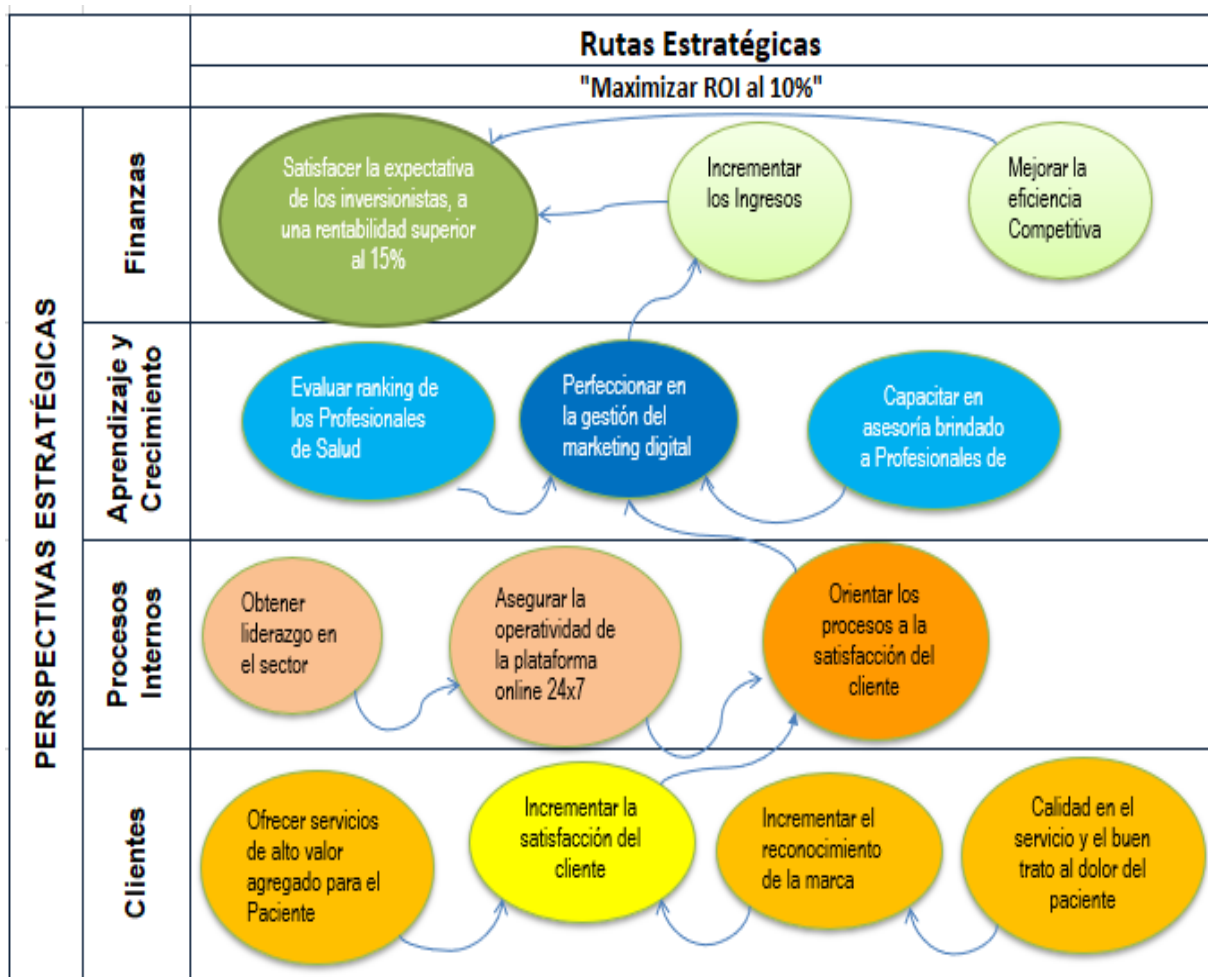


Figura 16. Mapa estratégico y conexiones causa-efecto- Fuente: Elaboración propia, 2020.

Asimismo, alineado al mapa estratégico tenemos la matriz de iniciativas estratégicas la cual nos brinda un mayor detalle de las estrategias a plantear para el logro de los objetivos.

PERSPECTIVAS		OBJETIVOS		INICIATIVAS										
				Implementación de la plataforma en la nube, reduce costos en compra y	Innovación y diseño de la Plataforma digital Red Medics	Cumplimiento de condiciones y terminos del contrato	Campaña de marketing digital en RRSS	Aplicación de habilidades blandas por el profesional de la	Monitoreo del servidores(hosting, dominio) y	Calificaciones y opiniones de los pacientes	Posicionamiento SEO/SEM	Respuesta a consultas medicas puntuales gratis	Asesoría en reparar el perfil profesional paa un enlace	
FINANCIERAS	Satisfacer la expectativa de los inversionistas, mediante una rentabilidad superior al 15%													
	Mejorar la eficiencia competitiva													
CLIENTE	Ofrecer servicios de un alto valor agregado para el paciente													
	Incrementar el reconocimiento de la marca													
	Incrementar la satisfacción del cliente													
	Calidad en el servicio y un buen trato al dolor del paciente													
PROCESOS INTERNOS	Asegurar la operatividad de la plataforma digital 24/7													
	Obtener liderazgo en el sector													
	Orientar los procesos a la satisfacción del cliente													
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitación en asesoría brindado al profesional de la salud													
	Perfeccionar en la gestión de marketing digital													
	Evaluar ranking de los Profesionales de la salud													

Figura 17. Matriz de iniciativas estratégicas. Fuente: Elaboración propia, 2020.



		Implementación de la plataforma en la nube, reduce costos en compra y mantenimiento de servidores	Innovación y diseño de la Plataforma digital Red Medics	Cumplimiento de condiciones y terminos del contrato	Campaña de marketing digital en RRSS	Aplicación de habilidades blandas por el profesional de la salud	Monitoreo del servicios (hosting, dominio) y servidor base de datos	Calificaciones y opiniones de los pacientes	Posicionamiento SEO/SEM	Respuesta a consultas medicas puntuales gratis	Asesoría en reparar el perfil profesional paa un enlace optimo en
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS										
FINANCIERAS	Satisfacer la expectativa de los inversionistas, mediante una rentabilidad superior al 15%										
	Incrementar el reconocimiento de la marca mediante el uso de las RRSS y posicionamiento SEO, evaluar las campañas en las redes sociales mediante el incremento mensual de usuarios en la plataforma con objetivo de incremento del 20% mensual										
CLIENTE	Evaluar la experiencia de los usuarios de la plataforma verificando se le generan un valor agregado, se medira de manera semestral buscando obejtivo de herramientas usadas por el 80% de usuarios										
	Evaluar las herramientas ofrecidas al paciente en la plataforma verificando si le generan valor agregado, se medirá de manera semestral buscando objetivo de herramienta usadas por el 80% de los usuarios										
	Se evaluará el cumplimiento del servicio por parte del profesional medico, cancelacion de citas programadas por parte de profesionales y pacientes buscando un objetivo del 10% de Cancelación de citas mensual										
PROCESOS	Asegurar la operatividad de l plataforma 24/7 se busca objetivos del 100% de										
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Asesoramiento en generar perfil profesional de la Salud en la plataforma, con un objetivo del 100% de los profesionales registrados										
	Evaluar el ranking de los profesionales de la salud en cada especialida, se busca como objetivo tener al ,menos 4 profesionales en cada especialidad que se oferte en la plataforma, esto sera medido en el primer semestre de funcionamiento										

Figura 18. Matriz de objetivos. Fuente: Elaboración propia, 2020.

## CAPÍTULO IV

### PLAN DE MARKETING

#### 4.1 Análisis de Mercado

Según se ha comentado en la presente investigación, se pudo observar un número reducido de empresas que brindan servicios de conexión entre Profesionales de Salud y el Paciente a través de una plataforma online en la ciudad de Lima. Entre los más conocidos tenemos a Doctoralia Internet SL, empresa trasnacional española la cual inicio operaciones en 2007 que, actualmente está ingresando al mercado peruano. Asimismo, tenemos a la Startup Doctavio de origen peruano que iniciado operaciones en 2017 con una plataforma aún muy básica y con una cobertura para algunos distritos de la ciudad de Lima, por último, Fast Doctor un emprendimiento peruano prestador de servicios médicos digitales que opera en algunos Distritos de Lima. Es en este punto donde la plataforma cobra real relevancia, pues ella se enfocará en la intermediación del servicio a personas y/o empresas, de carácter online, que sea un puente o nexo entre la atención del médico y su demanda en el mercado. Cabe destacar, que no existe en la actualidad una plataforma que conecte tanto con la demanda, esta plataforma sería única en este aspecto en Perú. Red Medics tiene estimaciones de ocupar un índice superior al 4% del mercado al quinto año de operaciones con proyecciones de convertirse en la mejor empresa prestadora de servicios médicos digitales en Lima Metropolitana.

De modo accesorio es de hacer resaltar, que existe un número de profesionales que no pueden o no quieren ejercer su profesión de manera presencial. Estos serían un potencial target y, por otro lado, aquellos pacientes que no quieren o no pueden movilizarse a un centro de salud, para así lograr satisfacer sus necesidades. Por otro lado, nos encontramos con el factor tiempo, en

casi todas las plataformas existentes existen citas programadas o lapsos de espera, que repercuten en la pronta o inmediata atención de salud del paciente.

#### **4.2 Mercado meta y Posicionamiento**

Cabe señalar que, dentro del sector empresarial es difícil satisfacer las necesidades de todos los que integran el mercado, de allí que, se hace necesario fragmentarlo para poder identificar los perfiles de grupo, definiendo a los compradores que pudiesen requerir algún producto en especial. En tal sentido, la segmentación del mercado es identificado por medio de la evaluación de las diferencias psicográficas, demográficas y comportamentales de los consumidores. Posteriormente, la organización decidirá cuáles son los segmentos que brindan mayores oportunidades y cuáles están al alcance de la empresa. De igual forma, Kotler (2001), señala que para el segmento del mercado identificado la organización presentará una empresa que busca satisfacer a este segmento de consumidores cuya oferta se posicionará en la mente de ellos como algo que brinda diversos beneficios centrales.

Se puede entender entonces que, el mercado se comprende de dos representantes principales del consumidor quién es el elemento más importante y la competencia, por lo tanto, debe realizarse un análisis de los clientes probable su requerimiento considerando el tamaño del mercado la competencia y cómo evoluciona la tendencia al analizar el mercado. Debe llevarse a cabo una segmentación y delimitación y un grupo de personas homogénea con características de compras en común para los que se hace preciso caracterizar sus requerimientos. De acuerdo a Arroyo y Lermo “es una parte del mercado específico, el establecimiento del mercado meta involucra medir qué tan atrayente es cada parte del mercado seleccionando los segmentos en donde se ingresará.”

Por medio de ésta investigación se corroboró que el segmento de compra que realicen los profesionales de la salud son mujeres y hombres mayores de 40 años. No obstante, esta propuesta busca captar el segmento de población de 30 hasta los 55 años de edad.

#### 4.2.1 Segmentación

La segmentación por desarrollar se enfoca en los profesionales de la salud, que también son parte del mercado objetivo de Red Medics. Esto es porque se debe tener en cuenta que para que la plataforma gane interés, primero se debe generar tráfico a la web, y lógicamente este será compuesto por el público objetivo principal de los clientes, los cuales se presentan en dos grandes grupos de consumidores, un primer grupo los “Profesionales de la Salud” y un segundo grupo los usuarios finales denominados “Pacientes”. A continuación, se presenta el análisis del mercado.

Tabla 22

*Segmentación del grupo de profesionales de la salud.*

<b>SEGMENTACIÓN DEL GRUPO PROFESIONALES DE LA SALUD – RED MEDICS</b>	
<b>GEOGRAFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudad de Lima Metropolitana.</li> <li>• Todos los Distritos de Lima Metropolitana.</li> <li>• Extensión territorial: 2819 km<sup>2</sup>.</li> <li>• Disponibilidad de 45.235 entre Centros Médicos y Policlínicos según INEI al 2018.</li> <li>• Clima variado, con un alto nivel de humedad atmosférica, oscilaciones de temperatura promedio entre 12° a 28°.</li> </ul>
<b>PSICOGRAFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progresista, se encuentra en todos los niveles socioeconómicos</li> <li>• Estilo de vida, sofisticado, por ser los más especializados en el sector salud, con alto nivel de instrucción para el profesional de la salud de Lima es importante informarse antes de comprar</li> <li>• Personalidad. Buscador siempre de calidad al mejor precio</li> </ul>
<b>DEMOGRAFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad entre 30 a 55 años.</li> <li>• Nivel de ingreso mayor a 5,000 soles.</li> <li>• Masculino y Femenino</li> <li>• Profesión: Médicos Especialistas, Odontología, Nutrición, Psicología, otros.</li> <li>• Generación Millennials, generación X.</li> <li>• Nacionalidad Peruana o Extranjera con residencia laboral habilitada.</li> </ul>

- COMPORTAMIENTO**
- **Momento de uso**, Ofertar sus servicios médicos a través de internet.
  - **Beneficios que buscan**, incrementar la captación de pacientes nuevos.
  - **Nivel de uso**, consumidores por primera vez.
  - **Nivel de frecuencia de uso**, frecuente por la disponibilidad de la plataforma 24x7
  - **Nivel de lealtad**, medio.
  - **Disposición**, poca información de la nueva plataforma digital Red Medics.
  - **Actitud hacia la marca**, inseguridad en obtener los beneficios al afiliarse a Red Medics.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 23  
Segmentación de los Pacientes de Red Medics.

SEGMENTACION DEL GRUPO DE PACIENTES RED MEDICS	
<b>GEOGRAFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciudad de Lima Metropolitana.</li> <li>• Todos los Distritos de Lima Metropolitana</li> <li>• Extensión territorial: 2819 km<sup>2</sup>.</li> <li>• La Densidad es de 3809 Hab/Km<sup>2</sup></li> <li>• Clima variado, con un alto nivel de humedad atmosférica, oscilaciones de temperatura promedio entre 12° a 28°.</li> </ul>
<b>PSICOGRAFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son interesados en la familia y la religión, siempre buscan el ahorro y cómo educarse, se adaptan fácilmente a las necesidades, con aspiraciones a ser respetados por su entorno social.</li> <li>• De personalidad progresista, con ingresos económicos independientes generados por emprendimientos propios, la mayoría no cuenta con seguro médico de lo cual se desprende la necesidad de acceso rápido al sistema de salud.</li> <li>• Es un consumidor 3.0, compra en base a la experiencia de terceros con el producto.</li> </ul>
<b>DEMOGRAFICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad entre 20 a 65 años.</li> <li>• Nivel de ingreso mayor a 1,500 soles.</li> <li>• Masculino y Femenino</li> <li>• Personas con conocimiento de manejo navegador web- Masculino y Femenino</li> <li>• Personas con conocimiento de manejo navegador web 2.0</li> <li>• Generación Milenials, Generación X y Generación Y.</li> <li>• Nacionalidad Peruana o Extranjera.</li> </ul>
<b>COMPORTAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Momento de uso</b>, Búsqueda de una atención médica por internet.</li> <li>• <b>Beneficios que buscan</b>, Tener un tratamiento al malestar o dolor acertado y a un precio razonable.</li> <li>• <b>Nivel de uso</b>, consumidores ocasionales.</li> <li>• <b>Nivel de frecuencia de uso</b>, ocasional</li> </ul>

- 
- **Nivel de lealtad**, medio.
  - **Disposición**, poca información o conocimiento de la nueva plataforma digital Red Medics.
  - **Actitud hacia la marca**, inseguridad en reservar una cita online.
- 

*Fuente: Elaboración propia 2020.*

### **4.3 Análisis de la competencia**

En el análisis y búsqueda realizada de la competencia por su similitud en el enfoque del modelo de negocio, hallamos un número escaso de empresas que brindan servicios de conexión entre Profesionales de Salud y el Paciente a través de una plataforma online en la ciudad de Lima; entre los más conocidos tenemos a **Doctoralia Internet SL** empresa trasnacional española el cual inicio operaciones el 2007, y actualmente está ingresando al mercado peruano, el **Startup Doctavio** que inició operaciones en el 2017 con una plataforma aún muy básica y que cobertura solo en algunos distritos de Lima y por último, la plataforma de servicios médicos **Fast Doctor** con cobertura parecida a la anterior.

Red Medics se presenta como una plataforma online dispuesta a enlazar al sector médico con sus pacientes mediante el uso de tecnología de punta que permita reducir los tiempos de espera, asegurando al usuario final el seguimiento del tratamiento post consulta para posteriormente examinar como fue el proceso mediante la evaluación del servicio, lo cual nos permite mejoras constantes en nuestra calidad de servicio. Adicionalmente estos comentarios permitirán elevar el perfil de nuestros clientes posicionándolo dentro de las primeras opciones de escogencia dentro de la base de datos.

La oferta ofrecida por Red Medics a los profesionales de la salud, permite la elección de la opción que más se adecue a sus necesidades, garantizando un servicio personalizado que aumente la captación de pacientes bajo la modalidad de teleconsultas, reduciendo el tiempo y

costos generados por publicidad y marketing individual. En relación a los pacientes Red Medics estará disponible 24/7 mediante la organización de turnos según la disponibilidad de los galenos afiliados a nuestra plataforma permitiendo la accesibilidad de una consulta de forma rápida y oportuna, garantizando la satisfacción del cliente.

A Diferencia de sus principales competidores Red Medics estará en la capacidad de realizar seguimiento a los pacientes en su post consulta permitiendo el esclarecimiento de dudas con el médico que escogieron, esta interacción permitirá a la plataforma evaluar y mejorar la experiencia de los usuarios, no obstante, la confiabilidad de la información estará garantizada a través de medidas de seguridad informática presentes en la interface. Por último, la empresa proyecta un crecimiento sostenible que le permitirá abarcar Lima Metropolitana en un periodo corto de tiempo y su posible expansión a todo el Perú a mediano plazo.

Red Medics pretende desarrollar una estrategia de posicionamiento basada en la percepción de calidad superior de su producto con respecto a sus principales competidores (Doctoralia, Fast Doctor, etc.) los valores de la empresa están fuertemente ligados a generar conectividad inmediata entre pacientes y especialistas mediante el uso de una plataforma de interfaz amigable y de fácil entendimiento para el consumidor. La empresa propone un servicio que brinde la sensación de contar con atención médica inmediata 24/7.

#### **4.4 Objetivos de Marketing**

El objetivo principal de marketing es generar lealtad en el cliente creando una relación a través del valor del producto ofrecido, la lealtad del cliente es un factor valioso pues garantiza que ellos mismos y nuevos compren el producto de cualquier forma el cliente debe encontrar un valor real, para esto es importante determinar cuáles necesidades del cliente deben ser satisfechas una vez comprendidas el producto se adapta y desarrolla en función a ellas. Finalmente es imperativo construir relaciones beneficiosas entre el cliente y la marca.

En la actualidad los objetivos del marketing de las empresas se centran en ventas, rentabilidad y posicionamiento, la estrategia dependerá del momento y estabilidad económica en el que se encuentre la empresa. Red Medics se enfocará en el primero y el último teniendo como objetivos los siguientes:

- Determinar qué buscan los pacientes al ser atendidos por Profesionales de la Salud de manera directa en un consultorio particular o policlínico, para que Red Medics trabaje en este punto y logre compensar de la mejor forma la necesidad del paciente y marcar la diferencia de la competencia.
- Identificar a los Profesionales de la Salud que brinden sus servicios o consultas médicas de manera particular o en policlínicos, que serían los potenciales clientes para Red Medics.
- Caracterizar a los clientes potenciales que no poseen un seguro privado o EPS y que de hecho pertenezca a los NSE B, C y D, en ellos se involucra a la persona que no encuentran seguro o los particulares, así como el número de individuos que cuentan con seguro privado pero que no a ti es buscan su atención en la clínica.



- Obtener una participación de mercado cercana al 5% en el quinto año de operaciones de acuerdo a la cantidad de Profesionales de la Salud que ingresan al sector proveniente de las universidades como se considera en la tabla 24 y la confianza y posicionamiento en el mercado que desarrolle la marca.

Tabla 24  
*Proyección de penetración de mercado.*

<b>Penetración del mercado de Red Medics</b>								
<b>Cantidad de Profesionales de Salud en Lima (proyectado)</b>								
	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
	45.235	48.235	51.235	54.235	57.235	60.235	63.235	66.235
<b>Cantidad de Clientes Proyección Anual</b>								
PLAN BÁSICO				165	330	390	450	570
PLAN PREMIUM				385	970	1510	2050	2530
<b>Totales</b>				<b>550</b>	<b>1300</b>	<b>1900</b>	<b>2500</b>	<b>3100</b>
<b>% de Penetración en el mercado</b>				<b>1,01%</b>	<b>2,27%</b>	<b>3,15%</b>	<b>3,95%</b>	<b>4,68%</b>

Nota: Las Proyecciones fueron realizadas en base al reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) según reporte del Colegio Nacional de Médicos del Perú del 2010-2018. *Fuente: Elaboración Propia.*

- Alcanzar el 70% de las búsquedas SEO, al quinto año de operación.
- Posicionarse en Google, dentro de los primeros 10 resultados de búsqueda, al segundo año de operación.
- Alcanzar 70% de las búsquedas sobre profesionales de la salud en LinkedIn, al segundo año.
- Poseer una tasa de retención de clientes de un 90% al quinto año de operación al proyectar un 10% de deserción anual.
- Ser percibidos como la mejor plataforma de difusión de los servicios médicos con un alto valor agregado en nuestros servicios, al quinto año de operación.

## 4.5 Mezcla de Marketing

Es aquella serie de instrumentos controlados a través del marketing de la organización, combinada para generar una respuesta deseada y efectiva dentro del mercado meta, estas mezclas son todas aquellas actividades que la empresa realiza para influenciar la búsqueda de su producto, esta serie de instrumentos se clasifican en cuatro grupos de dimensiones precio producto plaza y promoción. (Kotler & Armstrong, 2013).

Es decir, que la unión del marketing es un instrumento necesario para que la empresa sobreviva en el mercado competitivo alargando el éxito de la vida empresarial. Es un elemento importante cada vez que se aplique de forma correcta en cada una de sus variables planificándolas y coordinándolas debidamente. Por medio de esta unión en donde la empresa presentará diferencia valorativa en comparación con la competencia presentando ventajas competitivas.

Se hace necesaria la unión del marketing, ya que la misma representa los elementos a considerar cuando se establece una estrategia en una empresa que brinda servicios. Al utilizar el marketing en una empresa de teleconsulta deben considerarse los servicios particulares ofrecidos a una porción del mercado, que tipo que ha sido seleccionado y cómo se proveerá y comunicará con el mercado, involucrado los procedimientos que se adoptarán a niveles de servicios que ofrecerá a su cliente, el método efectivo de teleconsulta y el tipo de vivencia que se viva con el personal que provea servicio.

Diversos autores alegan que existen otros factores que se involucran con los cuatro componentes básicos de la mezcla de mercadotecnia transformando las conocidas 4Ps en 7Ps a razón de: Posición del personal, proactividad, proceso, precio, promoción y servicio a los clientes.

Cabe destacar que, por ser un producto nuevo, la plataforma se encuentra en la etapa de Introducción en el mercado dentro del ciclo de vida del producto. Es importante señalar que el mercado de plataformas para consultas médicas online es relativamente nuevo en el medio, en donde solo 3 empresas actualmente atienden directamente este nicho de mercado. Sin embargo, la competencia es limitada al no cubrir las expectativas de calidad de atención, por tanto, RED MEDICS se enfocará en cubrir las necesidades de incrementar el alcance a más usuarios del mercado objetivo de los clientes, y por ende sus ingresos.

De cualquier forma, se establecerá una plataforma dinámica, ágil, útil y práctica, destinada a pacientes con un estilo de vida innovador, con el fin de que el servicio sea conocido en el menor tiempo posible. Asimismo, el usuario tendrá la alternativa de elegir y contactar al médico que más se ajuste a sus necesidades dentro de una diversidad de especialistas, así como también, tendrá la confianza que se realizará el monitoreo desde el inicio del tratamiento hasta su cumplimiento.

Se puede señalar que los médicos anunciantes buscan obtener el mayor alcance posible de usuarios al menor costo, además buscan que la plataforma sea eficiente para la gestión y sea la base adecuada para el cierre de ventas. Para ello, contará con diversas herramientas que faciliten la gestión y de medición de los resultados comerciales de los clientes. Además, buscará atraer a la mayor audiencia posible a través de publicidad del contenido variado y útil que contiene la plataforma, que será retroalimentado por la misma y por los clientes. De igual forma, para contribuir a la efectividad en el cierre de ventas, se impartirán charlas y asesorías en grupo y personalizadas a los médicos en técnicas de ventas.

#### **4.6 Estrategia de producto y marca**

Consiste en generar los datos de la marca y la identidad de la misma que la diferencia de un producto o servicio del resto, por la base de su marca. El diseñar una buena estrategia permitirá

posicionarse en el recuerdo de los clientes, de manera tal que conforma una preferencia hacia el producto que posee esa marca sobre otro de carácter similar. Una marca bien posicionada condicionada al cliente a adquirir un producto o servicio sobre la base de los sentimientos y la emotividad que implica el adquirirlos no sólo por el precio o la calidad. La estrategia de posicionamiento de la marca se constituye como la base que influirá en la publicidad la percepción pública el compromiso del cliente y la literatura de la compañía.

RED MEDIC es una plataforma web enfocada en el sector de medicina online, dirigida a pacientes de cualquier edad. Buscará ser amigable desde la primera experiencia del usuario (ingreso a la web). Para ello, se detallan las siguientes características:

**Funcionalidad:** La plataforma tendrá un buen soporte de hosting y almacenamiento que permitirá a los médicos y pacientes disponer con comodidad de la información que requieran durante su estancia en la plataforma. Esta se actualizará según lo requerido para atender la demanda y el volumen de transacciones.

**Confidencialidad:** La plataforma garantiza la confidencialidad de los datos de los usuarios y que estos no serán comercializados a terceros con fines comerciales.

**Calidad:** Se procurará mantener en óptimas condiciones la disponibilidad de la plataforma web, para que los usuarios no tengan experiencias desagradables por caídas del sistema o por saturación. Esto implicará un seguimiento constante al funcionamiento del software de la plataforma y a su capacidad; así como en la prevención de fraudes y ataques cibernéticos.

**Estilo:** El estilo de la plataforma estará enfocado en el público entre 23 a 55 años, de estilo moderno y sofisticado. En función a lo señalado, el estilo de esta será jovial, alegre, dinámico y fresco.

**Diseño:** El diseño será ágil, fácil de usar, moderno, innovador y muy amigable para los dos públicos establecidos.

**La marca:** El nombre del producto es RED MEDICS, nombre que asocia el rubro de la medicina. Con este nombre, desde el punto de vista fonológico y visual, se busca posicionarse rápidamente en la mente del consumidor, para ello se ha respetado ciertos principios de toda marca que pretende ser sostenible en el largo plazo: - Facilidad para ser recordada. - Facilidad de pronunciarla. - Que pueda ser asociada rápidamente a la categoría del negocio.

Red Medics, busca posicionarse en la mente del consumidor como una plataforma de atención rápida y oportuna en el sector salud primordialmente facilitando el servicio de la teleconsulta. Red Medics brinda la oportunidad de acercar a los profesionales de salud en las diferentes especialidades médicas con los usuarios pacientes a través de su plataforma digital. En base lo expuesto en líneas anteriores Red Medics, define como slogan inicial “cuidando la salud de los peruanos “.

**Icono representativo:** Red Medics en su icono busca representar la unión del usuario paciente con el profesional de salud y una imagen que exprese salud y bienestar. Asimismo, hace alusión al entorno digital en el que está inmerso el servicio (aplicativo web).

#### **4.7 Estrategia de precio:**

##### ***Valor en el mercado***

De acuerdo con Monferrer (2013), “el precio es el costo en dinero que cobrar a una empresa por la adquisición del servicio o producto en donde se engloban todos los principios y valores que se interrelacionan para la obtención del producto final”.

En este sentido, RedMedics ha sido diseñada para tener en principio dos (02) fuentes de ingresos principales. Esto se da a través de dos tipos de membresías.

- 1. Membresía Básica:** La cual cubre la atención a sus pacientes solo en la modalidad presencial, por lo cual solo se gestionará para los pacientes esta modalidad con un staff de profesionales de la salud quienes por las características propias del servicio prestado sus consultas deben ser presenciales como requisito indispensable, estos profesionales y la cantidad específica al inicio de operaciones están descritos en la tabla 25.

Tabla 25

*Profesionales de la salud previstos en la plataforma como consultas presenciales.*

<b>Basico (Presencial)</b>	
Odontología / Estomatología	10
Oftalmología	10
Ginecología	5
Traumatología	5
Medicina Física y Rehabilitación	5
Fisioterapéutica	5
Quiropráctico	5
<b>Total</b>	<b>45</b>

Nota: Los profesionales de la salud descritos gozarán de las ventajas de recibir capacitación para mejoramiento de su presencia en las redes, así como también, capacitación para la digitalización de contenido médico de interés. No obstante, no podrán generar contenido de interés para el paciente tales como registro de historial médico, emisión de receta y seguimiento digital post consulta. *Fuente: Elaboración Propia.*

- 2. Membresía Premium:** el precio será mayor que la anterior, está dirigida a los profesionales de la salud cuyas especialidades permiten la modalidad de teleconsulta, estos profesionales podrán generar contenido gráfico de interés para los pacientes y retroalimentación de la plataforma, el grupo de profesionales permitirá la disponibilidad de la plataforma 24/7 según horario y disponibilidad de cada profesional de la salud, así mismo, estos podrán recibir atención personalizada para la digitalización de contenido digital, mejoramiento de su presencia en redes sociales y perfil dentro de la plataforma, así como también, mejoramiento en su posicionamiento SEO en la Web, el plan Premium

es proyectado como la principal fuente de ingresos de Red Medics y su precio será analizado constantemente con la finalidad de ofrecer una mayor relación calidad- precio a los afiliados.

Tabla 26

*Profesionales de la salud previstos en la plataforma como Teleconsulta.*

<b>Premiun (Teleconsulta)</b>	
Medicina General	10
Neumología	5
Pediatría	10
Endocrinología	5
Nutrición	10
Psicología	10
Psiquiatría	5
Dermatología	5
Gastroenterología	5
Cardiología	5
Gastroenterólogo	5
Urología	5
Reumatología	5
Geriatría	5
Oncólogo	5
Alergista	5
Médico Salud Ocupacional	5
<b>Total</b>	<b>105</b>

Nota: Los profesionales descritos tendrán disponibilidad desde el día 1 de operaciones permitiendo a los pacientes elegir de acuerdo a sus necesidades. *Fuente: Elaboración propia.*

Es importante recalcar, que estos ciento cincuenta profesionales de la salud antes descritos, garantizarán el funcionamiento y efectividad de la plataforma desde el primer día de operaciones, por lo cual se le brindará el acceso a la plataforma y de los beneficios de la misma por un periodo de un año de forma gratuita, convirtiéndose en embajadores de la marca y con posibilidad real de formar parte del staff de profesionales de salud integrantes del comité de evaluación y desempeño. Este hecho garantiza un mayor porcentaje de fidelización de nuestros primeros afiliados y contribuye al proceso de mercadeo por referidos.

#### 4.8 Estrategia de distribución y canales

En términos generales la distribución consiste en el proceso de llevar el producto final al consumidor no existe una técnica específica al contrario depende de las características e interacción del producto y el consumidor. La teleconsulta es un mercado específico en que los clientes potenciales son limitados, el producto a ofrecer guarda una excelente relación costo beneficio, ofreciendo un servicio tecnológico que no quedará obsoleto en el tiempo mediante el uso de diversos canales de distribución los cuales podemos mencionar:

- **Canal corto:** vendiendo directamente a la clientela potencial que se encuentre cercana a la sede de la empresa.
- **Venta a través de la red:** el cliente puede adquirir el servicio a través de la página Web de Red Medics.
- **Otros canales de venta:** Ferias corporativas, exposiciones en las universidades de Lima Metropolitana, apuntando principalmente a los cursantes de pregrado y postgrado, debido a que estos se ven bastante influenciados por las sugerencias que un amigo o un familiar que tiene la experiencia adquirida por el uso de la plataforma Red Medics. Al trabajar con un consumidor 3.0, implica que ese posible cliente investiga, pregunta y conecta con cualquier producto que llene su necesidad. Por lo tanto, este nuevo consumidor al momento de requerir generar una cartera de clientes de forma rápida, examina y compara más allá de la información que pueda obtener vía internet y se asegura de tener buenas experiencias y recomendaciones del servicio que desea adquirir, para estar completamente seguro de que está tomando una buena decisión. Asimismo, se puede trabajar con el posicionamiento y el prestigio de la marca generada en el mercado, puesto que robustece los caracteres de Red Medics y ofrece la sensación de seguridad de brindar buenos servicios., etc.



La estrategia de precio debe diseñarse para tener en principio dos fuentes de ingresos principales. La membresía básica brindaría acceso a consulta médica profesional presencial, disponible de 8 am a 10 pm, incluyendo feriados, mientras que la Membresía Premium permitirá acceso a consulta médica profesional por video, disponible 24/7, incluyendo feriados, acceso a programas de descuentos en medicamentos recetados sin cubiertas de planes médicos.

El precio justo por el servicio prestado por Red Medics será determinado de acuerdo al valor añadido que aporta por el uso de la plataforma para lo cual no tomaremos los precios de la competencia como referente sino el valor añadido que representa la empresa y la experiencia que está dispuesta a generar en el cliente, lo cual incidirá en la autoridad con la que Red Medics se presente en el mercado.

De igual manera, se realizó una encuesta a profesionales de la salud radicados en Lima Metropolitana con la finalidad de tener una referencia de aceptación en cuanto a los precios de suscripción previstos en la plataforma como se describe a continuación.

### ***Población y Muestra***

La población es una serie de elementos objeto de estudio. Asimismo, el número de la población será el total de individuos que componen la misma y de las cuales es posible observar una variable contando con una serie de características en común que las hace susceptible a pertenecer a esta población. Bavaresco (2013) explicó que la población objeto de estudio es el universo de las unidades de observación consideradas para una investigación que vienen a ser comunidades, estados, grupos, instituciones, actividades, establecimientos, personas, objetos, animales y plantas, en pocas palabras, la población es el total de aspectos que conformarán el conjunto de estudio. (p.91)

Por lo tanto, la población se describirá como una serie de personas que cuentan con la información necesaria para llevar a cabo la etapa de investigación a realizar y el universo de

estudio se constituye por ser infinito, ya que, no tiene limitaciones representando la población el universo, los cuales se configuran como el conjunto en donde se validan las conclusiones teñidas de las unidades involucradas en el estudio. En atención a lo señalado por el autor citado anteriormente, la población de este a tomar en cuenta estará conformada por un porcentaje de profesionales de la salud y Ciudadanos Comunes residenciados en Lima Metropolitana los cuales, representan el objetivo de nuestro de Red Medics.

En referencia a la muestra, Bavaresco A. (2013) afirmó: “es decir como en diversas oportunidades una población tiene un número inaccesible, se hace necesario extraer una porción representativa de esta, denominada la muestra, la cual se identifica como un subconjunto poblacional en donde se aplicarán los principios de estudio, aunque no es necesario extraer una muestra en todas las investigaciones si la población accesible”. (p.92).

Como se mencionó anteriormente se tomó en consideración un total de cincuenta y cuatro (54) profesionales de la salud que representan un porcentaje de la población medica residente en Lima para realizar un estudio enfocado en la disposición y recepción que puedan tener sobre nuestro producto, para la cual se utilizó como técnica la encuesta y el instrumento el cuestionario contentivo de diez preguntas con opciones de respuestas dicotómicas cerradas (si o no). Los cuales resultan imprescindibles para la ejecución de este análisis y que permitieron obtener los resultados mediante la ejecución del instrumento descrito. De acuerdo con Hurtado J. (2015): “Las técnicas son todos aquellos procesos empleados para recolectar la información respondiendo a la pregunta de él como ésta pueden contemplar la observación la técnica la revisión documental medidas sociométrica entre otras”. (p.161).

En cuanto al análisis y representación de los resultados se empleará una serie de tablas mediante los cuales se representará de forma cuantitativa las frecuencias de las respuestas en forma de porcentajes los cuales permitieron determinar un valor justo al servicio que ofrecido por Red Medics a sus clientes potenciales.

### Ítems 1. ¿Conoces las ventajas del uso de la teleconsulta y el seguimiento?

Tabla 27

*Conocimiento del uso de la teleconsulta y el seguimiento*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	48	88,9 %
No	06	11,1 %
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* se puede observar que el 88,9% de los encuestados tienen conocimiento de los procesos relativos al video consulta y el seguimiento y el 11,1% los desconoce o tiene poca información de los mismos, a pesar de esto es contundente que se tenga desconocimiento de estos. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

### Ítem 2. ¿Cree Usted que los pacientes no pueden reservar citas por medio de la Web?

Tabla 28

*Sistemas y Procesos De Comunicaciones*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	27,8%
No	39	72,2 %
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar que el 72,2% de los encuestados coinciden en que los procesos de reserva de citas pueden realizarse utilizando los medios digitales disponibles. *Fuente:* Elaboración Propia 2020

### Ítems 3. ¿Es innovador el servicio presentado por Red Medics?

Tabla 29

*Innovación en el servicio*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	94,1 %
No	3	5,9 %
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar que el 94,1% de los encuestados considera innovador el servicio de personalización presentado por Red Medics y que lo diferencia de la competencia. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

### Ítems 4. ¿Si la plataforma digital Red Medics estuviera disponible hoy compraría la suscripción?

Tabla 30

*Disponibilidad para la compra*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	61,1 %

No	21	38,9 %
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar que el 61,1% de los encuestados considera como opción real la compra de una suscripción a la plataforma digital Red Medics, entre tanto el 38,9 % no considera comprara. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

### Ítems 5. ¿Considera asequible una suscripción de 79 soles mensuales por una suscripción básica a la plataforma?

Tabla 31

*Disponibilidad al pago suscripción básica*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar que el 75% de los encuestados considera asequible el precio de doscientos soles por una suscripción básica a la plataforma digital Red Medics. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

### Ítems 6. ¿Considera acorde pagar 150 soles por una suscripción Premium a la plataforma?

Tabla 32

*Disponibilidad de pago suscripción Premium*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	37 %
No	34	63 %
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar que el 37% de los encuestados considera adecuado un pago de 150 soles por la suscripción Premium a la plataforma digital Red Medics. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

### Ítems 7. ¿Considera que recomendaría el uso del servicio ofertado por plataforma Red Medics a sus colegas?

Tabla 33

*Recomendación y multiplicación de la información.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	45	83,3 %
No	9	16,7 %
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar que el 83,3% de los encuestados reconoce que los servicios de personalización ofertados por Red Medics y que recomendaría a otros profesionales de la salud el uso del mismo. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

### Ítems 8. ¿Considera importante el uso del marketing digital para la atracción de pacientes a los consultorios?

Tabla 33

*Importancia del uso del marketing digital*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	54	100 %
No	0	0 %
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar que el 100% de los encuestados indican la importancia del uso del marketing digital como estrategia para aumentar los niveles de visitas a los consultorios médicos. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

### Ítems 9. ¿Considera que otros prestadores de servicios similares a Red Medics cubren las necesidades en Lima Metropolitana?

Tabla 35

*Cobertura de necesidades del cliente por la competencia.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	30	55,6 %
No	24	44,4 %
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar que el 55,6% de los encuestados consideran que las empresas gestoras de servicios médicos similares a Red Medics no satisfacen la demanda en Lima Metropolitana. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

### Ítems 10. ¿Está dispuesto al uso de la tecnología para la realización de consultas médicas?

Tabla 36

*Disponibilidad del uso de la telemedicina.*

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	51	94,4 %
No	3	5,6 %
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100 %</b>

*Nota:* Se puede observar que el 94,4% de los encuestados coincidieron que la situación actual limita la realización de consultas médicas en consultorios en el área de trabajo esto se debe a necesidad del paciente a contar con un servicio rápido que se adecue a sus necesidades. *Fuente:* Elaboración Propia 2020.

Según los datos arrojados posterior a la realización de la encuesta se puede inferir que la plataforma Digital Red Medics recibirá un nivel de aceptación bueno dentro de los profesionales de la salud radicados en Lima Metropolitana, en relación al precio consideran aceptable un precio para el plan de suscripción básico de 79 Soles como precio base, no obstante, para el plan Premium los profesionales de la salud refieren un porcentaje alto de rechazo sobre el precio que se había determinado inicialmente en 150 soles, para lo cual, se tomará como media inicial un precio de 129 Soles variables como precio base.

En tal sentido, se prevé la entrada al mercado mediante precios promocionales asequibles durante la etapa inicial de operaciones (o hasta cuando la empresa lo requiera), lo cual permitirá vender volúmenes altos de los planes de servicio, de igual manera, se aplicará la modalidad “*Freemium*” al personal médico recién egresado ofreciendo la posibilidad de disfrutar el servicio por un mes para luego adquirir los planes del servicio, manteniendo esta con fines estratégicos comerciales.

El inbound marketing se desarrollará a partir de la creación de nuestro buyer persona de acuerdo a sus características demográficas (edad, poder adquisitivo, preferencias de búsqueda, etc.) para lo cual se contará con los buyer persona de Profesionales de la Salud (Figura 19) y pacientes (figura 20) de acuerdo a esto y las cualidades del consumidor 3.0 se desarrollará contenido de interés con la finalidad de viralizar el mismo en las redes sociales, al tener al cliente como centro de la estrategia se contará con un equipo de analistas de las tendencias de consumo más actuales con la finalidad de mantener el interés de los potenciales clientes hasta lograr su fidelización al producto.

## Juana Perez



Figura 19: Buyer Persona para profesionales de la Salud. Fuente: Elaboración propia.

## Jose Gonzales

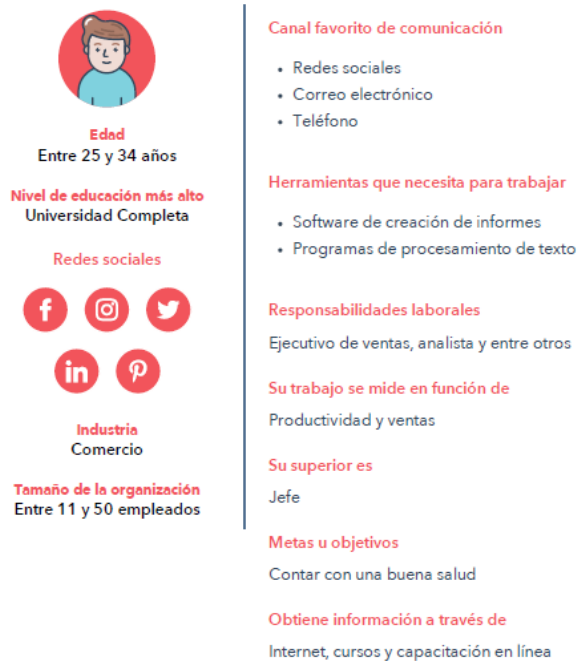


Figura 20: Buyer Persona para pacientes. Fuente: Elaboración propia.

### Inbound Marketing

El inbound marketing que pretende aplicar Red Medics no pretende el empleo de una técnica fija durante periodos prolongados, por el contrario, el análisis continuo de la receptividad que

se obtenga a partir de los canales o técnicas empleadas permitirá a la empresa generar la recepción y confianza esperada por su clientela, por lo tanto, de forma inicial se recurrirá a las siguientes técnicas de marketing en los diferentes estadios de los usuarios:

**Atraer:**

- Marketing online ofreciendo información de interés, ofreciendo contenido útil para profesionales de la salud, que requieren captar cartera de pacientes logrando generar conocimiento y confianza de la marca en el mercado.
- Marketing de participación en debates online para la divulgación de la empresa haciendo énfasis en los beneficios de la teleconsulta, logrando captación de seguidores mediante la interacción en redes sociales con otras empresas del sector.
- Videomarketing utilizando contenido que haga énfasis en la confianza generada por la empresa y la teleconsulta teniendo como objetivo viralizar el contenido, tomando como herramientas primordiales la entrevista a expertos y videos testimoniales de varios afiliados.

**Convertir:**

- Marketing de participación interviniendo de manera activa en las redes sociales compartiendo información de interés para los clientes potenciales, utilización del emailing para el envío de artículos actualizados en el área de nuestra competencia y participación en foro chats y blogs con intervenciones acertadas que generen interés en nuestra marca lo cual apunta a nuestro posicionamiento y reconocimiento dentro del mercado.

**Cerrar:**

- Emailing: utilizando el correo electrónico para enviar información de interés presentando nuestros productos, servicios o descuentos especiales a los consumidores definidos mediante una base de datos preexistente, este proceso se ejecutará utilizando herramientas como newsletter o canva para generar contenido que agrade visualmente y que permita



realizar ajustes en el mensaje que se desea enviar y medir los resultados de la retroalimentación a través de Aweber.

### **Fidelizar:**

- Content Marketing: ofreciendo información de contenido útil o relevante para el paciente proporcionado por los mismos profesionales de la salud afiliados a la plataforma.
- Marketing online ofreciendo información de interés, ofreciendo contenido útil para profesionales de la salud, que requieren fidelizar su cartera de pacientes dentro de nuestra plataforma logrando generar conocimiento y confianza de la marca en el mercado.

### ***Distribución***

- Lograr la posición de la plataforma tecnológica por medio de la participación de eventos tecnológicos, ferias médicas entre otros.
- Lograr la posición de la plataforma digital por medio de buscadores web, medios informáticos, redes sociales y otros.
- Propiciar alianzas estratégicas con clientes preferenciales por aplicaciones dadas y que cuenten con altos estándares informativos.
- Marketing relacional y directo visitando a los potenciales clientes para dar a conocer esta idea.

### ***Estrategias de Comunicación***

- Ferias médicas, eventos científicos y tecnológicos.
- Página web de publicidad y conocimiento del servicio y producto.
- Presencia en redes sociales.
- Promoción en la página web de laboratorios clínicos y cadenas de farmacias

### ***Estrategias de servicio***

- Equipo de médicos especialistas en cada una de las especialidades.
- Contar con estándares de calidad y cumplimiento ofreciendo las mejores tecnologías, el trabajo eficiente del equipo de desarrollo con cada uno de los clientes mejorando desempeño, aumentando el mercado potencial y la opción de recompra en los clientes.
- Definir un esquema de cultura empresarial que de conocimiento y seguridad al paciente.

### **4.9 Ferias especializadas**

Este nuevo sistema ha llamado mucho la atención de los empresarios, ya que en tan solo dos días se pueden realizar más de ochenta (80) citas de negocios entre compradores, proveedores y visitantes. Otra ventaja es que las organizaciones compiten con otras dentro de un campo de juego nivelado, es decir, a la mayoría solo asisten las compañías que poseen las mismas características o que, en determinado momento, pueden ser proveedoras de servicios y productos.



*Figura 21. Módulo de atención de Red Medics para ferias especializadas. Nota: Imagen Referencial. Fuente: Elaboración propia 2020.*

Las pymes son las más beneficiadas, puesto que, a través del sistema de campo de juego nivelado, muchas de ellas pueden hacer negocios hombro a hombro, resultado que es el principal motivo de satisfacción para cualquier persona que tenga su negocio. Otra de las ventajas es la duración de cada una de estas jornadas: solo dos días. Gracias a esto, hoy se conocen como

ferias eficientes en cuanto a costos y tiempo. Según los cálculos realizados durante los últimos eventos, los expositores han logrado atraer a más de 30 nuevos clientes potenciales. Entre los beneficios de Participar en una feria especializada están:

- ✓ Determinar contactos comerciales directos.
- ✓ Dar a conocer a las empresas.
- ✓ Innovar en productos y servicios.
- ✓ Evaluar la situación de la empresa en cortos periodos de tiempos.
- ✓ Identificar las nuevas tendencias del mercado.
- ✓ Conocer a la competencia.
- ✓ Ser partícipes en eventos científicos y tecnológicos.

#### **4.10. Plataforma Digital**

Se necesita contar con cuentas en cada una de las redes sociales de mayor importancia con un alto nivel de seguidores o lo que es lo mismo con la mitad del total del planeta que se encuentran las adscriptas a estas redes sociales. No obstante, aunque este tipo de plataforma llega a ser gratuitas, accesible y alcanzable por medio de las redes sociales se puede limitar el marketing digital, debido a los controles de información, formatos y prospectos de venta por señalar algunos propósitos del marketing y el posicionamiento.



Figura 22. Plataforma Digital Red Medics. Nota: Imagen Referencial. Fuente: Elaboración propia 2020.

Ante todo, si lo que se quiere es difundir por internet, la mejor alternativa es tener un espacio completamente personalizable y adaptable a tus necesidades. Y ese espacio se llama sitio web.

La plataforma digital que se propone en el presente trabajo de investigación, contará con Chatbots, para proporcionar facilidades en la comunicación con el cliente el cual puede requerir los servicios por medio de postuló formulario que luego serán confirmados en el servicio de manera que se aclaren las consultas directas.

#### 4.11 Equipo de Gestores Comerciales

Según Patricia Montero (2020), es el especialista que desempeña diferentes funciones en ámbitos variados, siendo responsable de mantener el éxito basado en los pilares de la motivación del equipo y el conocimiento de los pacientes. En la actualidad los clientes son mucho más exigentes por lo que requieren de poseer datos del producto y de los servicios que desea, de manera que se sientan empoderado en las redes sociales para manifestar su gusto o su disgusto sobre el producto o servicio. Por ello, es imprescindible implantar una política de Orientación

al Cliente que permita conocer sus necesidades y motivaciones, su forma de relacionarse con nosotros durante el proceso de compra, la mejor estrategia para fidelizarlo, etc.

Según Poyatos (2014), los equipos de gestión comercial son los que tienen a cargo la formación, objetivos. Gestión y las estrategias de las ventas. Los equipos de gestión comercial tienen un jefe de equipo puede controlar la fuerza de ventas por lo cual debe tener clara toda la información del día a día, es decir, debe saber que se vende y que no por lo cual constantemente analiza los informes de gestión.

Junto a lo anterior, el gestor comercial de ventas empleará sus habilidades de liderazgo para asesorar e inspirar al equipo comercial. Identificará lo que más importa (motivación) y lo que más frustra (preocupación) a cada una de las personas que tenga a su cargo. Y les ayudará a trabajarlo de forma individualizada, propiciando un ambiente de trabajo adecuado. Ayudará al equipo comercial a relacionarse e interactuar mejor con sus clientes para tener más éxito (se estima que el 70% de las decisiones de los clientes se basan en la forma en cómo son tratados). Para ello, trabajará la estrategia relacional de la fuerza de ventas utilizando diferentes herramientas, desde las tecnológicas hasta las neuroventas. Pero sus funciones van más allá de los dos pilares comentados. También planifica y organiza las actividades comerciales en el día a día, controlando la buena marcha de las mismas y resolviendo las incidencias que surjan. Garantiza, además, la disponibilidad de productos y la capacidad de prestación del servicio al cliente. Su formación le capacita para elaborar estrategias comerciales partiendo de la información procedente de los clientes, la competencia, el producto y los recursos humanos y materiales que concurren en la actividad comercial. Además, su orientación a resultados le permite detectar nuevas oportunidades de negocio que optimicen la gestión de ventas en la empresa.

Por último, el gestor comercial de ventas será el encargado de mantener alineados los valores y misión de la compañía (su código ético) con el desempeño diario de las personas a su cargo. En definitiva, formarse como gestor comercial de ventas abre un amplio abanico de oportunidades de empleo, pues existe una fuerte demanda de perfiles comerciales capaces de adaptarse a las nuevas fórmulas de intermediación, de buscar la máxima rentabilidad del negocio y de mantener un elevado nivel de calidad de servicio al cliente.

Se contratará con un Community Manager dedicado exclusivamente a la promoción del servicio a través de las redes sociales, estas son buenas opciones que te permiten activar y visualizar anuncios, específicamente Facebook, Instagram y YouTube. También, para tener contacto con el cliente se realizarán consultas a través de este medio, permitiéndonos estar en constante comunicación e interacción con ellos.

La métrica será hecha inicialmente en la cantidad de seguidores de nuestras redes sociales en los primeros 3 meses de operaciones y paralelamente la cantidad de nuevos seguidores de acuerdo al resto de campañas de marketing creadas para dar posicionamiento a la marca dentro del mercado, de igual manera, la gestoría de ventas hará seguimiento a la interacción con los clientes con los que comparte la visión de la empresa (profesionales de la salud) basada en la cantidad de interacciones con la página oficial de Red Medics (visitas, información compartida).

Las métricas en relación a la adquisición de nuevos clientes estarán orientadas a la información que proporcione la página web (cantidad de visitas, cantidad de sesiones, cantidad de usuarios nuevos o registros por primera vez, cantidad de suscriptores, etc.) en el mismo orden de ideas, la métrica de conversión estará enfocada en la medición de las acciones de carácter valioso para Red Medics (compras de paquetes, pago de servicios, reservas de teleconsultas o citas presenciales y la periodicidad de estas)

#### 4.11.1 Facebook

Según José Facchin (2019), Facebook es una red social que interconecta las personas por medio de comunicar noticia información contenido de visual con familiares y amigos siendo una de las plataformas sociales más populares y grandes que existen en la actualidad.



Figura 23. Página Oficial de Red Medics en Facebook. *Nota: Imagen Referencial. Fuente: Elaboración propia 2020.*

Actualmente, es extraño que en las empresas no cuenten con su página empresarial de Facebook donde se información de los servicios y producto que presentan la compañía para sus seguidores y posible cliente. Como ya se ha comentado Facebook busca que las personas entren en contacto de allí que al abrir una cuenta en ésta red social las personas pueden relacionarse fácilmente.

Mostrar mayor información del servicio, como beneficios intangibles, tips, recomendaciones, etc., y con la ayuda Facebook Ads para Generar alcance y tránsito hacia el fan page de Facebook y página web.

#### 4.11.2 Twitter

Raquel Rubín, (2020), Twitter es una plataforma comunicacional bidireccional que tiene la naturaleza de red social en donde se pueden coger con quién se relaciona y que limita el número de caracteres de mensajes 280.



Figura 24. Cuenta Oficial en Twitter de Red Medics. Nota: Imagen Referencial. Fuente: Elaboración propia 2020.

No obstante, compararlo con Facebook las relaciones tienden a ser asimétricas en Twitter, las dos partes de la relación no entran en contacto, sino que llegan a diferenciarse entre seguidos y seguidores reflejado en dos listas de cuenta de Twitter diferenciada por estos dos componentes, cuando se sigue alguien esa persona tiene la opción de conseguirte o no.

Cuando la persona se encuentra en la lista de seguidores y seguidos se podrán ver lo mensaje a través del Twitter y la cronología de los mismos en una serie ordenada del tiempo en la que aparecieron los mensajes que escribe el seguidor en pocas palabras un usuario de Twitter de seguir decidida a quien seguir y esa persona puede uno convertirse en su seguidor.

#### 4.11.3 LinkedIn

José Facchin (2019) Es una plataforma social creada para empresas y profesionales cuyo propósito es que las personas se contacten con objetivos laborales y la obtención de oportunidades de negocio actualmente pertenece al Microsoft y es considerada una gran comunidad de profesionales a nivel mundial.



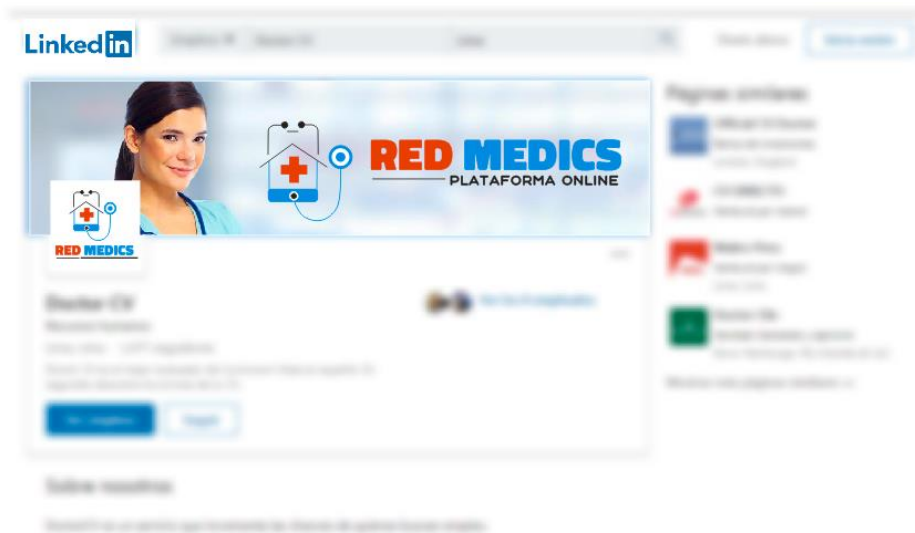


Figura 25. Cuenta Oficial en LinkedIn de Red Medics. Nota: Imagen Referencial. Fuente: Elaboración propia 2020.

El propósito principal de esta red es el fomento de relaciones laborales y profesionales al contrario de las redes de Twitter, Instagram y Facebook lo que significa que sí se cuenta con una empresa se requiere de posicionarla en esta red profesional y trabajarla como estrategia de marketing online de la marca.

#### 4.11.4 Youtube

Berto López (2019) define a YouTube se configura como una plataforma de presentación de videos pregaba dogo de forma directa el YouTube se ha integrado con el término televisión por empleado en los esmar TV o dispositivos externos con acceso internet que se conectan con la televisión tradicional y que permiten disfrutar de esta plataforma como si fuese un canal de televisión Asimismo por medio del YouTube se presenta en videos publicitarios y promocionales de diferentes servicios.



Figura 26. Canal Oficial en YouTube de Red Medics. Nota: Imagen Referencial. Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4.12 Estrategia de comunicación integral

De acuerdo a Arévalo (2015), comunicacionales de esta industria se enfocan a garantizar el logro de los objetivos y crear un vínculo con el público en general en la comunicación integral en las organizaciones públicas privadas o del tercer sector se conforman por el resultado de cuatro grandes funciones dadas en la comunicación:

- Comunicación interna
- Comunicación corporativa o institucional
- Comunicación mercadológica.
- Comunicación administrativa

En este mismo orden de ideas, Meza (2015) propone 7 estrategias que deben estar presentes en tu Estrategia de Comunicación.

- RP Tradicionales y Digitales: Relaciónate con tus públicos. Muchos CEO se encuentran con una larga lista dependiente sobre las relaciones públicas y el papel que cumplen para

alcanzar los objetivos organizacionales por lo tanto el objetivo de las RP es relevante por cuanto permite a la empresa crear un nexo con la audiencia objetiva.

- Marketing Digital: SEO en beneficio del CEO. La era digital abarca diversas áreas entre ellas las de negocios en las cuales se pueden involucrar para mejorar su posicionamiento por medio del marketing digital o el marketing en internet la cual se configura como un instrumento que se compone de diversas estrategias y técnicas promocionales de servicios y productos, por medio de métodos digitales que muestran a los potenciales clientes de forma oportuna y pertinente y rentable la marca que se desea promocionar.
- Redes Sociales: Propicia el liderazgo y el encaje en esta plataforma digitales han adquirido una gran cantidad de usuarios de diferentes edades que se interesan en segmentos de negocio. En la actualidad las compañías requieren de los medios digitales para llegar a sus consumidores creando y manteniendo activo a sus usuarios por medio de ella de manera que fortalecen su liderazgo al través del contenido relacionado para el logro de los objetivos organizacionales, de allí que los intereses y la marca de los sus compradores propicien el comportamiento la interacción y las acciones en pro del posicionamiento de la marca.
- Periodismo de Marca: Propicia más valor al negocio la forma comunicacional de las empresas en el mercado en el que se involucran ha evolucionado vertiginosamente incorporándose estrategias comunicacionales como el *periodismo de marca* que consiste en crear espacio informativo para dar a conocer los avances que posee la marca. Asimismo, se tiene el marketing de contenido consiste en el diseño de información importante sobre ideas virales para informar, educar, convencer e inspirar a los usuarios generando un nexo emocional con ellos. Así mismo existe la Storytelling que es una manera de presentar una historia y la Transmedia que consiste en el intencionado

fraccionamiento de la historia y la difusión de la misma por medio de las plataformas digitales.

- Entrenamiento en Medios: Potencia tus encuentros. Aunque muchos CEO ya conocen los beneficios de un programa de Relación con Medios, algunos aún rechazan tomar un Entrenamiento en Medios que les permite desempeñarse de manera eficaz durante un encuentro con medios.
- Manejo de Crisis: Aprovecha la oportunidad tras la adversidad. Hoy, las corporaciones reconocen que la Comunicación en tiempos de crisis es una parte vital de su Gestión de Crisis y Estrategias para la Continuidad del Negocio, pues, como todos sabemos, las malas cosas le suceden a cualquier compañía afectando su reputación. Ninguna compañía se sometería voluntariamente a los peligros inherentes de una crisis; sin embargo, la organización que supera positivamente una situación así, entiende que la oportunidad puede venir de una adversidad.

Red Medics tiene dentro de su flujo de procesos el seguimiento post consulta o post uso de la plataforma a cada uno de sus usuarios, con la finalidad de obtener un feedback en el cual nos permita un aprendizaje continuo de la calidad de atención a nuestros usuarios.

Red Medics ha evaluado que puede haber diversos reclamos de nuestros usuarios profesionales de la salud y pacientes, presentado en los diversos canales de comunicación (plataforma, redes sociales, o en el seguimiento post consulta realizado por nuestro equipo), el fin de Red Medics es buscar el manejo adecuado de los reclamos y convertirlo a un cliente satisfecho y posterior embajador de la marca.

Se detalla el plan de acción a seguir en casos de reclamos:

- Generación de queja o reclamo por parte del usuario.

- Respuesta automática, “Su reclamo ha sido recepcionado, y será atendido dentro del plazo de 24 a 72 horas, gracias por confiar en Red Medics. Cuidando la salud de los peruanos”.
  - Recepción de quejas o reclamos por parte del equipo de Red Medics.
  - Evaluación de quejas o reclamo para derivar al personal responsable a dar respuesta del reclamo.
  - Respuesta al reclamo o queja.
  - Realización de comunicación con el usuario (correo, mensaje o llamada telefónica) para validar la atención del reclamo.
  - Solicitar valoración a la atención del reclamo.
- Análisis de Medios: Mide tus objetivos, construye tus éxitos. Bien sabes que cualquier Estrategia de Negocios, incluyendo las de Marketing, debe ser medida para conocer los avances y demostrar el valor de cada una de las acciones. Por esta razón, es importante medir la efectividad de una estrategia de RP, Redes Sociales, Marketing de Contenidos o Marketing Digital, pero siempre en función de objetivos preestablecidos y alineados con las metas generales de la compañía.

Una Comunicación efectiva y medible con los stakeholders es un factor importante para el éxito del negocio, así que no restes importancia a este tema; asume tu liderazgo y participa en los programas de Comunicación, pues como decía el profesional de liderazgo empresarial Robert Papin: “Si no te sabes comunicar bien con los demás, no sabrás convencer ni motivar. Si no sabes comunicar estarás mal informado y no podrás dirigir ni controlar con eficacia.” Y tú, ¿ya estás listo para convertir la Comunicación en un activo estratégico para el éxito de tu negocio?

La estrategia de comunicación integral de Red Medics se realizará en fases iniciando con un diagnóstico a fundadores, directivos y trabajadores con la finalidad de esclarecer y definir cuáles son las necesidades de comunicación para la empresa, la misma se realizará de forma individual o grupal de acuerdo a las características de cada puesto, posteriormente se analizarán las oportunidades y debilidades reales de las estrategias de comunicación planteadas con la finalidad de reducir el impacto de las amenazas internas o externas que permitan reconocer las necesidades comunicacionales tanto de los colaboradores como de los clientes de la empresa, una vez definidas las necesidades de ambos sectores se elabora el mensaje dirigido a los públicos con la finalidad esclarecer los niveles de atención o información que manejaran cada público en específico, estas acciones permitirán a Red Medics vincularse de una forma más profunda tanto con su clientes como sus colaboradores permitiendo que todas las acciones, medios o canales de comunicación sean los más idóneos y que estén íntimamente ligados a los objetivos y estrategias planteados por la empresa, permitiendo realizar los ajustes a las estrategias propios del inbound marketing.

#### **4.13 Estrategia de posicionamiento**

El principio principal es que no existe una herramienta específica para lograr un posicionamiento efectivo, en tal sentido se debe observar los indicadores (mercado, público y competencia) los cuales nos señalan cual es el momento de reorientar la estrategia para obtener los mayores beneficios. Es importante inferir que no se puede caer en el sobre posicionamiento de una marca pues, aunque utilicemos una herramienta específica esta puede venderse una vez, pero no posicionarse motivado a que lo ofrecido no está en sintonía con las expectativas generadas sobre el mismo. El perfil del segmento de consumidores actuales se preparó en términos de conductas, geografía, demografía, y examinando la imagen de la plataforma que existente en la mente del consumidor.

Vale la pena mencionar en este punto que, según estudios realizados, el ser humano es sensible a los estímulos a través de los sentidos con el siguiente porcentaje de influencia: Visual 55%, Auditivo 18% y Kinestésico 27%. Las personas visuales consideran al mundo en imágenes y luego plasman estas imágenes en palabras. Las personas auditivas son más selectivas en cuanto al vocabulario que usan.

#### **4.14 Estrategia de expansión del mercado.**

Según la matriz de crecimiento de Ansoff, si la organización desea crecer, debe decidir cuál debe ser la mezcla de productos y mercado sobre los cuales se quiere trabajar por cual existen tres variantes:

- Crecer con los productos y mercados actuales, aumentando los niveles de venta o detectando nuevos compradores del servicio en el mismo mercado.
- Crecer en mercados nuevos con productos actuales, utilizando al máximo las estrategias establecidas de marketing y reajustándolas según la evolución.
- Crecer con nuevos productos hacia nuevos mercados, la menos común y sucede cuando la marca no visualiza oportunidades en el mercado escogido.

En el caso de Red Medics, se enfocará en la expansión del mercado aumentando los niveles de venta mediante el uso del marketing participativo y el constante desarrollo de los servicios presentados a los profesionales de la salud y pacientes, esta estrategia se verá profundamente influenciada en el constante feedback conseguido con los partes involucrados lo que permitirá mejorar constantemente la experiencia del paciente con los profesionales de la salud garantizando una atención de primera línea a la población de Lima Metropolitana lo cual a futuro nos permitirá llevar nuestra plataforma digital a otras distrito con proyecciones a ocupar la totalidad del país a mediano plazo, con proyecciones a expandirnos a nivel internacional a largo plazo.

#### **4.16 Conclusión del capítulo**

El modelo de negocio busca el correcto posicionamiento y la alta diferenciación en función a una serie de atributos que lo hacen único en el mercado. Todo ello a través del valor agregado como el servicio de atención al cliente y usuario de manera virtual y telefónica hasta el cierre de venta, la verificación de los clientes y usuarios en las centrales de riesgo crediticio, así también como el control de calidad de los eventos realizados por nuestros clientes y las capacitaciones orientadas a la gestión comercial y de marketing.

De acuerdo con la investigación se observa que, en conjunto, los resultados obtenidos conducen a pensar que vivimos presos del mundo virtual, que hay gran potencial en el mercado del cual nos enfocamos, descubriendo varios insight donde el cliente hace notar la necesidad de hacer una de nuestras propuestas. Red Medics es una plataforma virtual con un valor agregado a la competencia que busca que el paciente haga contacto de manera online con un médico que pueda suplir sus necesidades, minimizando el estrés que se sufre en la búsqueda y brindando el momento de confort para la consulta, y con la seguridad de que sus servicios serán publicitados a través de nuestra plataforma garantizando la accesibilidad de incrementar sus ingresos con una inversión mínima mensual. El hecho de tener una programación y control de las redes sociales y de la página web es fundamental para el plan de marketing digital con el fin de que todas las actividades que se realicen tengan un propósito específico y se realice de forma efectiva.

Finalmente, la empresa tendrá presencia en las redes sociales Facebook, Twitter, YouTube e Instagram y su página web, creando contenido que logre que esta aparezca de forma eficiente en los buscadores y utilizando también las técnicas de emailing. Generando la retroalimentación respectiva que permita a la empresa reajustar las técnicas de marketing para generar el interés en los potenciales clientes, fidelizar a los afiliados y robustecer constantemente el posicionamiento y prestigio de la marca.



## **CAPÍTULO V**

### **PLAN DE OPERACIONES**

El área de operaciones de una empresa debe tener un objetivo claro. Crear un producto o servicio satisfaciendo las necesidades del cliente con el menor costo posible de una forma eficaz y eficiente, para esto se vale de un plan de operaciones que determine los recursos y las diferentes fases de producción para lograr el producto final. Un plan de operaciones reúne todos los aspectos técnicos y organizativos que requieren en la prestación de un servicio. El logro de las metas de la empresa depende de conocer las necesidades y deseos de los mercados meta, así como satisfacer mejor a los clientes que sus competidores las rutas hacia las ventas y utilidades se basan en el cliente y en el valor. El presente capítulo tiene el propósito de facilitar la preparación de un plan operativo integral, que contribuya a los esfuerzos de sustentabilidad del negocio. En tal forma, el capítulo resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la prestación de servicios y presenta instrumentos que facilitan la generación de ideas procurando la contribución y alinear las capacidades individuales, como en los asociados y en el personal técnico o de apoyo en pro de lograr el objetivo general de la empresa.

Es en este contexto en el cual se desenvuelve la problemática del negocio y que se encuentra íntimamente relacionado a los cambios actuales de los servicios de salud, se hace necesario establecer un plan de operaciones para definir el modelo de gestión e infraestructura operativa flexible que le permita a Red Medics, empresa dedicada a las Teleconsultas o Telemonitoreo Médicas, responder a los cambios de manera eficaz, en lo que respecta a clientes, proveedores, nuevos entrantes al negocio, inversionistas, entre otros, buscando como resultado la comparativa de tiempo, precio y calidad de servicio.

## 5.1 Objetivos de Operaciones

Las empresas deben tener una estructura que soporte las necesidades de los proyectos a desarrollar y que tenga la suficiente capacidad de dinamismo para adaptarse a los cambios que surgen en el desarrollo de toda empresa. Red Medics orientará sus recursos según las siguientes objetivos:

- Garantizar la disponibilidad y operatividad de la plataforma al 99.9%
- Optimización y mejoras continúa de la plataforma.
- Garantizar la seguridad y confidencialidad de los datos.
- Validación de requisitos a cumplir en el proceso de afiliación de los profesionales de la salud.
- Disponibilidad de soporte técnico de 24x7 según los canales establecido
- Mejorar la calidad de gestión de datos y centralizarlos en un único lugar.

## 5.2 Ubicación y Equipamiento de las Instalaciones

Para la ubicación de la empresa se tomarán en cuenta las características

- **Acceso:** estará ubicada a una zona cercana a las estaciones de transporte masivo y a su vez estará en un edificio con parqueadero para visitantes.
- **Acceso a Internet:** la sede contará con servicio de internet de banda ancha de alta velocidad y back ups eléctrico para resguardar el equipamiento y asegurar la rapidez de nuestro servicio.
- **Equipamiento:** contará con suficientes equipos para que los operadores efectúen las labores sin interrupciones en nuestra plataforma, distribuidos de forma uniforme que permita el flujo de trabajo de manera continua.

- **Seguridad informática:** los respaldos se efectuarán en intervalos constantes para salvaguardar los datos generados y se instalará firewall con dirección IP dinámica evitando el hacking malicioso.

Red Medics estará ubicada en una oficina en modo de alquiler para ser utilizada como medio administrativo y de operaciones, tentativamente en el distrito de Miraflores o distrito de San Isidro, por ser un distrito comercial por excelencia y de fácil acceso, con un alquiler máximo promedio de S/.1500 mensuales. El metraje de la oficina adecuada es de aproximadamente 40 metros cuadrados (recepción, oficina de negocios/reuniones y oficina de Community Manager) y con aforo de 20 personas. Las operaciones que llevaremos a cabo en dicho local serán:

- **Recepción:** se situará a la entrada del local y allí se dará atención a los proveedores y también a los clientes para ser atendidos personalmente sobre cuestiones relacionados a nuestros productos y nuestra empresa.
- **Servicio de atención al cliente:** se situará en uno de los despachos en los que se divide el local y será el lugar desde donde se lleven a cabo las gestiones relacionadas a solucionar las dudas y los problemas planteados por clientes a través de correo electrónico y teléfono. Este servicio, se enfocará en la atención al cliente, ya que lo más importante es su satisfacción.
- **Diseño y marketing digital:** es otro de los despachos de la oficina y estará equipado con lo necesario para elaborar diseños, así como de la actualización y manejo de las redes sociales.
- **Gestión administrativa y finanzas:** estará ubicado en uno de los despachos y funcionará orientado al seguimiento de los egresos e ingresos que genere la operatividad de la empresa.

### **5.2.1 Capacidad de las instalaciones**

El objetivo de la capacidad de una empresa es satisfacer de la manera más eficiente y en el momento oportuno la cantidad de producto requerida por el mercado. Capacidad y localización son decisiones que se tendrían que tomar conjuntamente. La capacidad puede medirse como la cantidad de producto generado por unidad de tiempo con los recursos y activos disponibles y en condiciones de funcionamiento normales. Es importante diferenciar la capacidad teórica y la que realmente se utiliza. Dotar a la empresa de la flexibilidad para alcanzar la capacidad productiva ideal en diversos momentos es un objetivo constante de Red Medics por lo cual se someterá constantemente a la evaluación de alternativas. La empresa básicamente es una plataforma web, y cuenta con un personal necesario para trabajar en planta y si el crecimiento lo requiere se agregaran operadores bajo la modalidad de teletrabajo.

Red Medics tendrá un horario de oficina para el área administrativa de lunes a viernes de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. y los sábados de 9:00 a.m. a 1:00 p.m. pudiendo extender su horario los sábados hasta las 6:00 pm por alguna visita o reunión de cualquier índole con previa coordinación.

Sin embargo, debido a las características de la empresa y a características propias de las emergencias médicas, el servicio de atención al cliente trabajará 24hrs vía remota, de igual manera el soporte técnico estará a disponibilidad inmediata.

### **5.2.2 Criterios utilizados para la elección de la Macrolocalización:**

La Macrolocalización tiene por objeto determinar la región o territorio en que un proyecto tendrá influencia con el medio describiendo ventajas y desventajas con base a las características propias del lugar siendo este de ámbito internacional, nacional, o territorial por lo cual, la escogencia del lugar es de importancia al momento de contribuir con los objetivos de la

empresa, en tal sentido, se debe tomar en consideración que la empresa opere de forma eficiente optimizando los recursos disponibles, con acceso a una infraestructura adecuada y con oportunidad real de cubrir eficientemente sus mercados potenciales. Para la elección de la oficina de Red Medics, comparamos otras opciones como: San Isidro, Miraflores, Jesús María y Lince.

Tabla 37  
*Factores de riesgo para Macrolocalización.*

Factor evaluado	San Isidro Escala	Miraflores Escala	Jesús María Escala	Lince Escala
Disponibilidad del local	2	2	3	3
Alquiler accesible	2	2	3	2
servicios básicos	3	2	2	2
Vía de acceso	2	3	3	2
Transporte	2	3	3	2
Inversión extranjera	3	3	2	2
Transparencia	2	3	2	3
Seguridad	3	3	2	2
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>18</b>

**Nota.** Valor: 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; 1 = Debilidad mayor. *Fuente: Elaboración Propia 2020.*

De lo anterior expuesto, Miraflores se perfila con 21 puntos como el mejor distrito para colocar la empresa Red Medics, seguida por Jesús María que la aventaja por contar con más disponibilidad de oficinas a un precio más accesible, pero superada en inversión extranjera, transparencia de sus gestiones y seguridad.

### 5.2.3 Criterios utilizados para la elección de la Microlocalización:

La micro localización comprende el análisis que se ejecuta con la finalidad de elegir el lugar exacto donde estará ubicado la empresa dentro de la macro zona elegida previamente. Para la escogencia del lugar exacto se toman en cuenta varios aspectos como la localización urbana, suburbana o rural para el transporte del personal, disponibilidad de servicios, condicionar las

vías urbanas y de las carreteras, la recolección de basuras y residuos, restricciones locales, impuestos, tamaño y forma del sitio, entre otros factores.

Tabla 38

*Factores de riesgo para Microlocalización.*

<b>Factor</b>	<b>Av. Larco</b>	<b>Av. Arequipa</b>	<b>Av. Petit Thouars</b>
	<b>Escala</b>	<b>Escala</b>	<b>Escala</b>
Luz, agua	4	3	3
Cobertura de internet	4	3	3
Fácil acceso	5	3	2
Seguridad	4	3	3
Transporte	4	3	3
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>14</b>

*Fuente: Elaboración Propia 2020*

Como se puede observar, la avenida Larco reúne lo necesario para el excelente funcionamiento de la oficina administrativa de Red Medics, tanto en ubicación de fácil acceso como de cobertura de internet de alta velocidad, ambas potencialmente necesarias para el correcto desempeño de sus funciones. También será necesario realizar el trámite ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] el Registro Único del Contribuyente [R.U.C.] para poder tener la calidad de contribuyentes y realizar actividades económicas dentro del régimen tributario.

Para la operatividad de la empresa, de acuerdo con la Ley N° 28976 (Ley Marco de Licencia de Funcionamiento), Ley N° 27444 (Ley del Procedimiento Administrativo General) y Ley N° 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades), será necesario obtener una Licencia de Funcionamiento en el distrito de la ciudad en donde se iniciará la parte comercial del negocio, la cual tendría una duración de 12 meses. Es por ello que, de acuerdo al Texto Único de Procedimientos Administrativos [T.U.P.A], se debe realizar el trámite ante la Municipalidad de Miraflores. A continuación, se indica la localización de la oficina en el mapa:

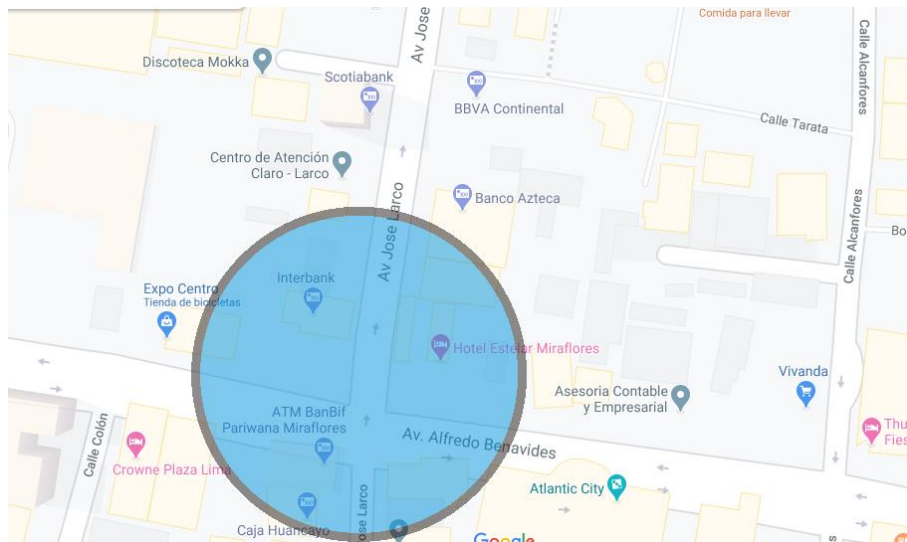


Figura 27: Mapa de la ubicación de la oficina de Red Medics. [Gráfico] Recuperado de <http://www.googlemaps.com>

### 5.3 Proceso de Operaciones

Son todas aquellas acciones que guardan una interacción con los sectores que generan el servicio por lo cual, se podría referir al proceso de operaciones como el conjunto de actividades definidas por la empresa para prestar un servicio específico y que tienen como objetivo satisfacer la necesidad de sus usuarios. El sistema de operatividad será continuo por lo cual se mantendrá en funcionamiento las 24 horas maximizando el rendimiento y evitando los costes de reinicio del proceso siendo este automatizado con una necesidad baja de operadores presenciales. El producto que genera Red Medics se genera luego del estudio de las necesidades de nuestro cliente potenciales la cual se centra en adquirir un servicio que permita a los profesionales de la salud ofrecer sus servicios en la modalidad de teleconsulta o atención presencial, la empresa pretende crear e implementar una plataforma digital con la adquisición de servidores y equipos informáticos así como también capacidad de almacenamiento en la nube con suficiente espacio que permita guardar con seguridad los datos generados a partir del primer día de puesta en funcionamiento.

En este orden de ideas, el almacenamiento en la nube de los datos facilita la disponibilidad de los mismos en cualquier momento asegurando la capacidad operativa y el acceso a la misma 24/7, por lo cual nuestros usuarios podrán interactuar constantemente realizando consultas y comentarios sobre el servicio, que podrán ser analizados por el equipo de servicio al cliente produciendo constantes mejoras a la plataforma y por ende mejorar aumentar constantemente la experiencia y calidad de servicio.

### **5.3.1 Diseño de Procesos**

Los procesos de Red Medics se generan para atender las necesidades y dolencias de nuestros usuarios como es el Profesional de salud y el paciente, clasificándose en procesos estratégicos, procesos principales o misionales, procesos de apoyo y soporte.

#### ***Procesos Estratégicos***

- Planeamiento estratégico
- Planes operaciones y presupuesto
- Gestión de la calidad
- Marketing estratégico

#### ***Procesos Principales***

- Adquisiciones de servidores, equipos informáticos
- Operatividad de la plataforma de 24x7
- Mantenimiento e innovación de la plataforma
- Proceso de reserva de citas
- Proceso de atención de teleconsulta
- Proceso post atención médica
- Gestionar Campañas en redes sociales
- Gestionar posicionamiento SEO/SEM



- Administrar contratos de membresías

### ***Procesos de Apoyo o Soporte***

- Gestión de compras
- Innovación y tecnologías de información
- Gestión de recursos humanos
- Proceso contable y financiero
- Facturación y cobranza

### ***Procesos de front end y Back End.***

El back end de una plataforma digital consiste en la utilización de un servidor, una base de datos, es decir, es la capa de acceso de datos de un software o cualquier dispositivo, la cual no es accesible a los usuarios, contiene en su haber la lógica de programación, el back end accede al servidor y gestiona la manera como el navegador solicita la información.

El front end es la parte del programa que interactúa con el usuario y que corre en el navegador, regularmente se basa en HTML, CSS o JAVASCRIPT) y de allí parte a crear las interfaces de usuarios según la planificación del programador (REAC, REDUX, ANGULAR, BOOTSTRAP, Etc.)

En tal sentido, el front end es la parte de un programa o dispositivo a la que un usuario puede acceder directamente. Son todas las tecnologías de diseño y desarrollo web que corren en el navegador y que se encargan de la interactividad con los usuarios, en contraprestación el back end de un software o cualquier dispositivo, que no es directamente accesible por los usuarios, además contiene la lógica la aplicación que maneja dichos datos. El back end también accede al servidor, que es una aplicación especializada que entiende la forma como el navegador solicita las cosas. La interacción entre back end y front end radica en la solicitud de la información y la velocidad de respuesta, organización y visualización de esta en el navegador.

El desarrollo y mantenimiento de la plataforma se dividirá en dos elementos esenciales con un equipo de programadores que mantendrán el servicio. El primero se encargará de la parte visible de la plataforma, es decir, la que este contacto con el cliente y otro equipo dedicado al mantenimiento y configuración de los servidores con la capacidad suficiente para interactuar con las necesidades que surjan a partir del uso de la plataforma.

### ***Procesos de planeamiento estratégico.***

Según (2011), “la Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”. De igual manera, Muchnick (1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

En tal sentido, debemos tomar en consideración ambas definiciones e inferir que la planeación estratégica describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. Durante la planificación estratégica se toman en cuenta la misión, la visión, los objetivos estratégicos, los elementos de diagnóstico (Matriz FODA) y el plan de acción.

La planeación estratégica de Red Medics se encuentra orientada basada en el Modelo de Sergio Kauffman González (2003) que consiste en evaluar los resultados vistos en la visión de la empresa y sus métodos y procedimientos estableciendo las estrategias para definir las metas a corto, mediano y largo plazo de acuerdo a su importancia y necesidad y orientarlos al cumplimiento de los resultados esperados en los tiempos establecidos, este modelo permitirá a Red Medics alcanzar los resultados esperados mediante la aplicación de decisiones estratégicas.

### ***Procesos de Marketing estratégico***

Mediante la gerencia de marketing establecerá una estrategia primeramente dirigida a identificar las necesidades de nuestros clientes potenciales tratando de cubrirlas para diferenciarnos de la competencia. Estas acciones repercutirán en nuestro posicionamiento en el mercado mayor al 4% de penetración del mercado al quinto año de operaciones. La estrategia de Marketing de la empresa se enfocará en una segunda etapa a la generación de contenido publicidad variable disponible en las redes sociales más usadas (LINKENDIN, FACEBOOK, WHATSAPP, TWITTER) y a través de la página oficial de la empresa, permitiendo la interacción entre los usuarios acercándolos entre sí.

Red Medics será una plataforma que sirva como puente mediador entre los profesionales de la salud y los pacientes. Esta plataforma, a través del posicionamiento SEO (Search Engine Optimization) en buscadores de Google, garantiza que la página sea encontrada con rapidez entre las primeras buscadas. Respecto al producto, este se refiere a la totalidad de objetos y servicios que satisfacen las necesidades del consumidor mediante el uso de internet. La optimización en buscadores SEO es realizada por parte del equipo de Tecnología y Comunicaciones, los cuales al introducir pequeños cambios en diferentes partes de la web engranando palabras en la página que le permite tener un impacto notable en la experiencia del usuario y en el rendimiento del sitio web en los resultados de búsqueda, en este sentido, SEO facilita que estos buscadores encuentren con facilidad el producto.

### ***Procesos de reservas de citas.***

La modalidad de reserva de citas estará disponible en la plataforma de Red Medics desde el inicio de las operaciones, poniendo en práctica software especializado que automatice este proceso de acuerdo a la disponibilidad y especialidad del médico, es decir, este último suministra la disponibilidad de sus horarios la cual será agregada a nuestra base de datos, los clientes podrán ver las mismas y hacer sus reservas, esta deberá ser confirmada por el médico

en la plataforma, una vez confirmada por ambas partes las alertas se activaran y llegaran al afiliado escogido por el paciente, el sistema de WhatsApp integrado en nuestra plataforma permitirá enviar los recordatorios correspondientes a las partes involucradas con los detalles respectivos.

### ***Procesos de atención de Teleconsulta.***

La atención por teleconsulta se llevará a cabo una vez el paciente entre en nuestra plataforma se registrará mediante su correo electrónico y datos filiatorios que le permitirán tener una cuenta única dentro de la plataforma y un registro de historia médica a la cual podrán acceder solo los médicos que el elija para el proceso de teleconsulta, una vez registrado en la plataforma el paciente podrá escoger el profesional de la salud de su preferencia de acuerdo con la especialidad y horarios disponibles, posteriormente escogerá su forma de pago, el paso siguiente será la confirmación de la cita por el médico y quedará el registro de la misma dentro de nuestra base de datos con la emisión de un ticket digital que será enviado vía correo electrónico.

Los recordatorios a médicos y pacientes serán efectuados de forma automatizada por la plataforma mediante WhatsApp o E-Mail, una vez conformada la cita el paciente y medico podrán acceder a la misma según la plataforma escogida para ellos (WhatsApp, ZOOM, GOOGLE MEETS, ETC.) durante la misma se realizará la emisión del cuadro clínico y prescripción de la receta quedando registrado en la historia médica del paciente, esta última será enviada a paciente por e-mail con sus respectivas recomendaciones.

### ***Procesos del Servicio post atención médica***

El servicio post atención medica se realizará una vez emitida la receta médica , mediante el seguimiento de la patología del paciente , este proceso se hará de acuerdo a la complejidad de la misma, brindando al paciente múltiples opciones referentes a la compra de los medicamentos, recomendaciones para el tratamiento de la patología, envío de material informativo sobre los procesos recuperatorios, recomendaciones sobre médicos especialistas y recordatorios sobre su

próxima consulta, estos procesos se realizarán mediante envío de recordatorios por los canales correspondientes.

De igual manera, al finalizar la consulta se enviará vía correo electrónico un test evaluativo de preguntas sencillas sobre el desempeño del médico tratante, en el cual el paciente hará referencia al trato del médico y podrá recomendarlo, aumentando el perfil del profesional de la salud afiliado a la plataforma, como feedback para la empresa esta información será útil para el constante mejoramiento de nuestros servicios.



Figura 28. Mapa de procesos Red Medics – Fuente propia 2020

### 5.3.2 Procesos Operativos

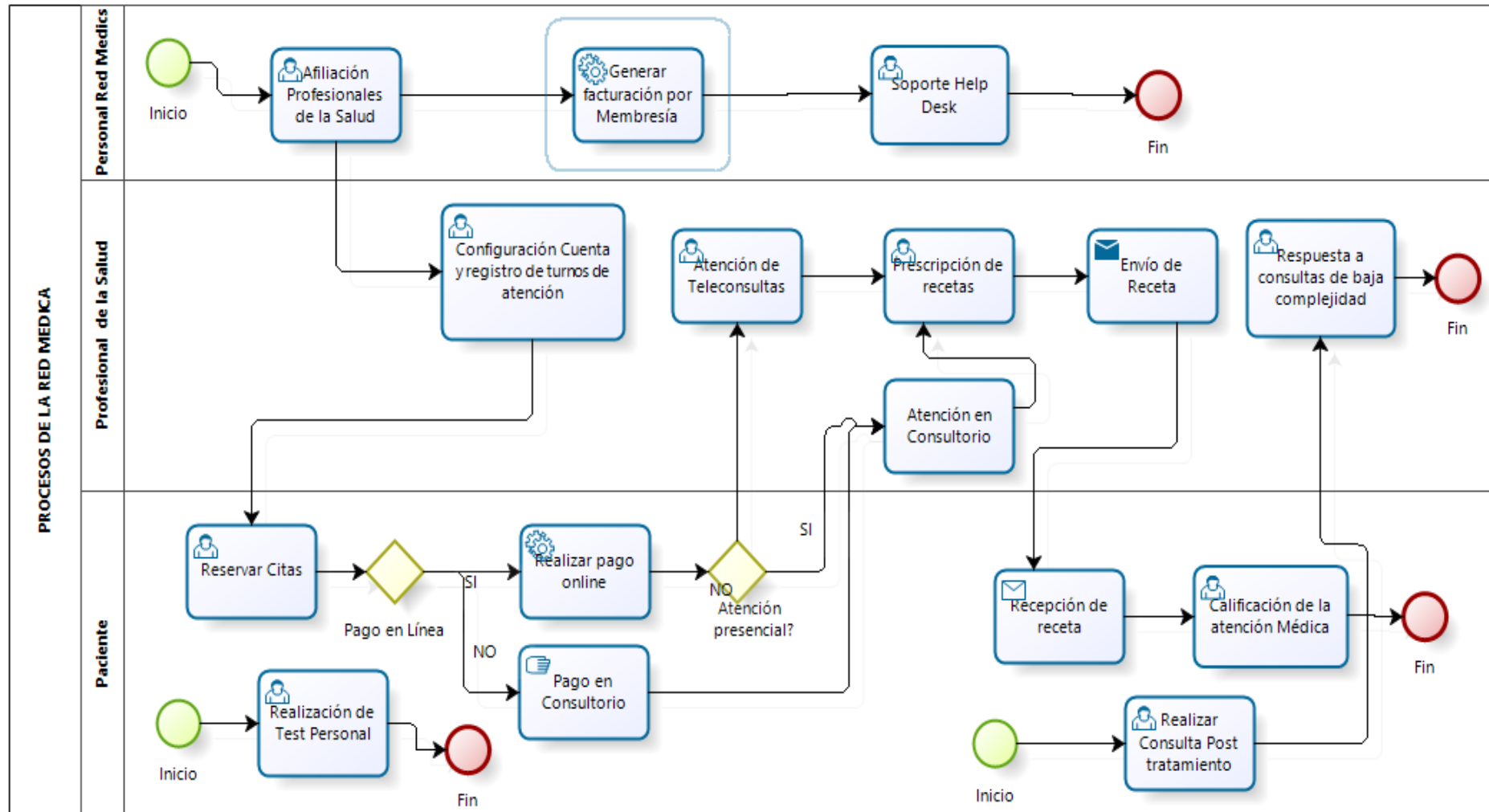


Figura 29. Procesos operativos Red Medics – Fuente propia 2020

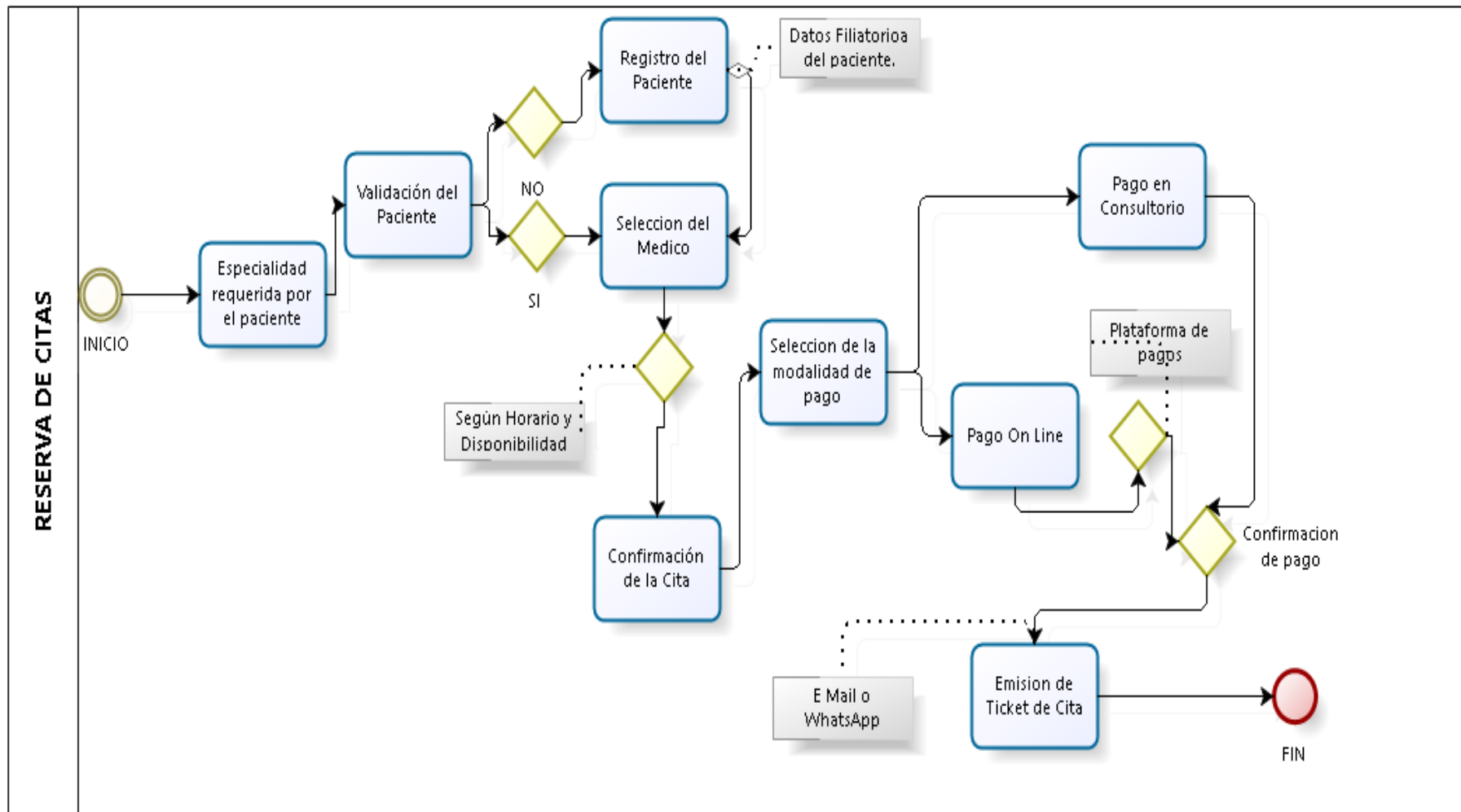


Figura 30. Proceso de Reserva de Citas en la plataforma digital Red Medics – Fuente propia 2020



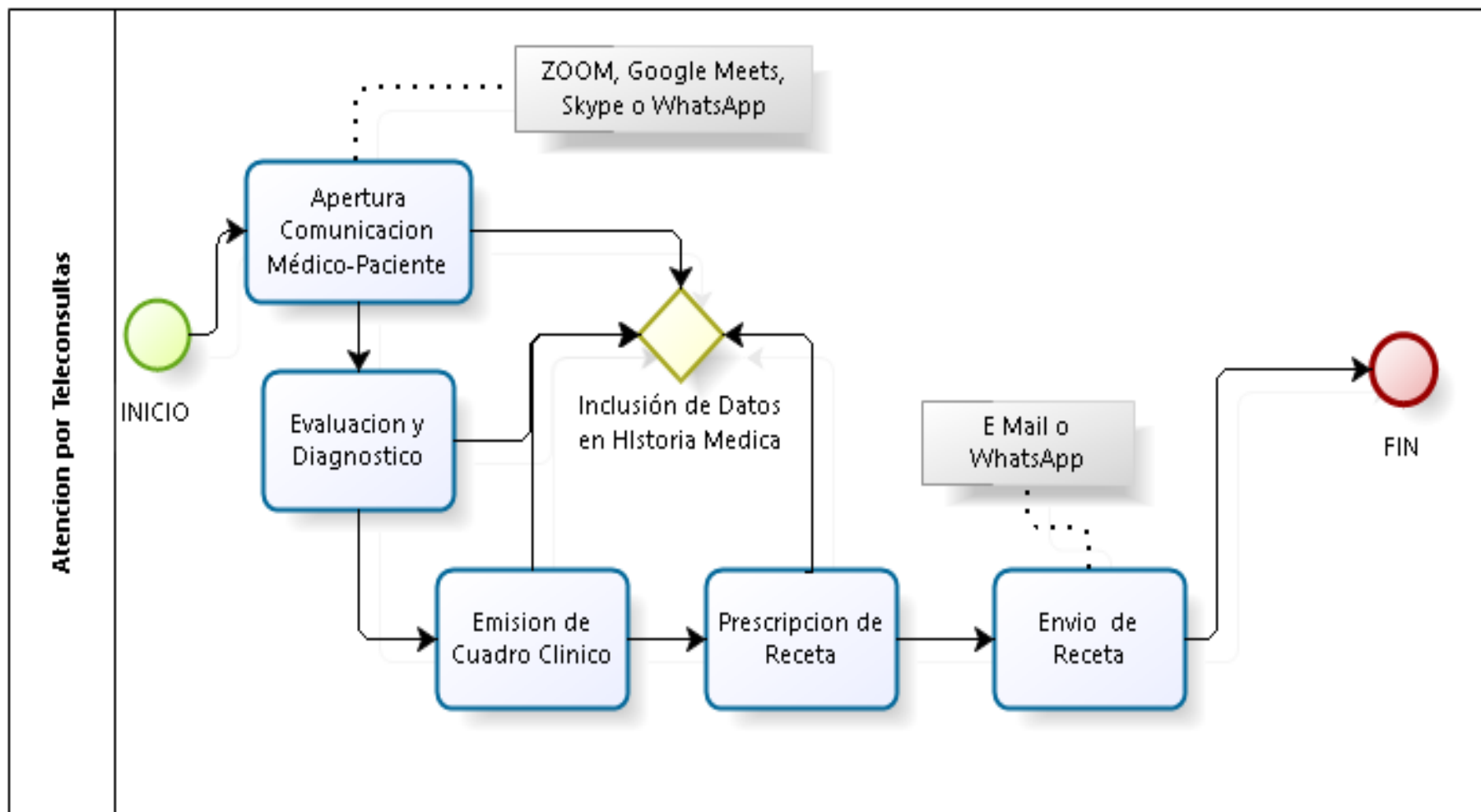


Figura 31. Proceso de Teleconsultas en la plataforma digital Red Medics – Fuente propia 2020

## 5.4 Métodos de Operaciones

Al gestionar la construcción o diseño de plataformas digitales complejas, la coordinación y logística son primordiales para lograr que cada proceso cumpla con sus fines. Por ello es preciso apoyarse en una metodología que transparente las etapas y defina a los profesionales encargados para lograrlo. En este sentido, el desarrollo de la plataforma digital de salud Red Medics, es un sitio web de acceso a diversas tareas que son diseñadas por un equipo multidisciplinario, por lo cual un atraso o un error tienen la posibilidad al fracaso si no se identifica a tiempo. En este escenario el orden de los procesos organiza las tareas, herramientas y habilidades, que en grupo permiten lograr las metas propuestas.

Existen puntos de vista fundamentales de la técnica de diseño centrada en el usuario y la importancia de disponer con un sistema integrado por fases que piloteen los procesos y conserven los objetivos claros del proyecto de plataforma digital a concebir.

Como paso inicial reside en elaborar una planificación estratégica. Al ser el principio del proceso es donde se realizan las definiciones estratégicas, estableciendo las metas generales del proyecto y específicas para cada fase, definidos y sustentado por una exploración previa de los requerimientos y necesidades. Tras este proceso colaborativo se estudian los modelos comerciales y todos los probables escenarios que se relacionen con la iniciativa para realizar un análisis comparativo de los sitios web y establecer una visión de las buenas y malas prácticas en puntos como el diseño, los contenidos y los denominados a la operación. De este modo se identifican las probables tendencias a emular en el ámbito digital actual. Por último, se discuten los indicadores clave de rendimiento que se utilizarán para monitorear y dirigir los procesos, los que tienen que relacionarse con los objetivos generales del emprendimiento de la plataforma digital.

Cada una de estas definiciones se materializan en una planeación graficada en una carta Gantt con plazos, hitos y entregables. Los elementos esenciales en esta etapa son:

- Definición de objetivos medibles, alcanzables, específicos, relevantes y temporales para el proyecto y todas sus etapas (sistema S.M.A.R.T).
- Identificación de necesidades y requerimientos técnicos que puedan perjudicar la implementación de la plataforma, los que se analizarán en el proceso de desarrollo.
- Visualización de necesidades y requerimientos que influyan en la construcción de la arquitectura y diseño de la plataforma.
- Planeación de hitos globales para todo el proceso y específicos para cada fase, con los encargados que participarán en el proyecto (Definición de responsabilidades, tiempo y cumplimiento de metas).
- Inclusión de procedimientos específicos según peculiaridades únicas de cada proyecto.

Las ventajas que ofrece son las siguientes:

**Calidad:** El producto garantiza al usuario final (paciente) la certeza que el profesional que presta los servicios de teleconsulta está certificado por el colegio respectivo según su especialidad.

**Motivación:** Los empleados de Red Medics impulsados al logro de las metas y a la mejora constante del sistema cuyo producto final es llevar el sistema medico a la puerta del peruano.

**Unicidad:** el producto final corresponde a la confluencia de recursos informáticos y capital humano que lo hace único y diferente que prestan servicios médicos similares basados en los siguientes factores al realizar una inversión importante de recursos, en la adecuación de una plataforma tecnológica en Miraflores de acuerdo a las necesidades del mercado.

**Flexibilidad:** La planificación ejecutada permite la realización de cambios al proyecto inicial permitiendo adecuarlo a las necesidades que surjan a partir de su implementación y por demanda de los clientes.

Y las desventajas son las siguientes:

- **Intensivo en trabajo:** Requiere una fuerte inversión en personal calificado y tecnología específica.
- **Consume tiempo:** el diseño inicial corresponde a una inversión de tiempo para el funcionamiento del servicio 24/7
- **Economías de escala:** debido a las características específicas del producto y el cliente no permite el desarrollo de una economía de escala, obteniendo poca capacidad de aprovecharlas.

## **5.5 Mecanismos de Operaciones.**

El software de la plataforma Red Medics es el mecanismo que hace posible que se realice el producto. El software es a pruebas de fallos porque se encuentra alojada en la nube, pero en caso de que lo llegara a necesitar, tendría un servidor de respaldo contratado. La plataforma contará con la opción de instalación para el usuario final (pacientes) de forma gratuita disponible en Google Play para Android y en Apple Store para sistema IOS. Para el servicio de hosting se debe contar con una empresa que tenga certificaciones de calidad que garanticen el correcto funcionamiento de los servidores.

Una vez que ya se tenga implementada la plataforma virtual se procederá a cargar los contenidos que serán elaborados por el equipo multimedia. Finalmente se subirá el contenido de los paquetes de servicio a la plataforma para su venta al mercado. Estos paquetes serán de dos tipos:

- Plan básico, enfocado en la consulta presencial, que permite publicar especialidades, perfiles del profesional médico, turnos, precios y reservas de citas, sistemas recordatorios vía email o por el servicio de mensajería WhatsApp.
- Plan Premium, que cubre todo el plan básico, apertura del canal de teleconsulta, registro de la Historia Clínica (HC), prescripción de recetas, seguimiento post consulta.

### **5.6 Tiempos del proceso de Operación.**

Una vez implementada la plataforma, el sistema operará de dos formas, la primera será cuando el profesional médico una vez seleccionado el tipo de membresía y realizado el pago del monto del servicio y este último remita los datos a la sede de RedMedics, los operadores de atención al cliente de acuerdo a la disponibilidad del momento generen el perfil y la publicación con las características dadas subiendo la información a la nube, ésta quedará publicada en la plataforma. La segunda forma es auto administrada, el profesional de la salud selecciona el paquete, realiza el pago y carga sus datos en la interface de la plataforma y de forma inmediata aparecen sus datos disponibles.

Una vez cumplidos con los procesos iniciales el sistema de generación de información de interés para los afiliados (Historia médica, envío de facturas de pago, calificación del servicio) y del paciente (recibo de pago, receta médica, recomendación de las farmacias, y recomendaciones para el proceso post consulta) se realizarán de forma automatizada de acuerdo a los datos iniciales generados y nuestra base de datos, garantizando la eliminación de tiempos de espera de nuestros clientes.

## 5.7 Presupuesto de Operaciones.

El presupuesto de las operaciones de Red Medics está para los primeros cinco años de labores de la empresa tomando en consideración los costos generados por el servicio y mantenimiento de la estructura informática y costos derivados del marketing de acuerdo a las estrategias planteadas (Tabla 39) el presupuesto fue calculado previendo un crecimiento sostenido del 20% anual, de igual forma, se incluyen los gastos derivados de la contratación del personal colaborador y gastos por el pago de servicios especializados (Tabla 40)

Tabla 39  
*Presupuesto operativo de la plataforma*

<b>Flujo de Costos Anuales Operativos</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión Campaña Publicitaria Facebook Ads		30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Servicio de Publicidad Facebook Ads		18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Inversión Posicionamiento SEM		24.000	26.400	29.040	31.944	35.138
Servicio Publicidad Google Ads		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Posicionamiento SEO - Backlink		334	334	334	334	334
Servicio Posicionamiento SEO		14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Servicio de Publicidad Instagram		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Mantenimiento y soporte del APP		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Infraestructura Tecnológica		0	11.211	14.574	14.574	14.574
Servicio de Chatbots		1.428	1.428	1.428	1.428	1.428
Servicio Mensajería WhatsApp		5.589	5.589	5.589	5.589	5.589
Costo de programas (Plugins)		1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos Comerciales		3.000	63.000	63.000	63.000	63.000
Costo de inflación		0	4.289	4.475	4.606	4.750
<b>Total de Costos Operativo</b>		<b>S/137.851</b>	<b>S/218.751</b>	<b>S/228.241</b>	<b>S/234.905</b>	<b>S/242.236</b>

*Fuente: Elaboración propia 2020*

Tabla 40  
*Presupuesto operativo del personal*

<b>Gastos Anuales en Personal</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gerente Comercial	S/.36.000	S/.42.000	S/.54.000	S/.54.000	S/.54.000	S/.54.000
Asesoría y Gestores Comerciales	S/.16.500	S/.16.500	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000
Gerente de Tecnología y Comunicaciones	S/.36.000	S/.54.000	S/.66.000	S/.66.000	S/.78.000	S/.78.000
Servicio Web Master	S/.16.500	S/.16.500	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000
Servicio Adm. Servidores y Seguridad	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000
Servicio Analista Programador Java	S/.8.250	S/.16.500	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000
Servicio Administrador de base de datos	S/.8.250	S/.16.500	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000
Gerente Financiero	S/.0	S/.54.000	S/.66.000	S/.66.000	S/.78.000	S/.78.000
Servicio de Contabilidad	S/.12.000	S/.14.400	S/.18.000	S/.18.000	S/.21.600	S/.21.600
CEO	S/.42.000	S/.54.000	S/.66.000	S/.66.000	S/.78.000	S/.78.000
Beneficios Sociales de Personal	17.816	20.816	23.816	24.316	27.316	27.316
<b>Total de Salarios</b>	<b>S/.211.316</b>	<b>S/.323.216</b>	<b>S/.383.816</b>	<b>S/.384.316</b>	<b>S/.426.916</b>	<b>S/.426.916</b>

*Fuente: elaboración propia 2020*

## 5.8 Economías de escala

Según Lencinas (2012), “las economías de escala se observan en aquellos procesos productivos en los cuales el incremento en 1% en la utilización de todos los factores en la función de producción genera una respuesta en la producción mayor al 1% (Varian, 1992), es decir las economías de escala son las ventajas en términos de costes que una empresa obtiene gracias a la expansión”.

Nuestro objetivo en el corto plazo es afiliar y asociarnos con la mayor cantidad de personal médico. Por otro lado, para la puesta en marcha de la empresa deberemos diseñar, desarrollar e implementar la plataforma. Nuestro proceso de planificación estará alineado a nuestros objetivos comerciales. Las fases críticas para la puesta en marcha son las siguientes:

Existen componentes que hacen que el coste medio de un productor por unidad caiga mientras que la escala de la producción aumenta. Las economías de escala hacen que el número de empresas que tienen la posibilidad de abastecer de manera eficiente un mercado se reduzca.

Esta situación elimina las posibilidades de beneficiarse de la competencia entre empresas. De hecho, las economías de escala pueden ser tan grandes que la eficiencia consista en una sola empresa abasteciendo a todo el mercado. En este caso hablamos de la existencia de un monopolio natural. Si esto ocurre, las economías de escala crean un fallo de mercado que impiden alcanzar una asignación eficiente de los recursos.

### **5.8.1 Economías de escala internas**

Se generan en el seno de una compañía por diversos factores, tales como la adopción de nuevas técnicas de producción, la optimización de la calidad de los inputs, o la ampliación del volumen de producción. Primordialmente, los rendimientos crecientes a escala alcanzan un límite máximo en un nivel de producción que viene definido por la tecnología disponible o por las ofertas de los proveedores. Las organizaciones anhelan posicionarse en este nivel, ya que es el que reduce sus costos.

Red Medics sostiene como base la contratación de servicios no esenciales para el mantenimiento de las operaciones como es el caso del hacking ético, la contratación de servidores virtuales privados (VPS) para el almacenamiento de la información, los servicios esenciales serán contratados de acuerdo a la especialidad y necesidad de la empresa, en cuanto al pago de sueldos será de acuerdo a escala salarial y renglón. Es importante recalcar, la contratación de programadores mediante servicios y producto terminado sin que se ejecute una relación de dependencia entre estos, la empresa y viceversa.

### **5.8.2 Economías de escala externas**

Son unos ahorros de los costos provocados por el grupo de la industria. Si se considera, por ejemplo, la expansión de Internet experimentada por gran parte de los países desarrollados en



la última década. Gracias a ello, las empresas de telecomunicaciones han incrementado sus economías de escala, debido a que el crecimiento de su oferta no ha sido proporcionalmente mayor al de los costos.

Para Red Medics juega un papel muy importante el hecho que cada día existen en el mercado paquetes de acceso a internet más asequibles a la población en general esto representa una capacidad de inserción en el mercado y accesibilidad a nuestros servicios cada vez mayor, por lo cual se lanzaran campañas por las Redes Sociales de mayor uso con información referente a nuestra plataforma, por otro lado, la modalidad “freemium” para médicos recién egresados nos permitirá captar mayor cantidad de profesionales de la salud como clientes lo cual incrementará nuestros ingresos.

El uso de herramientas informáticas de software libre constituye un elemento importante para la creación, operación y mantenimiento de la plataforma digital pues estas son de acceso gratuito y cuyas actualizaciones regularmente no requieren de la compra de una licencia de uso.

### **5.8.3 Servicios de contratación**

Un servicio contratado puede ser un servicio de negocios que se ofrece a un número de empresas que tienen una necesidad similar del servicio, tales como proveedores de call center. Mediante la externalización de estas funciones, la empresa es capaz de alcanzar economías de escala mediante la reducción de capital y de los recursos humanos que se requerirían si se realizaran utilizando los mecanismos internos. Estos servicios compartidos son una manera de controlar los costos relacionados con los procesos de dotación de personal y de funcionamiento.

En el caso de Red Medics se requiere la contratación de almacenamiento en la nube que permita el funcionamiento continuo de la plataforma y del servicio y un servidor externo de

respaldo ante posibles eventualidades, de igual manera la empresa proyecta la contratación de un servicio de hacking ético para la evaluación de posibles vulnerabilidades en el sistema informático y un técnico informático para el mantenimiento rutinario de los servidores y ordenadores de nuestra sede.

De igual manera, los servicios de contratación de programadores quienes realizarán el diseño y desarrollo de la plataforma, si existiese el caso de sobrepasar nuestras proyecciones se recurrirá a la modalidad de teletrabajo en relación a nuestros gestores de atención al cliente.

#### **5.8.4 Publicidad y marketing**

Los costos variables de la publicidad y el marketing se ven afectados, en parte, por su escala. Eficiencias de costes pueden existir después de cumplir los costes fijos de producción de un anuncio impreso o de un comercial de televisión. Red Medics prevé la utilización de un paquete de marketing digital compuesto por el posicionamiento en buscadores, optimización en motores de búsqueda o **SEO (search engine optimization)**, orientadas a mejorar el posicionamiento de nuestro sitio web en la lista de resultados de Google, Bing, u otros buscadores de internet. Por la compra de espacios en buscadores mediante SEM (Search Engine Marketing) haciendo mercadotecnia en Internet promoviendo el contenido digital para aumentar la visibilidad y posicionamiento de nuestra página como resultados del motor de búsqueda (SERP). De igual manera, la compra de publicidad dirigida en las redes sociales orientada directamente a las características de nuestro público objetivo.

#### **5.8.5 Tecnología y automatización**

Las empresas de servicios son capaces de crear economías de escala mediante la reducción de sus costos operativos utilizando los avances tecnológicos y soluciones de negocio

automatizadas. Por ejemplo, la tecnología informática y el uso de internet en general han hecho más productivas a las pequeñas empresas en el desempeño de funciones de negocio como el marketing, la comunicación y la toma de datos.

Para el desarrollo de la aplicación se intentará utilizar herramientas y aplicaciones que no incluyan una inversión alta para evitar que el importe para ponerla en marcha sea lo más reducido posible. Se tomarán en cuenta aquellas que sean de software libre; este trae consigo numerosas ventajas, siendo la más importante la económica. Las aplicaciones y herramientas de software libre propuestas más adelante podrían incorporarse al proyecto sin coste de licencia.

Dichas herramientas informáticas se gestionarán a partir del uso de JAVA EMPRESARIAL como lenguaje básico de programación el cual, permitirá el uso de códigos de software libre como ANGULAR JS, HTML 5, BOOTSTRAP y MY SQL 8.1; estos programas permitirán la operación de forma rápida de nuestra plataforma una vez cargada en la red, y cuyo mantenimiento y actualización será efectuado por un servicio de contratación de programadores. La seguridad informática será puesta en punto a través de JAVA SPRING SECURITY y un servicio de hacking ético periódico por contratación.

## **5.9 Gestión del Inventario y Proveedores**

Red Medics es una empresa prestadora de Servicios, donde nuestros principales proveedores suministrarán el acceso a internet, acceso a la nube, gestión y mantenimiento de la plataforma (frontend y backend) y gestión y mantenimiento de los servidores y back ups. La atención al cliente estará a cargo de nuestro personal y en caso de un aumento significativo de la demanda se recurrirá a la tercerización del personal bajo la modalidad de teletrabajo.

### **5.9.1 Gestión de inventario**

Somos una empresa cuyo principal activo es la información, por tanto, nuestros inventarios físicos se limitan al necesario para el funcionamiento de nuestras oficinas, es decir nuestro mobiliario y equipos. Adicionalmente se cuenta con espacio de almacenamiento en la nube, paquetes informáticos y licencias de programas.

Por ser un modelo de negocios virtual y de transacciones en línea, no se necesita muchos activos fijos para funcionar. Lo que si requiere son activos fijos para la gestión de operaciones, para lo cual se establece lo siguiente. El inventario de nuestro principal activo, la información, se dividirá de la siguiente manera:

- Información de proveedor (personal médico)
- Información de usuarios (pacientes)
- Información de consultas / transacciones (trafico)
- Información de Mercado (elaborado para socios)
- Reclamos (con registro del canal: Teléfono, web)

### **5.9.2 Proveedores**

En este tipo de negocios nuestros proveedores van a ser los proveedores de servidores VPS, hosting almacenamiento y dominio; ya que este nos proporciona la velocidad y disponibilidad de la información en la plataforma para nuestros colaboradores y especialmente para nuestros clientes. La pasarela de pagos será convenida con la entidad financiera que ofrezca la mejor pasarela de pagos y cuyo servicio coadyuve a reducir nuestros costos. Los servicios de redes sociales se harán por suscripción a las que tengan mayor uso y que brinden mayor alcance a la empresa (WhatsApp, YouTube, Facebook, Instagram, Telegram), se realizará una alianza estratégica con el Colegio de Médicos del Perú, COP Y CNP quienes suministrarán la autenticidad de la información inicial proporcionada por los profesionales de la salud afiliados.

De igual manera, el convenio establecido con RENIEC nos permitirá verificar la firma digital usada por los médicos afiliados.

## **5.10 Gestión de Calidad**

Hablar de calidad es definirla en varios términos y no siempre quedan claros. Para obtener un poco de claridad es necesario tener asesores que ayuden a implementar una gestión de calidad. Para comenzar, definiremos a la gestión de calidad

La gestión de calidad según Cesar Camisón, Sonia Cruz y Tomas Gonzales. (2007), es cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de la empresa y un factor determinante para la competitividad y la supervivencia de la empresa moderna, esto por el aumento incesante del nivel de exigencia del consumidor, junto a la explosión de competencia de nuevos países comparativas en costos y la creciente complejidad de productos, procesos, sistemas y organizaciones. Para lograrlo hay que encontrar las siguientes búsquedas:

- Satisfacción del cliente: el objetivo de la implementación de un sistema de gestión de la calidad es poder llevar a cabo las perspectivas del consumidor.
- Obtención de nuevos clientes: el cumplimiento de los estándares que un sistema de administración de la calidad determina, da seguridad frente a consumidores potenciales.
- Mejora en la organización de los procesos de la empresa: los procesos que se llevan a cabo en la actividad productiva siguen unos estándares que aseguran que se están cumpliendo las normas que hacen que sea un proceso optimizado.
- Diferenciación de la competencia: una empresa que se encuentre certificada va a destacar por encima de su competencia. El hecho de disponer de un sistema de administración de la calidad certificado proyecta una imagen positiva frente a los consumidores potenciales que provoca que la organización prevalezca ante a otras.

- Reducción de costes sin que afecten a la calidad: es posible mejorar la calidad de un producto o servicio sin que la calidad del mismo se vea afectada.
- Cumplimiento de requisitos de la Administración pública: contar con la certificación en las normas ISO es un requisito para entrar en cualquier concurso de la Administración Pública sin el cual no se puede optar a participar en él.
- Cumplimiento de exigencias derivadas de la pertenencia a un grupo: en algunas empresas, la mayor parte multinacionales, la certificación del sistema de administración de la calidad es un requisito imprescindible para conformar parte del grupo y asegurarse de que ningún factor baja la guardia en materia de calidad de producto o servicio.

Entonces, la gestión de calidad viene a ser aquel grupo de actividades y herramientas que poseen con el fin de evitar posibles errores en el proceso de producción y en los productos o servicios conseguidos por medio del mismo. De esta forma que, antes que nada, tenemos que hacer hincapié en que no se desea detectar los errores una vez que ya se han producido, sino que se tienen que eludir previo a que ocurran, puesto que de nada sirve arreglar los errores de manera continua, si no aprendemos de ellos y tratamos de prever a su aparición.

La gestión de calidad reúne un conjunto de actividades y procedimientos que tratan de avalar la calidad, no de los productos obtenidos en sí sino del proceso por el cual se obtienen estos productos. Una vez que tenemos claro el concepto de gestión de calidad surge otra pregunta importante. ¿Cómo llevar a cabo una gestión de calidad adecuada en la Plataforma Red Medics?

Por ello, tendremos que implementar un sistema de gestión de calidad con el rigor suficiente como para que podamos evaluar de manera continua los procesos productivos, de forma que no sólo identifiquemos desviaciones, sino que podamos adelantarnos a ellas. Esto solo se puede conseguir con auditorías periódicas que permitan realizar las comprobaciones adecuadas a

las posibles desviaciones. Y, sobre todo con herramientas que nos faciliten la implementación del sistema de gestión de calidad siendo satisfactorio y eficiente.

El proceso de control que desarrolle la gestión de calidad conlleva una importante gestión documental y la implicación de todos los responsables y directivos que participen en una u otra fase del proceso de producción. Por lo tanto, la comunicación interna es fundamental para que todas las personas implicadas sepan en todo momento todas las posibles desviaciones y errores que se pueden producir. De ahí la importancia de un software de gestión que permita desarrollar una comunicación de manera fluida, evitando duplicidades y ahorrando tiempo y dinero a la empresa.

En el proceso de generación del servicio ofrecido por Red Medics, no sólo se necesita mantener el control de forma precisa los errores y desviaciones que surjan en el proceso, sino que además es importante aprender de ellos para lograr anticiparnos, implementado de esta manera un sistema de gestión basado en la calidad y la satisfacción de los afiliados y pacientes, que trasciende en ascendentes beneficios para la empresa, procedentes entre otras cosas, de una reducción de los costes generados de la actividad y aumento de las ganancias.

Un sistema de gestión de calidad recoge una serie de normas y estándares que tienen que cumplirse. La norma ISO 9001 se encarga de establecer los requisitos para certificar que una organización cuenta con un sistema de calidad conforme a los estándares que se contemplan.

Red Medics está comprometido con brindarle un servicio profesional al usuario, por lo que a continuación se detallan las políticas de calidad:

- Realizar una revisión constante del servicio brindado (feedback de los clientes para realizar mejoras en el servicio).

- La empresa garantiza mediante dos cotizaciones posibles a sus clientes para que estos puedan elegir cual es la que se ajusta a sus necesidades.
- Compromisos para cumplir los tiempos de respuesta y calidad de servicio.
- Compromiso con nuestra propuesta de valor: Buscamos cumplir con nuestra oferta de valor que consiste en el mejor precio en el menor tiempo de espera. Con el cumplimiento de estos atributos esperamos satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Uno de los indicadores más importantes a tener en cuenta será el nivel de satisfacción del cliente. En este caso, nuestro cliente final viene a ser el personal médico dentro de la plataforma Red Medics.
- Protección de datos: Velar porque los datos brindados por los usuarios de Red Medics sean utilizados exclusivamente para el servicio acordado. Seremos estrictos con la protección de la información a través del gobierno de datos que estará a cargo de la jefatura de operaciones.
- Seguridad de los usuarios: Brindaremos la máxima seguridad a los usuarios a través de un acuerdo con nuestros socios estratégicos. Por otro lado, calificaremos constantemente el servicio brindado por los usuarios.
- Seguridad: Tendremos debidamente registrados a los usuarios, comprobando que el celular con que se registre concuerde, esto lo haremos a través de la huella dejada por el usuario en la Big Data.
- Información oportuna, relevante y exacta para nuestros socios: Reportes e informes de mercado de calidad para nuestros socios estratégicos. El servicio de emailing para nuestros clientes y el monitoreo constante de la página, brindando información de interés de acuerdo al perfil y paquete pagado por los usuarios.
- Innovación y Creatividad: Continuaremos desarrollando nuestra aplicación para la mejora constante de la experiencia de nuestros clientes.



## 5.11 Cadena de Abastecimiento

El Consejo de Profesionales de Administración de la Cadena de Suministro (CSCMP, 2016 por sus siglas en inglés) la define como “la gestión de las actividades es la cadena de suministro para magnificar el valor al cliente y obtener una ventaja competitiva sostenible. Las actividades de la Cadena de Suministro incluyen desde el desarrollo de producto, pasando por el abastecimiento, manufactura hasta la logística, así como todos aquellos sistemas de información vitales para lograr la coordinación de estas actividades” (CSCMP, 2016).

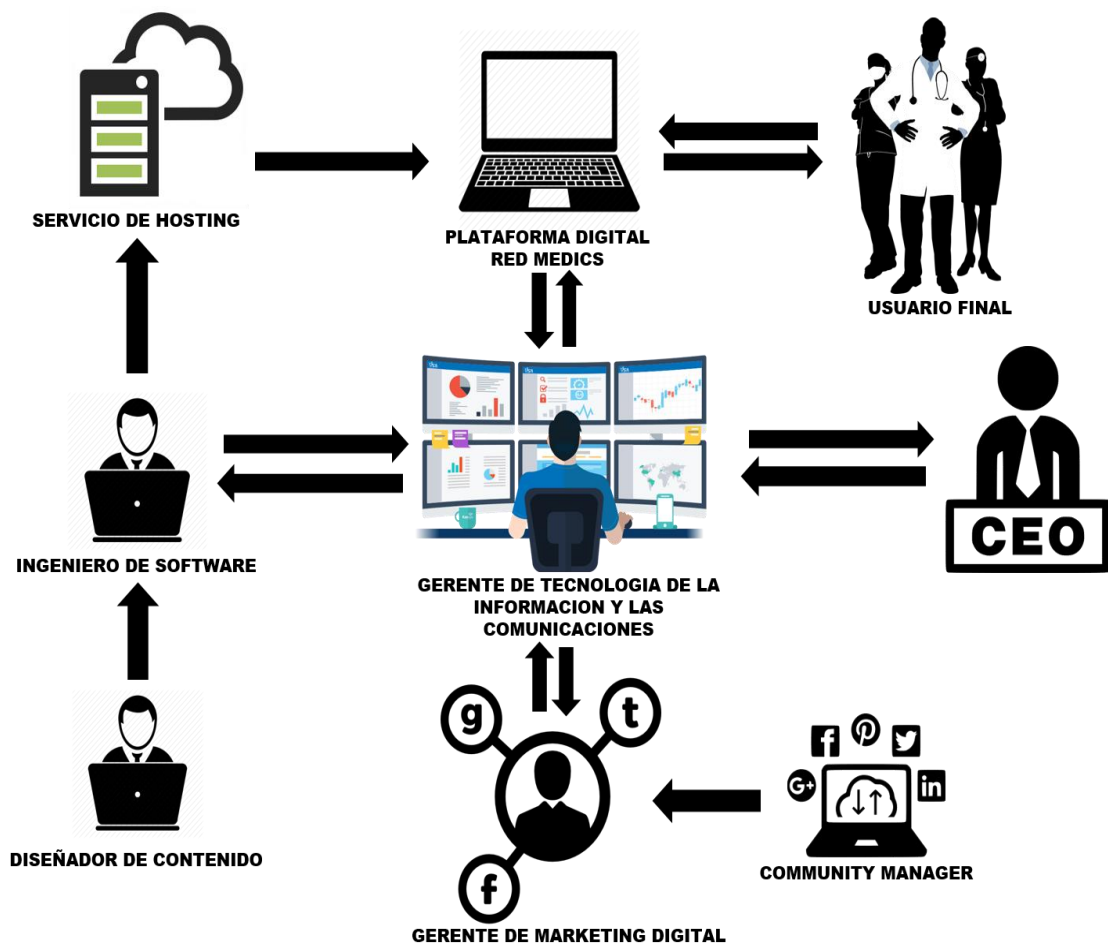


Figura 32. Elementos de la cadena de suministro [Gráfico] Fuente: Elaboración Propia 2020

## CAPITULO VI

### PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Un buen plan de recursos humanos permite identificar las necesidades de una organización con la finalidad de plantear posibles alternativas ante posibles cambios imprevistos en la estructura establecida. Tomando en cuenta que el principal activo de una empresa es su capital humano el gestor de Recursos Humanos debe alinear al máximo los objetivos de la empresa con la cultura organizacional de la misma.

El plan de recursos humanos determina y analiza todos los factores relacionados con el personal que labora en la empresa (capacidades, organización, dimensión y estructura de la maqueta de cargos, selección, capacitación y formación). La gestión humana de la empresa se enfoca en dos objetivos generales o líneas gruesas, gestión de beneficios y retención de talento, cuya finalidad es mantener los valores compartidos de la empresa mediante el mantenimiento del equipo de trabajo en condiciones óptimas el mayor tiempo posible. Las relaciones entre la empresa y sus colaboradores son de vital importancia para el logro de los objetivos y metas en los plazos establecidos en un sistema de valores compartidos; es decir, el colaborador debe sentirse parte de la familia Red Medics.

#### **6.1 Estructura Organizacional.**

Según Michael Young (1958) un sistema meritocrático es aquel donde las posiciones jerárquicas deber ser ocupadas por aquellos que la merecen. Esto implica que se deben identificar aquellos que tienen un mejor desempeño y reconocerlos, incentivándolos para obtener cada vez mejores resultados. En la práctica es necesario tomar en consideración las metas, objetivos y valores esperados de los colaboradores para determinar el sistema de méritos

y recompensas. Red Medics basara su estructura en tres modelos no excluyentes pero complementarios entre sí que describimos a continuación:

- ✓ Plan de carreras: estableciendo un plan de alternativas para aumentar las capacidades de nuestros colaboradores mediante un sistema de acceso al conocimiento que implique un crecimiento profesional en cada una de las áreas donde se desempeñe, garantizando colaboradores de primera línea identificados con la misión y valores de la empresa.
- ✓ Plan de salarios: los salarios de nuestros colaboradores siempre estarán por encima de la media del mercado, con un sistema de remuneración mixto que consta de un salario base, más un salario variable que aumenta en proporción a las metas cumplidas en cada una de las áreas.
- ✓ Retribución Variable: Red Medics provee un sistema de bonificación para los colaboradores que tienen contacto directo con el cliente establecido a través de un sistema de comisiones.

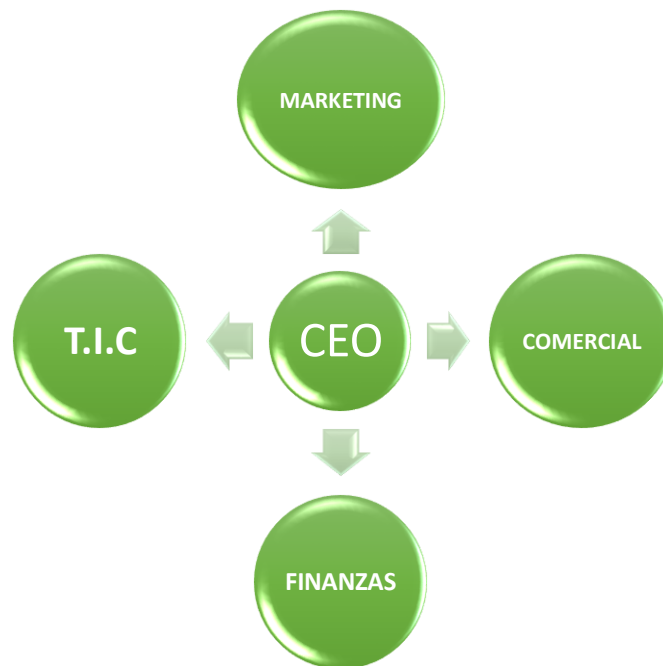


Figura 33. Estructura Organizacional de Red Medics. [Gráfico] Fuente: Elaboración propia 2020.

## 6.2 Perfil de los puestos.

Las organizaciones requieren definir los puestos para llevar a cabo una excelente contratación y de esta manera asegurar que cada colaborador este ubicado correctamente dentro de la empresa, conozca sus funciones, medir su desempeño y alentar su desarrollo dentro y fuera de la empresa. En ese sentido, Red Medics divide la empresa en diferentes áreas que cumplen con sus responsabilidades propias.

Tabla 41  
Perfil Ocupacional CEO Red Medics

---

<i><b>CEO</b></i>	
<i><b>OBJETIVO</b></i>	Planificar, controlar y organizar de manera eficiente a las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de garantizar un servicio óptimo orientado a la satisfacción del cliente, a fin de asegurar el posicionamiento en el mercado, cumpliendo así con los objetivos planteados mediante una administración eficiente de los recursos.
<i><b>FUNCIONES</b></i>	Diseñar la estrategia global de la empresa en el mercado, cumpliendo con su misión, visión y valores. Tomar decisiones durante la ejecución de la estrategia basado en la retroalimentación obtenida durante el desarrollo de los objetivos. Establecer comunicación con el resto de los directivos de la empresa informándole los objetivos que deben cumplir en cada uno de los departamentos. Mantener informada a los accionistas de los logros alcanzados y previstos para el siguiente periodo.
<i><b>COMPETENCIAS</b></i>	Titulado en administración, economía, ingeniería o carreras afines. Especialización en administración de negocios y/o marketing digital. Experiencia comprobada mínima de 5 años
<i><b>HABILIDADES</b></i>	Liderazgo en equipo, capacidad de análisis, negociación, motivación al logro, facilidad de comunicación, pensamiento estratégico, planificación y empatía.

---

Fuente: Elaboración propia 2020.

Tabla 42  
*Perfil Ocupacional Gerente Comercial Red Medics*

---

## **GERENTE COMERCIAL**

---

<b>OBJETIVO</b>	Dirigir y supervisar al personal, en virtud de ello, planifican, organizan, controlan, ordenan y evalúan las operaciones del comercio dedicado a la venta del producto o prestación de servicios.
<b>FUNCIONES</b>	Planificar, dirigir y evaluar las operaciones de la fuerza de venta, trabajar en conjunto con otros departamentos y Gerentes a los fines de ejecutar las mejores estrategias de mercado. Resolver los reclamos de los clientes en materia de ventas y servicios. Elaborar y presentar presupuestos de acuerdo con las proyecciones del departamento.
<b>COMPETENCIAS</b>	Bachiller en Marketing, Ingeniería Industrial o Comercial, Administración de Empresas. Experiencia comprobada mínima de 5 años
<b>HABILIDADES</b>	Responsable, Metódico, Organizado, Comunicación eficaz, trabajo de equipo, innovador, dominio del idioma inglés, manejo de software, redes sociales y plataforma web.

---

*Fuente: Elaboración propia 2020.*

Tabla 43  
*Perfil Ocupacional Gerente de Tecnología de la Información y Comunicaciones de Red Medics*

---

## **GERENCIA DE TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES**

---

<b>OBJETIVO</b>	Gestionar la plataforma tecnológica, contribuyendo en las mejoras e innovación de los procesos y servicios de la empresa, optimizando mediante el uso de las herramientas disponibles en la tecnología de la información.
<b>FUNCIONES</b>	Mantener la operatividad y disponibilidad de la plataforma tecnológica, realizando constantes mejoras en software para brindar soporte a los clientes, gestionar los servicios de mantenimiento y brindar apoyo técnico al resto de las áreas.

<b>COMPETENCIAS</b>	Bachiller o Titulados en la carrera de Ingeniería de sistemas, software o telecomunicaciones. Formación Universitaria completa. Experiencia comprobada mínima de 5 años
<b>HABILIDADES</b>	Responsable, Metódico, Organizado, Comunicación eficaz, trabajo de equipo, innovador, dominio del idioma inglés, motivado al logro y disponibilidad para laborar en horario rotativo o a pedido.

*Fuente: Elaboración propia 2020.*

Tabla 44

*Perfil Ocupacional Gerencia de Marketing Digital de Red Medics*

---

## **GERENCIA DE MARKETING DIGITAL**

---

<b>OBJETIVO</b>	Investigar, determinar, examinar y evaluar la demanda de nuestro servicio, con el fin de desarrollar campañas y estrategias de publicidad atendiendo a las particularidades del cliente.
<b>FUNCIONES</b>	Diseñar e implementar el plan de marketing de la organización. Definir las estrategias para la oferta de productos o servicios de la empresa en la red, planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento bajo unos estándares de eficiencia y optimización de recursos, analizar las acciones del departamento y evaluar y controlar los resultados de estas. Dirigir y liderar el equipo de trabajo. Analizar el entorno competitivo y realizar modificaciones a la estrategia de ser necesario, gestionar el SEO y SEM en diversos buscadores. .
<b>COMPETENCIAS</b>	Bachiller o Titulado en la carrera de marketing, Administración, Ingeniería Industrial o Comercial con formación Universitaria completa. Experiencia comprobada mínima de 5 años
<b>HABILIDADES</b>	Creatividad, visión, actitud positiva y proactividad, organizado y capaz de manejar su tiempo efectivamente, analítico con capacidad de solución de problemas, confiable, responsable y detallista.

*Fuente: Elaboración propia 2020.*

## **GERENCIA DE FINANZAS**

---

<b>OBJETIVO</b>	Organizar, planificar, proyectar, evaluar y ejecutar el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa prestadora de servicios.
<b>FUNCIONES</b>	Realizar labores gerenciales, manejar información financiera, documentar y levantar informes, analizar tendencias, realizar proyecciones y evaluar el desempeño de la empresa, supervisar las operaciones y desarrollo del departamento de finanzas de la empresa, servir de facilitador entre la empresa, sus accionistas y sus inversores, procurando el beneficio de todas las partes involucradas.
<b>COMPETENCIAS</b>	Bachiller en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contabilidad o Economía. Experiencia comprobada mínima de 5 años
<b>HABILIDADES</b>	Matemáticas contables, conocimientos avanzados de computación y herramientas de software para tal fin, analítico, con capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, excelentes habilidades de comunicación, orientado al logro, confiable, flexible, con habilidades de liderazgo.

---

*Fuente: Elaboración propia 2020.*

### **6.3 Manual de organización y funciones (MOF).**

Es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal. Contiene, esencialmente las estructuras organizacionales, comúnmente llamada organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Su uso interno y diario minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

En el caso de Red Medics, será desarrollado conforme los sistemas físicos y virtuales entren en funcionamiento reservando un periodo prudencial que permita ajustar todos los procesos en búsqueda de que los objetivos y metas en cada una de las áreas de operaciones se logren de la forma más eficaz y eficiente en el menor tiempo posible, y el personal sea ingresado especificando de esta forma sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

#### **6.4 Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación.**

El reclutamiento y selección de personal, aunque a veces pueda ser mal empleado como sinónimos, son en realidad, dos etapas de un mismo proceso. De ambas labores se encarga del área de recursos humanos de una empresa, de no contar con ella, el servicio puede ser tercerizado. Por medio del reclutamiento de personal se busca captar nuevos talentos a la organización. El reclutamiento podría ser parte de un proceso de selección, puede ser externo o interno, o sea, se puede convocar a candidatos fuera de la empresa o se puede incitar a postular por la vacante a quienes ya poseen un puesto en la compañía, referente a la selección.

A diferencia del reclutamiento, cuyo proceso no necesariamente finaliza en una contratación, la selección de personal nace por la necesidad de la organización de cubrir un puesto vacante. En ese sentido sigue una serie de procedimientos que desembocan en la contratación del más apto para cubrir el puesto.

En referencia a la Startup Red Medics siendo una empresa de reciente fundación de pequeño tamaño, y que dentro de su estructura no posee aun un departamento exclusivo encargado de la gestión de los recursos humanos, en tal sentido, la opción más acorde es subcontratar el proceso inicial de reclutamiento y selección de personal a una empresa especializada en el área. Procediendo a la competencia y cotización con tres empresas calificada para tal fin, que operan en la República del Perú (Talento Humano Perú, Michael Page y Adecco).



## **6.5 Inducción, Capacitación y Evaluación.**

Red Medics realizará a través, de personal calificado la inducción y preparación del personal recién ingresado durante la primera semana de labores en cada una de las áreas correspondientes. La política de evaluación de Red Medics consistirá en una apreciación inicial cumplidos los primeros 30 días de labores en la empresa, dicha prueba será orientada a la adaptación al cargo y al rendimiento inicial, posterior a esta se realizarán evaluaciones trimestrales dirigidas a medir el cumplimiento de las metas, iniciativa desarrollada, hitos alcanzados con base en los cuales se basarán los incentivos a disfrutar por parte de nuestros colaboradores.

## **6.6 Motivación y Desarrollo.**

Cada 90 días en concordancia con los resultados de las evaluaciones de desempeño se determinarán el tipo y cantidad de bonificaciones recibidas por nuestros colaboradores como una manera de premiar el desempeño, motivar a la consecución de las metas trazadas por la empresa y sus colaboradores, de esta manera, Red Medics aumenta su capacidad de retención de talentos, evita la alta rotación de personal y reduce los costos generados por el entrenamiento de nuevos ingresos.

## **6.7. Remuneraciones y Compensaciones**

### **6.7.1. Remuneraciones.**

Las remuneraciones en el Perú serán concedidas según lo requerido por las disposiciones legales vigentes tanto conceptos remunerativos como no remunerativos, así como también recibirán beneficios del régimen general establecidos en la legislación laboral, entre las cuales destacan, CTS, Gratificaciones legales, vacaciones, asignación familiar, utilidades, y en los

casos especiales bono por productividad y resultados. Artículo 19 y 20 del Decreto Legislativo 650, Ley de compensaciones por tiempo de servicios.

Para cumplir con los objetivos de Red Medics se hace necesario que el capital humano integrante se encuentre alineado con la misión, visión y valores de la empresa, por lo tanto, ofrecerá un paquete salarial a sus colaboradores bastante atractivo el cual estará por encima del promedio del sector tecnológico del Perú.

### **6.7.2 Compensaciones.**

Se entiende como compensación, “El elemento que permite a la empresa atraer y retener los recursos humanos que necesita. Esta compensación satisface al empleado las necesidades materiales, de seguridad y de estatus” (La Prensa, 2014)

Dentro del paquete salarial de Red Medics, además, del salario acorde al cargo y la experiencia se ofrece bonificaciones extraordinarias, cualquier forma de participación en las utilidades de la empresa; El costo o valor de las condiciones de trabajo; La canasta de Navidad o similares; Las asignaciones por cumpleaños, bonos por desempeño y cumplimiento de metas antes del tiempo previsto.

## **CAPÍTULO VII**

### **PLAN FINANCIERO**

#### **7.1 Inversión y fuentes de financiamiento.**

De acuerdo a lo planteado por Perdomo (1998), el financiamiento es “la obtención de recursos de fuentes internas o externas, a corto, mediano o largo plazo, que requiere para su operación normal y eficiente una empresa pública, privada, social o mixta”. Es de hacer resaltar que, para la PYMES, obtener financiamiento no ha sido una tarea bastante simple, pero es necesario para aumentar su capital de trabajo, para ampliar, renovar o darles mantenimiento a las máquinas o simplemente financiarse para sus ventas que realiza a crédito. En los tiempos modernos, se proponen cambios estructurales en los esquemas económicos, los cuales pretenden un más grande grado de confort social en compañía de un grado económico sustentado en la unión de ocupaciones comerciales, industrial y de servicios en las cuales se desarrollan. Es por ello que el financiamiento es el cimiento donde descansan los recursos de la empresa para lograr el desarrollo normal de sus operaciones.

##### **7.1.1 Inversión.**

Según Pedregal (s/f), invertir consiste en “sacrificar algo inmediato a cambio de una esperanza, que se adquiere, y de la que es soporte el bien o derecho en el que se invierte. La compra de una acción de una determinada compañía supone la renuncia a un consumo presente por la esperanza de obtener con ello unos dividendos o un cierto precio al venderla”.

Por lo tanto, invertir consiste en tributar recursos con el fin de obtener un beneficio de ellos, desde el punto de vista económico estos patrimonios son tiempo, trabajo y capital los cuales se depositan con la finalidad de lograr un beneficio futuro. Red Medics tendrá una inversión inicial de trescientos mil soles (S/ 300.000), los cuales se destinarán al diseño y desarrollo de la estructura física y digital de la plataforma, la adquisición del material necesario para la

instalación y equipamiento de la oficina, los costos generados por el servicio de fuerza de ventas y el capital neto de trabajo.

Tabla 46.  
*Relación de Costo de inversión.*

<b>Costo de Inversión Red Medics</b>			
	<b>Inversión Inicial</b>	<b>IGV</b>	<b>Valor Venta</b>
Diseño, desarrollo e implementación de la plataforma	S/.71.869	S/.12.936	S/.58.933
Diseño y desarrollo del APP RedMedics	S/.12.000	S/.2.160	S/.9.840
Diseño y campañas de Mkt Digital	S/.9.600	S/.1.728	S/.7.872
Servicio de Infraestructura Tecnológica	S/.11.211	S/.2.018	S/.9.193
Implementación de oficina	S/.17.037	S/.3.067	S/.13.970
Servicio de fuerza de ventas	S/.18.450	S/.3.321	S/.15.129
Capital Neto de Trabajo (CNT)	S/.159.833		
<b>Total Costo de Inversión</b>	<b>S/.300.000</b>	<b>S/.25.230</b>	<b>S/.114.937</b>

Fuente: *Elaboración Propia 2020.*

Tabla 47  
*Periodo de retorno de la inversión.*

<b>Periodo de Retorno "Red Medics"</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FCL</b>	<b>-111.506</b>	<b>277.964</b>	<b>684.846</b>	<b>1.195.632</b>	<b>1.616.149</b>
<b>Flujo Acumulado</b>	<b>-111.506</b>	<b>166.458</b>	<b>851.304</b>	<b>2.046.936</b>	<b>3.663.085</b>
Inversión Inicial	300.000	(b)			
Año anterior que se recupera	1	(a)			
Flujo acumulado del año anterior	-111.506	©			
Flujo efectivo del año que se recupera	166.458	(d)			
<b>Periodo Retorno Parcial</b>	<b>2,47</b>				
<b>Periodo Retorno (Años)</b>	<b>3,47</b>				
	3	0,47			
<b>Meses</b>	<b>5,67</b>				
	5	0,67			
<b>Días</b>	<b>20</b>				
<b>3 AÑOS 5 MESES Y 20 DÍAS</b>					

Nota: El periodo de retorno de la inversión está proyectado a efectuarse en su totalidad en un periodo de tres años, 5 meses y 20 días, a partir del inicio de operaciones. Fuente: *Elaboración Propia 2020.*

### 7.1.2 Fuentes de Financiamiento

Identificado como uno de los principales obstáculos que enfrentan las empresas pequeñas y medianas en Perú, el acceso al financiamiento y los mecanismos para agilizarlos han sido desde

siempre tema de debate público. Erossa (2014), establece que “el financiamiento es el abastecimiento y uso eficiente del dinero, líneas de crédito y fondos de cualquier clase que se emplean en la realización de un proyecto o en el funcionamiento de una empresa”.

### ***Fuentes de Financiamiento Internas***

De acuerdo a Molina (1996), establece que “es aquél que proviene de los recursos propios de la empresa, y se ve reflejado en el activo, es por eso que se debe llevar un inventario de todo aquello de lo cual se pudiera echar mano en un momento dado, para tener sobrante de capital de trabajo, o bien hacerle frente a una situación difícil en materia financiera”. En base a lo planteado anteriormente las fuentes internas de financiamiento son fuentes generadas dentro de la misma empresa, como resultado de sus operaciones y promoción, dentro de las cuales están:

- Incrementos de Pasivos Acumulados.
- Utilidades Reinvertidas
- Aportaciones de los Socios
- Venta de Activos (desinversiones)
- Depreciaciones y Amortizaciones
- Emisión de acciones

### ***Fuentes de Financiamiento Externas***

De acuerdo con Perdomo (1998), “es aquel que surge cuando las operaciones normales más las aportaciones de los propietarios de la empresa, son suficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso normal de la empresa”. En este sentido, las fuentes externas de financiamiento, son aquellas otorgadas por terceras personas tales como:

- Proveedores.
- Créditos bancarios.
- Gobierno.

Siendo el caso de Red Medics una empresa estructurada con talento nacional se dispone para la materialización de este proyecto se realizará una inversión inicial de trescientos mil Soles (S/ 300.000), se estiman dos fuentes de financiamiento la primera proveniente de los accionistas por ciento cincuenta mil Soles (S/ 150.000) y la segunda será externa por medio de la solicitud y liquidación de un préstamo bancario por la misma cantidad, ante una institución financiera que brinde las mejores tasas de interés y los mayores beneficios en cuando a los pagos de las cuotas correspondientes derivadas del compromiso adquirido, las mismas se efectuarán de forma anual de acuerdo a lo descrito en la tabla 48.

Tabla 48  
*Flujo del financiamiento adquirido por Red Medics.*

<b>Flujo de Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Préstamo</b>	150.000					
Cuota		-43.693	-43.693	-43.693	-43.693	-43.693
Amortización		-22.693	-25.869	-29.491	-33.620	-38.327
Interés		-21.000	-17.823	-14.201	-10.073	-5.366
Saldo	150.000	127.307	101.438	71.947	38.327	0
EFI*		6.300	5.347	4.260	3.022	1.610
<b>Flujo Financiamiento Neto</b>	<b>150.000</b>	<b>-37.393</b>	<b>-38.346</b>	<b>-39.432</b>	<b>-40.671</b>	<b>-42.083</b>

*Fuente: Elaboración propia.*

## 7.2 Fuentes de Ingresos

Red Medics genera sus ingresos por la suscripción de los Profesionales de la Salud a uno de los planes de membresía, cuyo precio mensual del plan básico es de 79.00 soles y plan Premium 129.00 soles.

En base al estudio de mercado especificado en el punto 4.4 Objetivos de Marketing, tabla 24 Proyección de penetración de mercado, donde se proyecta alcanzar en el año 5 de operaciones una participación de mercado superior al 4%.

Para llegar a esta participación de mercado, se ha investigado el mercado de profesionales de la salud colegiados que se incorporan al mercado laboral, y en promedio es de 6,000 nuevos

profesionales de la salud colegiados. Del cual Red Medics ha tomado en su proyección de captación el 10% anual y una deserción anual del 10%, generando la siguiente tabla 49 de profesionales de la salud suscriptos por año.

Tabla 49  
*Cantidad de Clientes Proyección Anual*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Cant. Suscritos PLAN BÁSICO	165	330	390	450	570
Cant. Suscritos PLAN PREMIUM	385	970	1510	2050	2530
<b>Total Afiliados</b>	<b>550</b>	<b>1300</b>	<b>1900</b>	<b>2500</b>	<b>3100</b>
<b>Incremento</b>		<b>750</b>	<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>
Cant. Deserción PLAN BÁSICO	15	28	34	40	52
Cant. Deserción PLAN PREMIUM	35	83	136	190	239
<b>Total Deserción</b>	<b>50</b>	<b>111</b>	<b>170</b>	<b>230</b>	<b>291</b>
<b>Total de Afiliados Activos</b>	<b>500</b>	<b>1189</b>	<b>1730</b>	<b>2270</b>	<b>2809</b>
Variación Absoluta		689	541	540	539
Variación Relativa		138%	46%	31%	24%

*Fuente: Elaboración propia.*

Red Medics ha establecido un crecimiento anual constante para la captación de nuevos profesionales de la salud, a excepción del año 2 que se incluye un incremento de 150 profesionales en el total de suscritos o afiliados que corresponde a los Profesionales de la salud que Red Medics cuenta desde el primer día de lanzamiento en el plan FREEMIUM y que se mantiene durante primer año de operaciones en dicho plan. Éstos a partir del segundo año pasan a formar parte del plan Básico o plan Premium, con una distribución del 30% y 70% respectivamente.

Así mismo, cabe precisar que se ha considerado la siguiente distribución de proyección de captación anual como se detalla en la tabla 50.

Tabla 50  
*Captación Mensual de Afiliados*

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>PLAN BÁSICO</b>	30%	20%	10%	10%	20%
<b>PLAN PREMIUM</b>	70%	80%	90%	90%	80%

*Fuente: Elaboración propia.*

El flujo de ingresos es generado en base a la cantidad de profesionales de salud afiliados sea al Plan Básico o plan Premium de la plataforma digital Red Medics, multiplicado por el precio del plan de la membresía. Cabe precisar, que solo se consideran los profesionales afiliados activos a los planes de Red Medics.

Tabla 51  
***Flujo de Ingresos Anual Red Medics***

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Membresía PLAN BÁSICO	S/71,495	S/200,265	S/274,683	S/325,875	S/405,033
Membresía PLAN PREMIUM	S/272,835	S/917,577	S/1,632,753	S/2,385,081	S/3,090,969
<b>Ingresos Totales</b>	<b>S/344,330</b>	<b>S/1,117,842</b>	<b>S/1,907,436</b>	<b>S/2,710,956</b>	<b>S/3,496,002</b>

*Fuente:* Elaboración propia.

### **7.3 Gastos Fijos y Variables**

Gastos Fijos: son aquellos costos que permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, sin importar el volumen de producción.

Gastos Variables: son aquellos que se modifican de acuerdo con el volumen de producción, es decir, si no hay producción no hay costos variables y si se producen muchas unidades el costo variable es alto. (Lemus, 2010).

Es fundamental para el cálculo de costes y costos la inflación según Indacochea (1992) en su libro Finanzas e inflación esta se define como un desplazamiento ascendente en el grado general de costos, situación en la que se incrementa el costo promedio de los bienes y servicios en una economía. (p.134) mientras tanto, Mankiw (1997) en el libro *Macroeconomía* la postula como el Aumento del nivel general de precios, subida del nivel medio de precios y un precio es la relación a la que se intercambia dinero lo que es lo que afecta su oferta y su demanda y la influencia que tiene en la economía. Es decir, cuando hay inflación, el valor del dinero permanece constante.

De acuerdo al Reporte de Inflación de junio del 2020, emitido por el Banco Central de la Reserva de Perú (BCRP) se establece como punto genérico una contracción mundial de la



economía superior al 10 % que afectará al sector de consumo privado por la paralización de los servicios no esenciales lo que trae como consecuencia una baja en la confianza del consumidor, en tal sentido el BCRP dentro de sus proyecciones adoptará medidas preventivas por la contracción y debilitamiento de la economía que le permitirá una mejora gradual para finales del 2020 e inicios del 2021 que permitirá mantener sus metas de inflación proyectada la cual se establecerá entre 1,8 y 2,2 anual, en el caso del cálculo de la inflación proyectada para Red Medics se tomará como media 2% de inflación interanual de acuerdo a los datos suministrados por el BCRP.

Tabla 52  
*Costos fijos de oficina Red Medics*

<b>Costos fijos de Oficina Red Medics</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Alquiler de Oficina		21.600	21.600	21.600	21.600	21.600
Servicio de Luz		2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Servicio de Internet, teléfono		1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
Servicio de agua		360	360	360	360	360
Servicio de limpieza		11.400	11.400	11.400	11.400	11.400
Costo de inflación		0	749	749	749	749
<b>Total de Costos Fijos</b>		<b>S/37.440</b>	<b>S/38.189</b>	<b>S/38.189</b>	<b>S/38.189</b>	<b>S/38.189</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Tabla 53  
*Costos anuales operativos de Red Medics*

<b>Flujo de Costos Anuales Operativos</b>	<b>(Gastos de Ventas Anuales)</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Inversión Campaña Publicitaria Facebook Ads		30.000	33.000	36.300	39.930	43.923
Servicio de Publicidad Facebook Ads		18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Inversión Posicionamiento SEM		24.000	26.400	29.040	31.944	35.138
Servicio Publicidad Google Ads		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Posicionamiento SEO - Backlink		334	334	334	334	334
Servicio Posicionamiento SEO		14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Servicio de Publicidad Instagram		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Mantenimiento y soporte del APP		1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Infraestructura Tecnológica		0	11.211	14.574	14.574	14.574
Servicio de Chatbots		1.428	1.428	1.428	1.428	1.428
Servicio Mensajería Whatsapp		5.589	5.589	5.589	5.589	5.589

Costo de programas (Plugins)	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Gastos Comerciales	3.000	63.000	63.000	63.000	63.000
Costo de inflación	0	4.289	4.475	4.606	4.750

**Total de Costos Operativo** **S/137.851 S/218.751 S/228.241 S/234.905 S/242.236**

*Fuente: Elaboración Propia*

Tabla 54

*Gastos variables Anuales Red Medics.*

<b>Gastos Anuales en Personal</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Gerente Comercial	S/.36.000	S/.42.000	S/.54.000	S/.54.000	S/.54.000	S/.54.000
Asesoría y Gestores Comerciales	S/.16.500	S/.16.500	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000
Gerente de Tecnología y Comunicaciones	S/.36.000	S/.54.000	S/.66.000	S/.66.000	S/.66.000	S/.78.000
Servicio Web Master	S/.16.500	S/.16.500	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000
Servicio Adm. Servidores y Seguridad	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000
Servicio Analista Programador Java	S/.8.250	S/.16.500	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000
Servicio Administrador de base de datos	S/.8.250	S/.16.500	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000
Gerente Financiero	S/0	S/.54.000	S/.66.000	S/.66.000	S/.66.000	S/.78.000
Servicio de Contabilidad	S/.12.000	S/.14.400	S/.18.000	S/.18.000	S/.18.000	S/.21.600
CEO	S/.42.000	S/.54.000	S/.66.000	S/.66.000	S/.66.000	S/.78.000
Beneficios Sociales de Personal	17.816	20.816	23.816	24.316	24.316	27.316
<b>Total de Salarios</b>	<b>S/.211.316</b>	<b>S/.323.216</b>	<b>S/.383.816</b>	<b>S/.384.316</b>	<b>S/.384.316</b>	<b>S/.426.916</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

Tabla 55

*Calculo del IGV*

<b>CALCULO DEL IGV RED MEDICS</b>						
<b>Ventas(Soles)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas Brutas		344.330	1.117.842	1.907.436	2.710.956	3.496.002
IGV (18%)		61.979	201.212	343.338	487.972	629.280
<b>Valor de Ventas</b>		<b>282.351</b>	<b>916.630</b>	<b>1.564.098</b>	<b>2.222.984</b>	<b>2.866.722</b>
<b>Compras o Pagos por Servicios</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Precio de Compras		175.291	256.940	266.429	273.094	280.425
IGV(18%)		31.552	46.249	47.957	49.157	50.477
<b>Costo de Compras</b>		<b>143.739</b>	<b>210.691</b>	<b>218.472</b>	<b>223.937</b>	<b>229.949</b>
<b>IGV</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
IGV de las ventas		-61.979	-201.212	-343.338	-487.972	-629.280
IGV de los costos		31.552	46.249	47.957	49.157	50.477

Sub Total		-30.427	-154.962	-295.381	-438.815	-578.804	
<b>CREDITO FISCAL UTILIZADO</b>		<b>30.427</b>	<b>154.962</b>	<b>295.381</b>	<b>438.815</b>	<b>578.804</b>	
<b>CREDITO FISCAL RESTANTE</b>	<b>25.230,0</b>	<b>6</b>	55.657,08	99.305,27	196.075,91	242.739,23	336.064,59
			<b>S/55.657,0</b>	<b>S/99.305,2</b>	<b>S/196.075,9</b>	<b>S/242.739,2</b>	<b>S/336.064,5</b>
<b>IGV x PAGAR</b>			<b>8</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Fuente: Elaboración propia.

#### 7.4 Capital de Trabajo

El Capital Neto de Trabajo (CNT) puede calcularse de tres formas o métodos denominados de la siguiente forma: Método contable con el que se proyectan los niveles medios de los activos y pasivos circulares o corrientes, el método del periodo de desfase o ciclo productivo donde se calcula el tiempo transcurrido entre la ocurrencia de los pagos y los ingresos y por último, el método del déficit acumulado máximo el cual es el más exacto pues considera las variables que pudieran ocurrir en cuanto a ventas, producción y compras de insumos como ingresos que permitan financiar parte de los egresos proyectados. Según lo descrito en la tabla 56 el Capital Neto de Trabajo será distribuido de acuerdo a la siguiente forma:

Tabla 56  
Capital de trabajo mensual de Red Medics.

Capital Neto de trabajo Mensual de Red Medics												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	0	5.700	10.726	15.960	20.986	26.220	31.246	36.480	41.506	46.740	51.766	57.000
Costos operativos	-11.488	-11.488	-11.488	-11.488	-11.488	-11.488	-11.488	-11.488	-11.488	-11.488	-11.488	-11.488
Sueldos	-17.610	-17.610	-17.610	-17.610	-17.610	-17.610	-17.610	-17.610	-17.610	-17.610	-17.610	-17.610
Gastos de Oficina	-3.120	-3.120	-3.120	-3.120	-3.120	-3.120	-3.120	-3.120	-3.120	-3.120	-3.120	-3.120
Pago Cuota Financiamiento	-3.641	-3.641	-3.641	-3.641	-3.641	-3.641	-3.641	-3.641	-3.641	-3.641	-3.641	-3.641
IGV	-2.536	-2.536	-2.536	-2.536	-2.536	-2.536	-2.536	-2.536	-2.536	-2.536	-2.536	-2.536
<b>Saldo Mensual</b>	<b>-38.394</b>	<b>-32.694</b>	<b>-27.668</b>	<b>-22.434</b>	<b>-17.408</b>	<b>-12.174</b>	<b>-7.148</b>	<b>-1.914</b>	<b>3.112</b>	<b>8.346</b>	<b>13.372</b>	<b>18.606</b>
<b>Saldo Acumulado</b>	<b>-38.394</b>	<b>-71.088</b>	<b>-98.756</b>	<b>-121.190</b>	<b>-138.597</b>	<b>-150.771</b>	<b>-157.919</b>	<b>-159.833</b>	<b>-156.721</b>	<b>-148.375</b>	<b>-135.003</b>	<b>-116.397</b>

Nota: El cálculo mensual permite reflejar un máximo acumulado al séptimo mes de operaciones con un monto de -159.883 Soles, tomando este monto en consideración para los cálculos del flujo de caja proyectado por representar la cifra más alta generada durante el primer año de operaciones. Fuente: Elaboración Propia 2020.

Tabla 57  
Capital de trabajo de Red Medics.

<b>Capital Neto de Trabajo "Red Medics"</b>						
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ingresos		<b>344.330</b>	<b>1.117.842</b>	<b>1.907.436</b>	<b>2.710.956</b>	<b>3.496.002</b>
Costos operativos		-137.851	-218.751	-228.241	-234.905	-242.236
Sueldos	0	-211.316	-323.216	-383.816	-384.316	-426.916
Gastos de Oficina		-37.440	-38.189	-38.189	-38.189	-38.189
Pago Cuota Financiamiento		-43.693	-43.693	-43.693	-43.693	-43.693
IGV		-30.427	-154.962	-295.381	-438.815	-578.804
<b>CNT</b>	<b>0</b>	<b>-116.397</b>	<b>339.031</b>	<b>918.117</b>	<b>1.571.038</b>	<b>2.166.164</b>
<b>CNT(Variaciones)</b>	<b>0</b>	<b>-116.397</b>	<b>222.635</b>			

Nota: El CNT al primer año de operaciones será de -116.397 Soles como resultado del cálculo anual acumulado con una variación positiva a partir del segundo año de funcionamiento, manteniendo un crecimiento sostenido durante los primeros 5 años. Fuente: *Elaboración Propia 2020.*

### 7.5 Flujo de Caja Proyectado a cinco (05) años

El Flujo de Caja Proyectado, según la investigación realizada por Dimas, Henríquez y Henríquez (2013), es “un estado financiero pro forma que permite establecer, para un período futuro, el movimiento de efectivo, en cuanto a entradas, salidas y saldo al final de dicho período”. De acuerdo a lo anterior, el flujo de caja presentará entonces, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un período determinado de tiempo y la situación de efectivo, al final del mismo ciclo. Puede prepararse para períodos de un año, un semestre, un mes, una semana, etc., tomando en cuenta que entre más corto sea el ciclo, más preciso será el resultado y más útil su análisis.

En la siguiente figura muestra gráficamente el flujo de caja:



Figura 34. Flujo de caja Fuente: Educación Financiera para Pymes.

Tabla 58

Resumen del flujo de caja de Red Medics.

FLUJO DE CAJA LIBRE Y FINANCIERO DE "RED MEDICS" (Expresado en Soles)						
	0	1	2	3	4	5
Ingresos		344.330	1.117.842	1.907.436	2.710.956	3.496.002
Costo de Ventas		-137.851	-218.751	-228.241	-234.905	-242.236
Gastos de Oficina		-37.440	-38.189	-38.189	-38.189	-38.189
Gastos Administrativos (Sueldos)		-211.316	-323.216	-383.816	-384.316	-426.916
<b>EBITDA</b>		<b>-42.277</b>	<b>537.686</b>	<b>1.257.191</b>	<b>2.053.546</b>	<b>2.788.661</b>
Amortización		0	0	0	0	0
Depreciación		-2.963	-2.963	-2.963	-2.963	-503
<b>EBIT</b>		<b>-45.240</b>	<b>534.723</b>	<b>1.254.228</b>	<b>2.050.583</b>	<b>2.788.158</b>
IGV		-55.657	-99.305	-196.076	-242.739	-336.065
Impto Renta		-13.572	-160.417	-376.268	-615.175	-836.447
<b>NOPAT</b>		<b>-114.469</b>	<b>275.001</b>	<b>681.884</b>	<b>1.192.669</b>	<b>1.615.646</b>
Amortización		0	0	0	0	0
Depreciación		2.963	2.963	2.963	2.963	503
<b>FCO</b>		<b>-111.506</b>	<b>277.964</b>	<b>684.846</b>	<b>1.195.632</b>	<b>1.616.149</b>
CTN	<b>-159.833</b>	<b>159.833</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Inv. Plat. Tec y Oficina	<b>-140.167</b>					
<b>FCE</b>	<b>-300.000</b>	<b>48.506</b>	<b>277.964</b>	<b>684.846</b>	<b>1.195.632</b>	<b>1.616.149</b>
<b>FFN</b>	<b>150.000</b>	<b>-37.393</b>	<b>-38.346</b>	<b>-39.432</b>	<b>-40.671</b>	<b>-42.083</b>
<b>FCF</b>	<b>-150.000</b>	<b>10.935</b>	<b>239.618</b>	<b>645.414</b>	<b>1.154.961</b>	<b>1.574.066</b>

Fuente: Elaboración propia 2020

Según lo estimado en el flujo de caja el efectivo será de -300.000 Soles lo cual representará la inversión inicial de la puesta en marcha de la empresa, estos gastos incluyen la construcción de la plataforma digital y los gastos consecuentes a la contratación del personal que realizará las labores de elaboración y mantenimiento, así como también los gastos derivados de la

generación del marketing inicial, para los años consecuentes se prevé un aumento sostenido en las ventas lo cuales manteniendo los costes fijos de alquiler estimados en 37.440 Soles con una variación al segundo año de 38.189 producto de la inflación, permitirá un crecimiento sostenido del 10% o más anual, en relación a los gastos por sueldos del personal estos varían según el volumen de ventas obtenidos lo cual requerirá a mediano plazo la contratación de más personal en áreas específicas, en relación a la rentabilidad las proyecciones realizadas permitirán cumplir con los compromisos adquiridos previamente en el caso del financiamiento, es importante señalar que según las proyecciones se deban reajustar los gastos procedentes del marketing para mantener la rentabilidad de la empresa los dos primeros años de funcionamiento.

### **7.6 Punto de equilibrio**

Todo gerente necesita saber por anticipado, si un nuevo producto o una nueva empresa, van a producir utilidad o no y en qué nivel de actividad comienza esa utilidad. Para determinarlo se puede utilizar el análisis de punto de equilibrio (break even point). Este es un análisis eminentemente contable. El punto de equilibrio de contribución -punto de equilibrio para abreviar- es la cantidad producida y vendida que iguala a los ingresos con los costos.

Según el Centro de Diseño Industrial (s/f), En términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida.

Tabla 59  
*Análisis del punto de equilibrio de Red Medics*

	1	2	3	4	5
CF	248.756	361.405	422.005	422.505	465.105
CV	276	184	137	103	86
Precio	380	449	556	664	688
Pto Equilibrio Anual	2.374	1.364	1.007	753	773
Pto Equilibrio Mensual	198	114	84	63	64
<b>Ingreso Pe Anual</b>	<b>S/903.337</b>	<b>S/612.358</b>	<b>S/559.620</b>	<b>S/500.445</b>	<b>S/531.766</b>
<b>Ingreso Pe Mensual</b>	<b>S/75.278</b>	<b>S/51.030</b>	<b>S/46.635</b>	<b>S/41.704</b>	<b>S/44.314</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

### 7.7 Estados Financieros

Los estados financieros representan el producto terminado del proceso contable y son los documentos por medio de los cuales se presenta la información financiera. Es decir, son la representación estructurada de la situación y evolución financiera de una entidad a una fecha determinada o por un periodo determinado. Su objetivo general es proveer información cuantitativa, expresada en unidades monetarias, de una entidad acerca de su posición y operación financiera, del resultado de sus operaciones y de los cambios en su capital contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de toma de decisiones económicas. Los estados financieros deben reflejar razonablemente la posición financiera, el desempeño financiero y los flujos de efectivo de la empresa; y están compuestos principalmente por la Situación Financiera, el Estado de Resultados y Estado de Flujo de Efectivo.

Tabla 60

*Estado de resultados proyectados de Red Medics a cinco (05) años.*

<b>Estado de resultado proyectado - Red Medics (expresado en soles)</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Ventas</b>	282.351	916.630	1.564.098	2.222.984	2.866.722
Costo de ventas	-113.038	-179.376	-187.157	-192.622	-198.634
<b>Utilidad bruta</b>	<b>169.313</b>	<b>737.254</b>	<b>1.376.940</b>	<b>2.030.362</b>	<b>2.668.088</b>
Costo de oficina	-30.701	-31.315	-31.315	-31.315	-31.315
Gastos Administrativos(Sueldos)	-211.316	-323.216	-383.816	-384.316	-426.916
Depreciación	-2.963	-2.963	-2.963	-2.963	-503
Amortización	-22.693	-25.869	-29.491	-33.620	-38.327
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-98.359</b>	<b>353.891</b>	<b>929.355</b>	<b>1.578.148</b>	<b>2.171.027</b>
Gastos por intereses	-21.000	-17.823	-14.201	-10.073	-5.366
<b>Utilidad antes del impuesto a la renta</b>	<b>-119.359</b>	<b>336.068</b>	<b>915.154</b>	<b>1.568.076</b>	<b>2.165.662</b>
Impuesto a la renta	-35.808	100.821	274.546	470.423	649.699
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-83.551</b>	<b>235.248</b>	<b>640.608</b>	<b>1.097.653</b>	<b>1.515.963</b>

Nota: según lo especificado en las proyecciones se prevé un crecimiento sostenido de la empresa Red Medics superior al 10% anual, lo cual permitirá cumplir con los compromisos financieros adquiridos (financiamiento) cubrir con soltura los gastos productos de las ventas los cuales se mantendrán por debajo del monto inicial, permitiendo una utilidad neta en constante crecimiento garantizando la rentabilidad de la empresa. *Fuente: Elaboración Propia.*

La situación financiera o balance contable de la empresa permite realizar proyecciones de una forma más exacta, por lo cual Red Medics al primer año de operaciones obtendrá unos ingresos estimados en 344.330 Soles lo cual representa los ingresos procedentes de las ventas de los planes por servicio mensual o anual (Básico o Premium) al ser una plataforma completamente digital no necesitará inventarios físicos que generen gastos por lo cual el activo corriente de la empresa será representado por el total del efectivo o sus equivalentes, sin embargo las deducciones aumentarán conforme se eleve el volumen de ventas por lo cual el pasivo corriente estará sujeto a estas, los gastos consecuentes de los sueldos varían conforme se efectúen nuevas contrataciones y las cuentas por pagar renuevan en relación a los pagos del impuesto sobre la renta y el impuesto generado de ventas (30% y 18% de las ventas respectivamente) en relación a las obligaciones financieras a largo plazo, la empresa debe hacer honor a los compromisos anuales adquiridos por el financiamiento obtenido por fuentes externas, todas esta relación converge en una rentabilidad sostenida de la empresa y el



crecimiento de su patrimonio el cual deberá ser dividido o reinvertido según lo acordado en junta de accionistas de la empresa, tal como se describe en la tabla 61.

Tabla 61  
*Situación Financiera o Balance Contable de Red Medics.*

<b>SITUACIÓN FINANCIERA RED MEDICS</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Efectivo y equivalentes de efectivo	344.330	1.117.842	1.907.436	2.710.956	3.496.002
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>344.330</b>	<b>1.117.842</b>	<b>1.907.436</b>	<b>2.710.956</b>	<b>3.496.002</b>
Intangibles	0	0	0	0	0
Dep. Equipos y amort. acumul.	-2.963	-2.963	-2.963	-2.963	-503
Otros Activos	0				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>-2.963</b>	<b>-2.963</b>	<b>-2.963</b>	<b>-2.963</b>	<b>-503</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>341.367</b>	<b>1.114.879</b>	<b>1.904.473</b>	<b>2.707.993</b>	<b>3.495.499</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>					
Cuentas por Pagar	175.291	256.940	266.429	273.094	280.425
Salarios	211.316	323.216	383.816	384.316	426.916
Ctas por pagar interés financieros	0	0	0	0	0
IGV	30.427	154.962	295.381	438.815	578.804
IR	-35.808	100.821	274.546	470.423	649.699
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>381.226</b>	<b>835.939</b>	<b>1.220.173</b>	<b>1.566.648</b>	<b>1.935.844</b>
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	43.693	43.693	43.693	43.693	43.693
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>424.919</b>	<b>879.631</b>	<b>1.263.865</b>	<b>1.610.340</b>	<b>1.979.536</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	0	0	0	0	0
Resultados acumulado	0				
Resultado del Ejercicio	-83.551	235.248	640.608	1.097.653	1.515.963
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-83.551</b>	<b>235.248</b>	<b>640.608</b>	<b>1.097.653</b>	<b>1.515.963</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>341.367</b>	<b>1.114.879</b>	<b>1.904.473</b>	<b>2.707.993</b>	<b>3.495.499</b>

*Fuente: Elaboración Propia.*

## 7.8 Análisis de Sensibilidad

En el análisis de sensibilidad se consideran las variables posibles que modifiquen la información financiera y el analista de acuerdo a su experiencia deberá modificar los valores y cantidades con el fin de crear diferentes escenarios. Se le llama Análisis de Sensibilidad (AS)

al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta, es decir, qué tan sensible es la Tasa Interna de Rendimiento (TIR) o la Valor Actual Neto (VAN) ante cambios en determinadas variables de la inversión, considerando que las demás no cambian (Baca, 2006; Morales y Morales, 2009).

Tabla 62  
Análisis de sensibilidad de Red Medics.

Análisis de Sensibilidad "Red Medics"			
	Proyección de Cobertura al 5%	Proyección de Cobertura al 10%	Proyección de Cobertura al 15%
<b>VAN</b>	243.094	2.171.366	4.102.779
<b>TIR</b>	24,08%	100,93%	176,33%
<b>VANF</b>	213.263	2.040.066	3.869.877
<b>TIRF</b>	28,01%	138,69%	294,89%
<b>INVERSIÓN(Soles)</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>	<b>300.000</b>

Nota: se tomó en consideración para la determinación de las variaciones del VAN y el TIR en tres escenarios posibles con variaciones del 5% en cada uno ellos (5% pesimista, 10% bueno y 15% optimista) que permitirán realizar estimaciones sobre el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno aproximada bajo hipótesis cercanas a la realidad acordes a las proyecciones y al desenvolvimiento de la empresa una vez entre en funcionamiento. *Fuente: Elaboración Propia.*

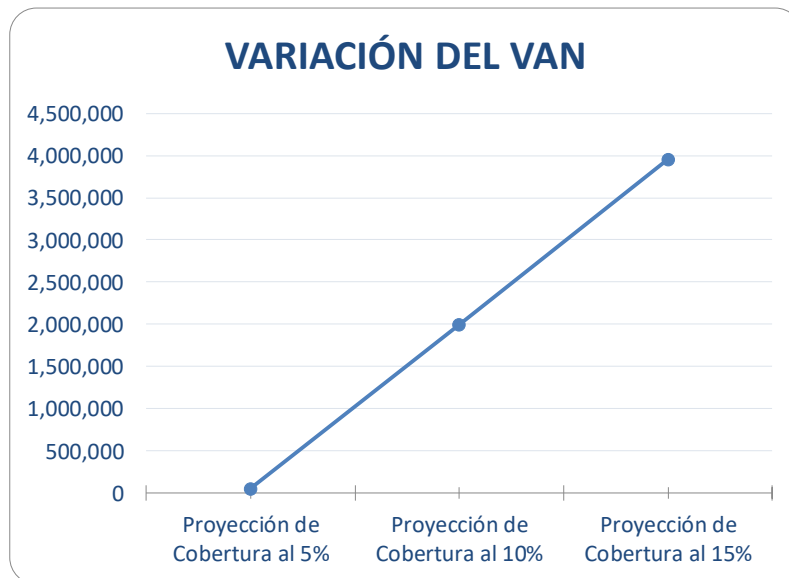


Figura 35: Análisis de sensibilidad de Red Medics. *Fuente: Elaboración Propia.*

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se realizó el análisis de sensibilidad del mercado de acuerdo a los precios estimados de los planes de suscripción a la plataforma de Red Medics con

especial hincapié en el plan Premium el cual como ya se mencionó con anterioridad fue determinado como la principal fuente de ingresos de Red Medics.

Tabla 63

*Análisis de sensibilidad de precios por servicio de Red Medics.*

	VANE	Plan Básico					
	1.997.337	99	89	79	69	59	49
Plan Premium	149	2.928.997	2.847.999	2.767.000	2.686.001	2.605.003	2.524.004
	139	2.624.407	2.543.409	2.462.410	2.381.411	2.300.413	2.219.414
	129	2.319.817	2.238.819	2.157.820	2.076.821	1.995.823	1.914.824
	119	2.015.227	1.934.229	1.853.230	1.772.231	1.691.233	1.610.234
	109	1.710.637	1.629.639	1.548.640	1.467.641	1.386.643	1.305.644
	99	1.406.047	1.325.049	1.244.050	1.163.051	1.082.053	1.001.054
	TIRE	Plan Básico					
	86%	99	89	79	69	59	49
Plan Premium	149	140%	136%	132%	128%	124%	120%
	139	128%	124%	120%	117%	113%	109%
	129	116%	112%	109%	105%	101%	97%
	119	104%	100%	97%	93%	89%	85%
	109	92%	88%	84%	80%	77%	73%
	99	80%	76%	72%	68%	64%	60%

*Fuente: Elaboración Propia.*

## 7.9 Indicadores Financieros

### a) Valor Actual Neto (VAN).

También es conocido como Valor Presente Neto (VPN), es la diferencia del valor presente neto de los flujos netos de efectivo y el valor actual de la inversión, cuyo resultado se expresa en dinero. Se define como la suma de valores actuales o presentes de los flujos netos de efectivo, menos la suma de los valores presentes de las inversiones netas (BMI; Rogmanoli, 2008; Morales y Morales, 2009).

Si el valor actual neto es positivo, expresa que la inversión va a tener una tasa de rendimiento mayor que la tasa de descuento elegida; en consecuencia, el proyecto de inversión es viable. Por el contrario, si el valor actual neto es negativo, se interpreta que la inversión va a tener una tasa de rendimiento menor que la tasa de descuento elegida; en tal situación el proyecto se rechazará.

Alternativamente, un valor actual neto de cero indica que la tasa de rendimiento de la inversión y la tasa de descuento son idénticas.

Por consiguiente, la elección de una tasa de descuento idónea es esencial para el método del valor actual neto. Fundamentalmente, la tasa de descuento elegida debe ser la tasa mínima de rendimiento requerida por la empresa por los proyectos de inversión. La fórmula para su cálculo es:

$$VPN = VAN \sum_0^n \frac{FNE}{(1+i)^n}$$

VPN = Valor Presente Neto

VAN = Valor Actual Neto

FNE = Flujo Neto de Efectivo

i = Tasa de interés a la que se descuentan los flujos de efectivo

n = Corresponde al año donde se genera el flujo de efectivo que se trate

#### ***b) Tasa Interna de Retorno (TIR)***

La Tasa Interna de Retorno es la tasa de descuento a la que el valor presente neto de una inversión arroja un resultado de cero, o la tasa de descuento que hace que los flujos netos de efectivo igualen el monto de la inversión. Esta tasa tiene que ser mayor que la tasa mínima de rendimiento exigida al proyecto de inversión. En términos generales se interpreta como la tasa máxima de rendimiento que produce una alternativa de inversión dados ciertos flujos de efectivo o la tasa de interés en la cual se cumplen las condiciones buscadas en el momento de iniciar o aceptar un proyecto de inversión (Soldevilla, 1990; BMI; Escalona, 2009; Morales y Morales, 2009).

La Tasa Interna de Retorno es aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier instante de la duración del plan de negocios.

Sosa (2007) afirma que la “TIR es una medida de rentabilidad que depende de la cuantía y duración de los flujos de efectivo del proyecto”.

Es transcendental señalar que debido a que los proyectos de inversión presentan dos tipos de flujos de efectivo (constantes o desiguales por cada año de duración de la inversión) y según el tipo de flujos de efectivo, la tasa interna de rendimiento se consigue mediante las siguientes fórmulas. En el caso en que los flujos de efectivo son desiguales se utiliza la siguiente:

$$TIR \therefore VPN = VAN = \sum_0^n \frac{FNE}{(1+i)^n} - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right] = 0$$

TIR = Tasa Interna de Retorno

VPN = Valor Presente Neto

VAN = Valor Actual Neto

FNE = Flujo Neto de Efectivo

IIN = Inversión Inicial Neta

i = Tasa de interés a la que se descuentan los flujos de efectivo

n = Corresponde al año en que se genera el flujo de efectivo que se trate

Cuando los flujos de efectivo sean iguales, la fórmula que se debe utilizar es:

$$TIR \therefore VPN = VAN = FNE \left[ \frac{1-(1+i)^{-n}}{i} \right] - \left[ IIN - \frac{VS}{(1+i)^n} \right] = 0$$

TIR = Tasa Interna de Retorno

VPN = Valor Presente Neto

VAN = Valor Actual Neto

FNE = Flujo Neto de Efectivo

IIN = Inversión Inicial Neta

i = Tasa de interés a la que se descuentan los flujos de efectivo

n = Corresponde al año en que se genera el flujo de efectivo que se trate

En cuanto a la conveniencia de realizar una inversión, debe señalarse que la decisión será favorable cuando la Tasa Interna de Retorno sea mayor que la tasa de interés del mercado, es

decir, cuando el uso de los recursos en las inversiones alternativas rinde menos que si se invierten en el proyecto. Para realizar el análisis de sensibilidad en el cálculo de la TIR en situación de incertidumbre, es recomendable realizar un análisis multidimensional para evaluar que ocurre con la TIR, cuando se modifica más de una variable al mismo tiempo.

Uno de los métodos más efectivos para el cálculo de estos indicadores es el Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model (conocido como modelo CAPM) es una de las herramientas más utilizadas en el área financiera para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo. En la concepción de este modelo trabajaron en forma simultánea, pero separadamente, tres economistas principales: William Sharpe, John Lintner y Jan Mossin, cuyas investigaciones fueron publicadas en diferentes revistas especializadas entre 1964 y 1966. Para la construcción del modelo toman en consideración los siguientes factores: los inversionistas son personas contrarias al riesgo, de igual manera cuidan al detalle el retorno de la inversión, se toma en consideración una tasa de riesgo a los cuales los inversionistas pueden endeudarse, la diversidad de información no debe existir para poder efectuar con mayor exactitud los cálculos de retorno.

### ***c) El Costo de Oportunidad de Capital (COK)***

De acuerdo a Polimeni, Fabozzi, Adelberg y Kole (2010) “cuando se toma una decisión para empeñarse en determinada alternativa, se abandonan los beneficios de otras opciones. Los beneficios perdidos descartan la siguiente mejor alternativa son los costos de oportunidad de la acción escogida. Puesto que realmente no se incurre en costos de oportunidad no se incluye en los registros contables. Sin embargo, constituyen costos relevantes para propósitos de toma de decisiones y deben tenerse en cuenta al evaluar una alternativa propuesta”.

El COK, Costo de Oportunidad de Capital, se refiere al costo del capital propio, y es la tasa de rentabilidad mínima que los accionistas esperan obtener por haber invertido en un proyecto o en la empresa y corresponde a la rentabilidad que están dejando de ganar (y de ahí el término

costo de oportunidad) por invertir en otro proyecto o empresa de similar riesgo. Entonces, de acuerdo a lo anterior, el WACC es el promedio ponderado del costo de la deuda y del COK; por lo tanto, el COK es un elemento del WACC. En el caso que el financiamiento del proyecto sea solamente con recursos propios, el WACC será igual al COK; así, ambos van a constituir la tasa de descuento del proyecto, para el cálculo del COK se utiliza la siguiente formula:

$$\text{COK} = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

1.  $R_f$ : Tasa libre de riesgo
2.  $\beta$  : Beta (ratio entre la variación de la rentabilidad de un activo y la variación de la rentabilidad del mercado)
3.  $(R_m - R_f)$ : Prima de riesgo
4.  $R_m$ : Riesgo de mercado

El modelo CAPM desarrolla una metodología para estimar el índice de riesgo de un accionista o inversionista. Es decir, establecer una relación entre la rentabilidad obtenida del promedio de mercado, además de rentabilidad demandada de una determinada acción.

Para la aplicación de lo antes mencionado se debe precisar que es necesario tener identificado el beta apalancado obtenido del portal Damodaran de una industria con actividades similares que realizará Red Medics.

El WACC (Weighted Average Cost of Capital) o costo promedio ponderado se utiliza como tasa de descuento para descontar los flujos de cajas futuros y generar el valor presente cuando se realiza un análisis de un proyecto, con este se determina el grado de rentabilidad que genera el valor deseado por los accionistas

La fórmula para calcular el WACC es:

$$\text{WACC} = 1 + \frac{E}{E+D} \times i \times (1 - t) + \frac{D}{E+D} \times \text{COK}$$

En la fórmula:

**D:** Deuda Financiera

**E:** Fondos Propios

**i:** Costo de la deuda financiera (tasa de interés)

**t:** Tasa de impuesto a la renta

**COK:** Costo de oportunidad de capital (de las aportaciones de los socios)

Tabla 64

*Calculo del Costo de oportunidad (COK) y Coste medio ponderado de capital (WACC)*

<b>Cálculo del COK(ke) y el WACC</b>	
Beta sector apalancado	1,07
D/E	1
IR	30%
Beta desapalancado	0,63
Tasa Libre de Riesgo	5,15%
Prima riesgo	6,43%
Beta proy	1,07
Riesgo Pais	1,20%
% deuda	50%
% equity	50%
IR	30%
TEA(kd)	14%
<b>COK</b>	<b>13,22%</b>
<b>WACC</b>	<b>11,51%</b>

Nota: Para la determinación del COK Y WACC se tomaron en consideración variables de la economía peruana, específicamente del sector de Lima Metropolitana. Para el cálculo del COK se tomó en consideración el flujo de caja económico y se descontó la tasa de descuento o costo de oportunidad vigente en el Perú, en el caso del WACC se descontará del flujo de caja financiero el monto obtenido mediante crédito bancario para lo cual se debe descontar la tasa obtenida del costo de patrimonio. *Fuente: Elaboración propia 2020*

Tabla 65

*Indicadores financieros VAN y TIR para Red Medics.*

<b>VANE</b>	<b>2.171.366</b>	<b>VANF</b>	<b>2.040.066</b>
<b>TIRE</b>	<b>100,93%</b>	<b>TIRF</b>	<b>138,69%</b>

Nota: según lo calculado de acuerdo a las proyecciones del flujo de caja Red Medics tendrá un Valor Actual Neto económico de 2.171.366 Soles lo cual representa una tasa interna de retorno económico del 100,93%, la tasa interna de retorno financiero es de 138,69% correspondiente a 2.040.066 Soles del Valor Actual Neto Financiero proyectado. *Fuente: Elaboración propia 2020*

El Valor Actual Neto arrojado luego de las proyecciones y cálculo del flujo de caja será de dos millones ciento setenta uno mil trescientos sesenta y seis soles (S/ 2.171.366) por lo cual el proyecto es totalmente rentable, generando una ganancia constante para nuestros accionistas,



en cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR) representa un 147,4% por encima de la tasa mínima de rentabilidad de la idea.

**d) Rentabilidad sobre Activos (ROA)**

Según Castillo (2014), es la ratio más representativa de la marcha global de la empresa, ya que permite apreciar su capacidad para obtener utilidades en el uso del total de activos. Mientras que para Solano (2009), es conocida también con el nombre de rentabilidad económica y se calcula dividiendo la utilidad neta sobre el total de activos. Así también menciona que en aquellas empresas cuya rentabilidad sobre ingresos sea relativamente baja, para lograr una rentabilidad económica aceptable se requiere rotar sus existencias más rápidamente.

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}} \times 100$$

Según Anja (2011), el rendimiento sobre los activos (ROA, return on assets) considera la cantidad de recursos necesarios para respaldar las operaciones. El rendimiento sobre los activos revela la eficacia de la administración para generar utilidades a partir de los activos que tiene disponibles y es, quizá, la medida de rendimiento individual más importante.

El ROA está integrado por dos elementos clave: el margen de utilidad neta de la empresa y su rotación de activos totales.

$$ROA = \text{Margen de utilidad neta} \times \text{Rotación de los activos totales}$$

$$\text{Rotación de Activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Por consiguiente, se tiene:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}} \times \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Total de Activo}}$$

Tabla 66

**Rentabilidad sobre Activos**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	282,351	916,630	1,564,098	2,222,984	2,866,722
Utilidad Neta	-83,551	235,248	640,608	1,097,653	1,515,963
Total Activo	341,367	1,114,879	1,904,473	2,707,993	3,495,499
<b>ROA</b>	<b>-24.48%</b>	<b>21.10%</b>	<b>33.64%</b>	<b>40.53%</b>	<b>43.37%</b>
Margen de Utilidad	-29.59%	25.66%	40.96%	49.38%	52.88%
Rotación de Activos	0.83	0.82	0.82	0.82	0.82

Nota: de acuerdo a lo presentado la Rentabilidad sobre Activos (ROA) para Red Medics en el periodo 5 la utilidad neta representa el 43.37% del total de los activos; es decir, se llega a utilizar el 43.37% de sus activos en la generación de utilidades. Fuente: *Elaboración Propia*

**e) Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)**

Según Solano (2009), es también conocida como rentabilidad financiera, se calcula dividiendo la Utilidad Neta del periodo por el total del patrimonio de la empresa. Así también Castillo (2014) menciona que, éste ratio mide la capacidad para generar Utilidades Netas con la inversión de los accionistas y lo que ha generado la propia empresa (capital propio).

Según Clyde P. Stickney, Roman L. Weil, (2013) el ROE son las siglas en ingles de Return On Equity, también conocidas como ratio de retorno sobre el patrimonio, ya que relaciona la utilidad neta con el valor patrimonial (Forsyth Alarco, n.d.).

$$ROE = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

El indicador financiero más preciso para valorar la rentabilidad del capital es el Return on Equity (ROE). Éste ratio mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; o sea, por medio del ROE se estaría midiendo la capacidad que tiene Red Medics en remunerar a sus accionistas.

Tabla 67

**Rentabilidad sobre el patrimonio**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Utilidad Neta	-83,551	235,248	640,608	1,097,653	1,515,963
Patrimonio	66,449	385,248	790,608	1,247,653	1,665,963
Activos/Patrimonio	5.14	2.89	2.41	2.17	2.10
<b>ROE</b>	<b>-125.74%</b>	<b>61.06%</b>	<b>81.03%</b>	<b>87.98%</b>	<b>91.00%</b>

Nota: La Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) para Red Medics en el periodo 5 la utilidad neta representa el 91.00% del total del patrimonio. Fuente: *Elaboración Propia*

La correlación entre el ROA y el ROE, permite llevar a cabo un análisis completo de la remuneración que Red Medics como ente económico entrega a sus aportantes o accionistas, es necesario considerar dos niveles de rentabilidad: la económica y la financiera, considerándose a esta última como el ratio que mejor expresa el beneficio de los inversionistas y por ello su búsqueda por maximizarla.

**f) El Retorno sobre la Inversión, (ROI):**

Según Amat (2000), la rentabilidad del activo o ROI (del inglés Return on Investment) es un indicador muy utilizado en la evaluación de empresas. La financiación pasa a segundo plano y no se considera el costo del dinero ni el nivel de riesgo con la que opera la empresa. Es una razón que relaciona el ingreso generado por un centro de inversión a los recursos (o base de activos) usados para generar ese ingreso (Cuevas, 2001). La fórmula usada es:

$$\text{ROI} = \frac{\text{BENEFICIO OBTENIDO} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}}$$

Tabla 68

**Retorno sobre la inversión de Red Medics.**

Cálculo de ROI		Cálculo de ROI anualizado	
Inversión	<b>S/.300.000</b>	Inversión	<b>S/.300.000</b>
Ingresos netos producidos por inversión	<b>S/.1.515.963</b>	Ingresos netos producidos por inversión	<b>S/.3.405.920</b>
		Tiempo de proyecto en años	5
Resultados		Resultados	
ROI en %	<b>405%</b>	ROI en %	<b>1035,31%</b>
ROI en Soles	<b>S/.4,05</b>	ROI anualizado %	<b>62,56%</b>

Nota: de acuerdo a lo anteriormente expuesto, el retorno sobre la inversión para Red Medics en el periodo 5 se ubica en 4,05 soles por cada sol invertido, lo cual representa un 405%. Fuente: *Elaboración Propia*

## CAPITULO VIII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 8.1. Conclusiones

Red Medics pretende incursionar en el mercado de la telemedicina como una empresa dedicada a llevar la salud al ciudadano común del Perú mediante el empleo de una plataforma de interfaz amigable gestora que sirva de enlace a los profesionales de la salud con sus pacientes, durante el desarrollo de este plan de negocios se logró enfocar con exactitud la propuesta de valor a ofrecer a los clientes, así mismo se determinó que el mercado escogido permitirán a la empresa un crecimiento y rentabilidad sostenible.

En relación al cliente potencial y precio se escogió de forma inicial los profesionales de la salud de la Ciudad de Lima Metropolitana, los estudios de mercado realizados demostraron que el tipo del mercado escogido tiene un tamaño grande, en constante expansión y dispuesto a pagar los precios definidos para los planes básico y Premium de 79 y 129 soles respectivamente.

Las estrategias de marketing escogidas y la interacción con los profesionales de la salud previa al lanzamiento permitirán obtener un reconocimiento de la marca dentro del mercado y garantizarán la disponibilidad de especialistas al momento del lanzamiento del servicio y la plataforma digital.

La empresa dispondrá de suficiente liquidez inyectada por un préstamo financiero a una entidad bancaria a largo plazo lo cual permitirá cubrir todos los gastos relativos al funcionamiento de la plataforma digital y la cancelación de sueldos a nuestros colaboradores, en este orden de ideas se prevé un crecimiento sostenido anual sobre el 10%

El continuo feedback con los clientes permitirá la constante mejora de la plataforma, mejorando la experiencia de los usuarios y elevando la cantidad y calidad del servicio prestado, lo cual marcará las estrategias para la expansión dentro del mercado.

## **8.2. Recomendaciones**

Red Medics tendrá como cliente potencial los profesionales de la salud de Lima Metropolitana razón la cual el centro de operaciones se encontrará en las zonas aledañas con acceso a los servicios públicos con la finalidad de mantener una economía estable en cuanto a gastos operativos y mantener un fácil acceso a nuestra sede a los profesionales de la salud que deseen visitar nuestras instalaciones.

Los estudios demostraron que el profesional de la salud promedio está dispuesto a pagar 79 soles por el plan Básico y por el plan Premium un precio de 129 soles, sin embargo, se recomienda realizar un estudio a mayor profundidad sobre la sensibilidad del monto a pagar con la finalidad de lograr el mayor beneficio financiero de Red Medics.

Se recomienda a partir del segundo año de operaciones una política de descuentos al grupo de profesionales médicos que cumplan 12 meses continuos cancelando su suscripción al servicio con el objeto de obtener fidelización y disminuir la amenaza con respecto a nuestros principales competidores.

En el caso de las técnicas de marketing el uso adecuado de las estrategias determinadas como principales para la empresa, debido a que el mercado es muy específico por lo cual las decisiones de publicidad deben ser lo más acertadas posibles para evitar gastos innecesarios por mercadotecnia.

Se recomienda mantener una estrecha relación con los Colegios de profesionales médicos y no médicos con la finalidad de dar la veracidad de los datos ofrecidos por estos y garantizar que los mismos brinden una atención adecuada a la normativa medica vigente, la certificación de los profesionales de la salud permitirá desarrollar la reputación y prestigio de la marca y atraerá más clientes potenciales.

## REFERENCIAS

- Abreu, M. (2006). Formulación y evaluación de proyectos de inversión en México. *Universidad Autónoma Metropolitana*, Recuperado de [https://www.academia.edu/39778154/Formulaci%C3%B3n\\_y\\_Evaluaci%C3%B3n\\_de\\_Proyectos\\_de\\_Inversi%C3%B3n\\_en\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/39778154/Formulaci%C3%B3n_y_Evaluaci%C3%B3n_de_Proyectos_de_Inversi%C3%B3n_en_M%C3%A9xico)
- Aguilera, R. & Sepúlveda, F. (Junio de 2005) Evaluación de proyectos de inversión para la toma de decisiones. *Economía y administración*. núm 64, pp. 91-100, Recuperado de [https://estudioambiental.webnode.es/\\_files/200000021-9847698a1e/Paper%20proyectos.pdf](https://estudioambiental.webnode.es/_files/200000021-9847698a1e/Paper%20proyectos.pdf)
- Amat O. (2000). EVA: Valor Económico Agregado. 1era. Edición. Editorial Gestión. Lima, Perú.
- Baca, G. (2006). *Evaluación de proyectos*. McGraw Hill. 5ª edición: México
- BMI (2014, 12 de junio). Guía para la formulación de proyectos de inversión. Recuperado de <https://es.slideshare.net/mgonzaleztejada/guia-de-proyectos-de-inversion>
- Centro de Diseño Industrial (s/f). Marketing. Recuperado de [http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto\\_equilibrio.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto_equilibrio.pdf).
- Cortez, Y. Delgadillo, D., Gante, Y., Gil, S. (2010). *Análisis financiero para la mejor toma de decisiones: Administración del Capital de Trabajo*. Escuela Superior de Comercio y administración. (Trabajo de Grado en línea). Recuperado de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/162/1045724452-%201045667864.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Cuevas, C. (2001). Estudios Gerenciales. Universidad ICESI Cali, Colombia. 14-18. Recuperado de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/53/51](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/53/51)
- Dimas, S., Henríquez, R. y Henríquez, C. (2013). *Flujo de caja proyectado enfocado a la gestión de tesorería de las empresas dedicadas a la elaboración de dulces y confitados*. Universidad de el Salvador Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Contaduría Pública. (Trabajo de Licenciatura en línea). Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/5334/1/FLUJO%20DE%20CAJA%20PROYECTADO%20G%20.pdf>
- Erossa, V. (2014) Proyectos de inversión en ingeniería: Su metodología. LIMUSA; Edición. México, D.F.
- Escalona, I. (2009). Métodos de evaluación financiera en evaluación de proyectos. El Cid editor. Argentina.

- Gillies, R., Shortell, S., Anderson, D. y otros. (1993). *Conceptualización y medición de la integración: hallazgos del estudio de integración de sistemas de salud*. Vol. 38, no. 4, p. 467 – 489.
- Gravano M, 2009. Revista Intuición y Formación Año 1 N°1. Artículo Plan de Negocios
- Juste, M, y Prieto, M. (2020, 26 de abril). El coronavirus acelera la telemedicina: así será la sanidad en el futuro. *Expansión Economía Digital*. Recuperado de <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2020/04/26/5ea1cd43468aebc1378b45d9.html>
- Lemus, W. (2010). *Contabilidad de Costos*. Fundación para la Educación Superior San Mateo Bogotá D.C. Colombia.
- Molina, A. (1996). *Cómo sanear las finanzas de las empresas*. Primera Edición. Ediciones Fiscales ISEF, S.A., México D.F. p. 80 y 81.
- Morales, A. & Morales, J. (2009). *Proyectos de inversión. Evaluación y formulación*. Ed. McGraw Hill: México.
- Municipalidad Provincial de Moyobamba. (s/f) manual de organización y funciones (MOF). Recuperado de [http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc\\_gestion/mof.php](http://www.munimoyobamba.gob.pe/app/web/doc_gestion/mof.php)
- NIC-NIIF (2001). *El primer portal en español de las Normas Internacionales de Información Financiera*. International Accounting Standards Board (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad “IASB”) Recuperado de <https://www.nicniif.org/home/iasb/que-es-el-iasb.html>
- Organización Panamericana de la Salud (2010). *Redes integradas de servicios de salud: conceptos, opciones de política y hoja de ruta para su implementación en las Américas*. Recuperado de <https://iris.paho.org/handle/10665.2/31323>
- Pedregal, D. (s/f) *Las decisiones de inversión: Conceptos básicos*. Administración de Empresas. Universidad de Castilla-La Mancha.
- Perdomo, A. (1998). *Planeación financiera*. Cuarta Edición. ECAFSA, México D.F. p. 207.
- Rodríguez, J. (2020, 13 de mayo). Inversiones en salud: ¿qué sigue? *CONEXIONESAN* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/05/13/inversiones-en-salud-que-sigue/>
- RSM (2019). *En qué consiste el reclutamiento y selección de personal*. Recuperado de <https://www.rsm.global/peru/es/aportes/blog-rsm-peru/en-que-consiste-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal>
- San Miguel, C. (2015, 03 de junio). Análisis de sensibilidad de indicadores financieros en la evaluación de inversiones en Mipymes. *Columna Económica*, p. 58, Recuperado de [http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd58\\_col-ec.pdf](http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd58_col-ec.pdf)

Soldevilla, E. (1990). *Inversión y Mercado de Capitales*. Editorial Milladoiro.

Sosa, M. (ed). (2007). *Fundamentos teórico-metodológicos para la evaluación económico-financiera de proyectos de inversión*. Ed. Cir Editor. Argentina.