



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios
Licenciatura en Administración de Empresas

**Plataforma web y móvil que integra un Sistema de
Gestión para el consultorio medico y de Reserva de
Turnos para el paciente**



DrApp

Alumnos: Verónica Marseillan (24134) y Mathias Sielecki (24199)

Tutor: Claudio Darín

Victoria, Buenos Aires - 31 de mayo, 2016

Índice

Resumen Ejecutivo	3
I. Oportunidad de Negocio	5
II. Negocio Propuesto para capturar la Oportunidad	8
III. Modelo de Negocio	13
IV. Análisis del Sector	14
V. Investigación de mercado	22
VI. Plan de Marketing	45
VII. Operaciones	66
VIII. Equipo	72
IX. Costos, Finanzas e Inversión	74
X. Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios.....	87
XI. Plan de implementación y riesgos.....	92
Conclusiones	101
Bibliografía.....	102
Anexos.....	104

Resumen Ejecutivo

El crecimiento generalizado en el uso de las plataformas móviles y los nuevos modelos de negocio que de este avance surgieron, revolucionaron el escenario tradicional para los procesos y conductas de los individuos y organizaciones. Ante esta transformación, que ocurre en Argentina y en el mundo entero, se hace presente el desafío de adaptarse a las demandas de los nuevos consumidores, creando un servicio que facilite la labor a los médicos y los procesos a los pacientes.

El presente plan de negocio presenta una alternativa digital e innovadora para el proceso de reserva de turnos médicos y para la gestión del consultorio del profesional. DrApp consiste de una página web para el médico y el paciente y una aplicación móvil de utilidad exclusiva para el paciente. El médico podrá cargar y almacenar las historias clínicas de quienes lo visitan y gestionar los turnos de su consultorio desde el sistema virtual de DrApp. El paciente podrá, por otro lado, buscar, comparar y reservar turnos médicos desde la página web o la aplicación de DrApp.

El servicio ofrece un valor agregado a los médicos que atienden en consultorios particulares, que sufren una ineficiente gestión de turnos y que conviven con un mal manejo de la información de sus pacientes provocado por un sistema obsoleto y desorganizado de historias clínicas. También se le ofrece un diferencial a aquellos pacientes acostumbrados a manejar sus procesos diarios a través de dispositivos móviles y a aquellos cansados del sistema actual de reserva de turnos médicos. Se tiene también en cuenta a los laboratorios brindándoles una herramienta capaz de generar fidelización con sus principales médicos, en tiempos de mucha competencia y poca capacidad de diferenciación.

DrApp es gratuita para los pacientes y para aquellos médicos que reciben el servicio como regalo de un laboratorio. Para los médicos que el servicio no les fue otorgado de manera gratuita se les permite el uso y goce de la plataforma sin obligación de pago hasta el sexto mes de uso. Por lo tanto, se esperan dos tipos

de ingresos: por un lado el desembolso de aquellos laboratorios que decidan otorgarle el servicio, como regalo, a sus médicos de cabecera de una cierta especialidad. Se espera que un segundo ingreso resulte de los médicos que se adhieran al sistema por voluntad propia, paguen, recién al sexto mes de uso, un cierto monto por aquellos pacientes que reciban a través de DrApp.

Se estima que la inversión inicial se requerirá un capital de \$750.000, a utilizar en la primer etapa que será para probar el concepto con un producto mínimo viable. En caso de éxito, se estima que una nueva inversión de \$2.250.000 será necesaria para el desarrollo total de la plataforma. Se espera ofrecer una rentabilidad del capital de 44% a los inversionistas y devolverles su inversión en un plazo de 18 meses.



Universidad de
SanAndrés

I. Oportunidad de Negocio

En los últimos años se ha dado un crecimiento generalizado en el uso de las plataformas móviles. Tanto en Argentina como en el resto del mundo, la tecnología móvil ha revolucionado y continúa revolucionando la forma en que las personas se relacionan, comunican y organizan sus vidas¹.

Este nuevo escenario hubiera sido imposible sin la explosión de los *Smartphone*, que pasaron de ser un dispositivo de lujo a un elemento básico en la vida del usuario. En el 2014 cuatro de cada cinco argentinos eligió un teléfono inteligente (ver Anexo 1) y se proyecta que en el 2018 serán 17 millones los usuarios de esta tecnología². Simultáneamente, la gente comenzó a usar el celular no sólo como dispositivo de socialización e información, sino también de transacción y facilitador de procesos de la vida diaria. Uber y OpenTable son dos de los ejemplos internacionales más emblemáticos de esta transformación. Estas plataformas revolucionaron el formato tradicional de pedir un taxi o hacer una reserva en un restaurant. Las personas están abandonando las búsquedas en la calle y el llamado telefónico y utilizan aplicaciones móviles en cualquier momento del día y desde cualquier lugar. Largos procesos ahora se hacen con un simple clic.

Este avance tecnológico cambió muchos aspectos en la vida cotidiana de las personas, pero ¿qué ha ocurrido en el ámbito de la salud? Según un estudio realizado por la consultora Mckinsey & Company³, *“a las compañías farmacéuticas se les está dificultando mantener el ritmo de cambios producidos por la tecnología digital. (...) Los ejecutivos del mundo farmacéutico son muy conscientes del potencial revolucionario que presenta la tecnología y están experimentando con una amplia gama de iniciativas digitales”*.

¹ Smart Insights, 21 de septiembre, 2015

² <http://www.emarketer.com/Article/2-Billion-Consumers-Worldwide-Smartphones-by-2016/1011694> 22 de septiembre, 2015

³ <http://www.mckinsey.com/industries/pharmaceuticals-and-medical-products/our-insights/the-road-to-digital-success-in-pharma> 10 de agosto, 2015

Por este estancamiento que se produce en el ámbito de la salud, muchos procesos siguen respondiendo a las demandas del siglo pasado sin adaptarse a la revolución digital que explota en el mundo entero. Un claro ejemplo de esto en la Argentina es la experiencia de visitar un consultorio médico.

El sistema para reservar un turno en un consultorio particular en Argentina y América latina no evolucionó en las últimas décadas, presentándose así la primera oportunidad de negocio. Aparecieron las computadoras, los *Smartphone* y las tabletas pero todavía es necesario el llamado telefónico para concretar una cita médica. Este llamado debe ser realizado en una franja horaria poco conveniente para los pacientes y estos se ven obligados a perder tiempo de trabajo para hacer el llamado. Luego, en caso de necesitar cancelar un turno, nuevamente hay que llamar en un cierto horario hábil y desear que las líneas no estén ocupadas. Esto provoca que los pacientes se ausenten sin cancelar su turno; 2 de cada 10 no asisten a su turno programado⁴ (ver Anexo 2). Por esto, los médicos deben ajustar sus agendas como una previsión por ausentismo. Consecuentemente, cuando se presentan desvíos en la estadística, se provocan largas esperas en los consultorios. Estas esperas provocan malestar en los pacientes, y mayor ausencia en sus trabajos o quehaceres.

En ciertos rubros, como el de restaurants e inmuebles, ya existen plataformas web y móviles exitosas que operan en el país (ej.: Restorando, Resermap, Airbnb) para comparar alternativas y hacer reservas en un clic. Se puede deducir entonces que el usuario argentino ya comenzó a adoptar estas tecnologías para facilitar su vida cotidiana. Consecuentemente, se observa una oportunidad dado que en Argentina todavía no existen aplicaciones móviles para gestionar la experiencia del consultorio médico (encontrar, comparar, reservar).

La industria farmacéutica argentina presenta una segunda oportunidad. Esta industria esta compuesta por dos mercados principales: el masivo y el ético con un market share en valores del 10,2% y 89,8% respectivamente en el año 2012 (ver Anexo 3).

⁴ Congreso Internacional de Clínica Médica y Medicina Interna, Noviembre 2011

El mercado masivo esta conformado por los productos llamados O.T.C. (por las siglas en ingles de “*over the counter*”) y son medicamentos que pueden ser vendidos sin una receta médica. Son productos que poseen bajo potencial de uso indebido y cuyos beneficios son mayores que los potenciales riesgos.

El mercado ético esta compuesto por los medicamentos de venta bajo receta. Esto quiere decir que sin la prescripción de un profesional de la salud, el paciente no puede adquirir el producto. Dentro de este mercado predominan las marcas de fantasía sobre los genéricos (ver Anexo 4). Se las llama así dado que dentro de un mercado compiten productos que contienen los mismos principios activos y tienen la misma acción terapéutica. Para ganar *market share* se crean las marcas *de fantasía* y así se genera un valor adicional en los consumidores. La promoción es entonces esencial dentro de este mercado dado que todos los jugadores compiten con el mismo producto.

Por regulaciones legales ⁵, los productos éticos solo pueden ser promocionados a través de los agentes de propaganda médica (APM). Los APM son profesionales que visitan los consultorios para informar sobre los nuevos productos de la empresa o para reforzar la permanencia de los que ya se comercializan. Las posibilidades que los laboratorios tienen para diferenciarse de su competencia son limitadas: el principal método de promoción es a través de la entrega de muestras médicas. Los laboratorios líder del país invierten más del 7% de su facturación entre muestras y promoción⁶. Sin embargo, incluso tras estos grandes desembolsos de dinero, la fidelización que se logra está condicionada dado que todas las empresas de la industria tienen un enfoque similar. Se observa por lo tanto la necesidad de una estrategia de promoción que le permita a los laboratorios diferenciarse de su competencia.

⁵ Artículo 19, Resolución Ministerio de Salud número 627/2007: queda prohibido toda forma de anuncio al publico de los productos cuyo expendio solo haya sido autorizado “bajo receta”

⁶ Entrevista con Diego Drajer, Gerente de Productos Éticos, Laboratorio Elea

II. Negocio Propuesto

DrApp es una plataforma que le permite a los pacientes tener una mejor experiencia a la hora de visitar un consultorio y un sistema de gestión que reduce la complejidad operativa y mejora la eficiencia del médico. Como es un producto útil para los profesionales, resulta una alternativa atractiva para que las farmacéuticas puedan tener una herramienta más para lograr la fidelización mencionada en el apartado anterior.

DrApp será un sitio web y una aplicación móvil disponible en Argentina que permitirá a sus usuarios encontrar médicos en función de cuatro simples variables (especialidad, ubicación, obra social y fecha) y reservar turnos en cualquier momento del día. La plataforma permitirá visualizar todos los profesionales que coincidan con los requisitos deseados, mostrando en simultáneo la disponibilidad de horarios para el día elegido. Al seleccionar cualquiera de los profesionales propuestos, el usuario tendrá acceso a una breve biografía y a los horarios y lugares en los que opera el profesional.

Una vez elegido el médico, con tan solo seleccionar el horario deseado, el turno estará confirmado. La cita quedará entonces registrada en la sección *Turnos Futuros* de la aplicación, donde el usuario podrá tener un registro de sus próximas visitas médicas con la posibilidad de transferirlas a la agenda de su celular. DrApp se asegurará además de recordar al paciente 48hrs antes para evitar las ausencias involuntarias. Un estudio⁷ demuestra que el porcentaje de ausentismo involuntario puede ser reducido en un 75% gracias al envío de SMS y correos electrónicos en los días previos a la consulta (ver Anexo 5). Además, en caso de desearlo, el usuario podrá cancelar su turno de forma sencilla desde la sección *Turnos Futuros* eliminando el inconveniente de comunicarse telefónicamente (ver Anexo 6, prototipo de la sección Turnos Futuros de DrApp). Con estas funciones, la aplicación logrará reducir drásticamente tanto el ausentismo voluntario como el

⁷ Infolac, 20 de agosto, 2015

involuntario. Consecuentemente, los ingresos del médico se verán reflejados por una suba superior al 30% por la mayor productividad de su tiempo (ver Anexo 7, calculo de aumento de productividad).

En complemento con los beneficios mencionados anteriormente, la aplicación le permitirá al profesional tener mayor exposición y poder ser reconocido por sus atributos. Además, a través de una Historia Clínica Electrónica (ver Sección IX: Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios) el doctor podrá llevar un registro digital de todos sus pacientes, compartir los expedientes con ellos y cargar las indicaciones y recetas en sus cuentas. Es importante destacar que hoy en día los principales centros de atención médica del país cuentan con historia clínica electrónica, como por ejemplo Hospital Italiano, Diagnostico Maipu, Clinica Las Lomas, entre otros.

Como los turnos podrán ser obtenidos virtualmente y la aplicación permitirá el *check-in online*, las secretarias, normalmente sobrecargadas con trabajo, podrán hacer un uso más eficiente de su tiempo. Aquellos pacientes que opten por el método tradicional de reserva podrán también ser insertados dentro de la plataforma al momento de tomar el turno. De esta manera, DrApp podrá enviar las notificaciones como si fuesen usuarios generando conocimiento de marca y demostrando algunos de los beneficios ofrecidos. Esto le permitirá a la empresa un mayor grado de difusión y una adopción más veloz por parte del público general. Por lo tanto, la aplicación permitirá a los consultorios médicos ser más eficientes, organizados e incrementar sus ingresos.

Al ser una herramienta de gran utilidad para los doctores, DrApp resulta una opción extremadamente atractiva para las empresas farmacéuticas para generar fidelización. Los laboratorios tendrán la posibilidad de comprar licencias de la aplicación para ofrecer el sistema a los profesionales y eximirlos del pago del servicio. Las farmacéuticas podrán asegurarse que nadie de su competencia ofrezca DrApp al mismo médico dado que solo se podrán ofrecer licencias tras haber adquirido la exclusividad de la especialidad (pediatría, cardiología, etc.). Esto quiere decir que en cada especialidad solo un laboratorio podrá ofrecer la

aplicación. Por lo tanto, DrApp se convierte en la herramienta de promoción que le falta a las empresas farmacéuticas para diferenciarse de la competencia.



Universidad de
SanAndrés

III. Modelo de Negocio

Propuesta de Valor

La plataforma web y móvil de DrApp permitirá a los doctores una correcta organización de su agenda y una digitalización de la Historia Clínica de sus pacientes. Conjuntamente, brindará mayor exposición a los profesionales incrementando la demanda. A su vez, los pacientes se verán favorecidos por la facilidad de encontrar profesionales y reservar turnos en cualquier momento del día. Por último, los laboratorios farmacéuticos encontrarán en DrApp un servicio que les permitirá fidelizar con los médicos y diferenciarse de la competencia.

Segmentos de Cliente

1) Segmentos Primarios:

a) Médicos

DrApp esta destinada a los profesionales que trabajan en pequeños y medianos consultorios particulares, independientemente de su afiliación, o no, a una obra social o prepaga. El único requisito para ser parte de la comunidad DrApp es que el medico atienda a sus pacientes en un consultorio y no en una clínica, sanatorio, hospital o salita. Estos médicos no logran organizar eficientemente su agenda dado que dependen del tiempo y la buena gestión de sus secretarias. En adición, las frecuentes ausencias por parte de los pacientes impactan dramáticamente en los resultados financieros del consultorio.

Si bien se prevé que en un principio la adopción será mayor por médicos pertenecientes a la Generación X (nacidos entre 1961 y 1980), no se descarta el interés de los Baby Boomers (nacidos entre 1945 y 1960). Conjuntamente, con la generación de los Millenials (1981-1995) llegando a la edad de abrir sus propios despachos, se pronostica un marcado crecimiento de la demanda.

b) Pacientes

Los segmentos objetivo de DrApp son los Millennials y la Generación X. Los primeros son aquellos que están más acostumbrados al uso de *smartphones* para resolver problemáticas de su vida diaria. Para la Generación X, DrApp es la solución perfecta para programar sus propios turnos, pero también los de sus padres e hijos.

DrApp está dirigida a pacientes que se atienden en consultorios particulares, dado que estos son los médicos target de la comunidad. DrApp no está dirigida a ninguna clase social en particular dado que es gratuita y permite encontrar profesionales de todas las obras sociales y prepagas que operan en el país. Los pacientes podrán además visitar médicos que no estén afiliados a su cobertura médica, haciéndose cargo ellos mismos de los costos. DrApp no limita al paciente a su obra social o prepaga, sino que la reserva, como se mencionó anteriormente, puede ser hecha con cualquier médico de la comunidad.

2) Segmento Secundario:

a) Laboratorios Farmacéuticos

DrApp está dirigida a los laboratorios farmacéuticos líderes del país. Estas organizaciones están en constante búsqueda de nuevas alternativas para servir a los profesionales y diferenciarse de la competencia.

Canales

DrApp será presentada de forma personal a los laboratorios farmacéuticos líder del país como una posibilidad de diferenciación de su competencia. A través de los agentes de propaganda médica, las farmacéuticas ofrecerán el servicio a los médicos para que estos puedan beneficiarse de las funciones de DrApp. Los pacientes que visiten estos consultorios serán inscriptos en el sistema y a través de notificaciones útiles (recordatorios de turnos, comunicaciones de atrasos de turnos, etc.) se familiarizarán con DrApp y sus beneficios, teniendo la posibilidad de descargarlo automáticamente.

Además, los pacientes podrán conocer la propuesta de valor de la compañía a través de campañas de marketing (expuestas y detalladas más adelante).

Relación con los Clientes

La relación con todos los clientes será directa. Mientras que con los laboratorios la relación será personalizada, con los médicos y pacientes será automatizada a través de mensajes dentro de la aplicación para comunicar las novedades. Sin embargo, estos últimos dos segmentos podrán hacer descargos dentro de la plataforma para comunicar errores y necesidades insatisfechas. Estos comentarios serán utilizados como *feedback* para la mejora continua de la plataforma.

Flujos de Ingresos

La compañía tendrá dos flujos de ingreso. Por un lado, los denominados “*médicos independientes*” que pagarán un precio fijo por cada consulta conseguida a través de DrApp, recién a partir del sexto mes de uso. La aplicación no distingue a los médicos en función de las coberturas con las que trabajan a la hora de cancelar el saldo. El ingreso siempre será un determinado monto fijo por cada paciente que hizo la reserva a través de la plataforma.

Por otro lado, se venderá la exclusividad de especialidades y licencias de uso a empresas farmacéuticas. Las licencias eximirán a los denominados “*médicos de cabecera*” del laboratorio de cualquier tipo de pago por el uso de la aplicación. Para obtenerlas, los laboratorios abonarán un monto fijo para adquirir la exclusividad de ofrecer el servicio a una determinada especialidad médica durante un año. El monto dependerá del tamaño del mercado de cada especialidad. Además, tendrán un costo variable en función de a cuantos profesionales le ofrezcan efectivamente el servicio, es decir, de cuantas licencias compren.

Aliados Clave

El laboratorio ELEA, tercero en facturación del país, permitió conocer al máximo el mercado en el cual se quiere penetrar. Además, a través de sus contactos, se podrá crear vínculos preferenciales con las otras empresas de la industria, diferenciando a DrApp de su competencia.

El contacto con los Presidentes de los Congresos de cada especialidad permitirá generar confianza en todo el universo médico a través de su patrocinio.

Recursos Clave

El principal recurso clave es el contacto directo que los fundadores de DrApp tienen con los laboratorios farmacéuticos líderes del país. Esto permitirá generar las reuniones necesarias para asegurar las ventas

Actividades Clave

Concurrir a Congresos Médicos será elemental para publicitar el producto entre los profesionales.

Además, se considera clave brindar capacitaciones tanto para los APM como para los médicos sobre las funciones y beneficios de la plataforma. Solo de esta manera se logrará comunicar de forma plena lo que diferencia a DrApp de potenciales competidores.

Estructura de Costos

DrApp tendrá que incurrir en tres costos principales. El mayor desembolso de dinero será destinado al desarrollo de los aplicativos, web y móvil (iOS y Android). El segundo costo está relacionado al marketing para atraer pacientes. El tercer y último costo será destinado a educar a los médicos y secretarías sobre los beneficios y el uso del software.

IV. Análisis del sector

John Mullins⁸, una figura distinguida en la comunidad global empresarial, afirma que es muy importante hacer una distinción entre el mercado que se intenta penetrar y la industria. El primero, explica el autor, está compuesto por los potenciales consumidores cuyas necesidades son satisfechas con el producto. Mientras que el segundo refiere a los vendedores que ofrecen productos que son similares o sustitutos. El exitoso emprendedor también explica que es trascendental analizar tanto mercado como industria en un nivel macro y micro para un mejor entendimiento de la situación.

Siguiendo estos consejos, se realizará un análisis del mercado y de la industria en la que DrApp quiere insertarse.

Mercado – nivel macro:

El mercado de DrApp está compuesto por aquellos pacientes que quieren reservar turnos de manera online. Hoy en día, como se vio anteriormente, es una tendencia solucionar los problemas de la vida cotidiana con la tecnología.

Para calcular la demanda potencial se partirá de la población total de Argentina: 40.117.096 de personas residen en el país. El 56.34% (22.603.791 personas) recibe atención médica por medio de las obras sociales, otro 5.1% está afiliado a una prepaga y otro 1.8% recibe planes de salud estatales⁹. La aplicación está destinada a instituciones privadas, por lo que aquellos que no cuenten con una obra social o prepaga no pueden ser incluidos en el mercado. Según el censo realizado por el Indec son 15.469.155 personas las que no caen en esta categoría, reduciendo el mercado objetivo a 24.647.941 personas.

⁸ Mullins J.W. (2010). The New Business Road Test. Prentice Hall. Capítulo 1

⁹http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135 8 de abril, 2016

Según este mismo censo, casi el 50% de la población esta fuera de la edad target (menores de 18 y mayores de 60). Esto significa que el mercado de DrApp debe ser reducido a 13 millones de personas. Es importante destacar que, si bien no todos los habitantes del país tienen acceso a internet (40% no lo tiene^[2]), sería sesgado aplicar este filtro. Esto sucede porque la mayoría de los que no tienen internet forma también parte de los que no poseen obra social o prepaga. Se observa por lo tanto que el mercado objetivo para la aplicación es de 13 millones de personas a nivel país.

Mercado – nivel micro:

Mullins explica que es crucial no apuntar a todo el mercado en un principio, sino que a un pequeño segmento de consumidores. En el caso de DrApp, este pequeño segmento está compuesto por los pacientes que visitan consultorios particulares en las grandes urbes del país (Ciudad de Buenos Aires, Conurbano Bonaerense, Córdoba, Rosario y La Plata). Esto excluye a los pacientes de clínicas, sanatorios, hospitales y salitas.

A este sector, DrApp le ofrece múltiples beneficios diferenciales que nadie más ofrece actualmente. Para empezar, hoy en día ninguna plataforma online para reservar turnos logró consolidar una base de datos robusta de profesionales médicos. Por lo tanto, los pacientes no tienen forma de llegar a la oferta real de médicos, de manera online. En segundo término, ninguna de estas plataformas permite ser notificado de retrasos en el consultorio, dándole a DrApp un diferencial extremadamente importante. Desde el punto de vista médico, ninguna plataforma integra la gestión de turnos y una historia clínica médica de manera virtual. Esto, junto a la estrategia de promoción, es lo que le permitirá a la plataforma una penetración distinta y superior.

Es importante destacar que este segmento será cada vez mayor. El recambio generacional favorece la utilización de plataformas tecnológicas dado que los jóvenes están más acostumbrados a su uso. Dicho esto, se prevé que los médicos

que abran su consultorio particular en los próximos años adopten DrApp desde un principio. Esto les permitirá ahorrar en costos (no necesitan una secretaria), mejorar su eficiencia (maximizar los horarios de consulta que se ofrecen) y tener una exposición que de otra manera sería imposible. Actualmente, por la gran oferta de profesionales que hay en las grandes urbes urbanas, es muy complicado para los recién matriculados ser parte de las cartillas de las prepagas. Por lo tanto, DrApp será la vidriera para todos estos jóvenes profesionales que se aventuren a abrir su propio consultorio particular.

Industria – nivel macro:

DrApp pertenece a la industria del eHealth. Según la Organización Mundial de la Salud, la eHealth es la transferencia de los recursos y cuidados de la salud por medios electrónicos y se compone de tres áreas principales¹⁰:

La divulgación de información de salud, para los profesionales y los consumidores de salud, a través de Internet y de las telecomunicaciones.

El uso del poder de la tecnología y el comercio electrónico para mejorar los servicios vinculados con la salud.

El uso de prácticas de comercio electrónico y e-business en la gestión de los sistemas de salud. (Para comprender mejor el funcionamiento de esta industria en la Argentina realizaremos un análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Mullins sugiere que para determinar el atractivo de una industria se deben utilizar las cinco fuerzas que Michael Porter identificó en la década del '70: amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutos, clientes, proveedores y competencia. Para comprender mejor el funcionamiento de la industria de la eHealth en la Argentina se analizarán estas variables de Porter:

¹⁰ http://www.who.int/goe/publications/goe_mhealth_web.pdf 12 de marzo, 2016

α) Nuevos entrantes:

La inversión para penetrar en esta industria es elevada dado que se necesita desarrollar sistemas y aplicaciones que hoy en día son muy costosas. Al mismo tiempo, los contactos y conexiones son elementales para poder llegar a un gran número de consumidores de manera eficiente y rápida.

Es importante destacar que es una industria que esta en crecimiento y en la que los grandes jugadores de la industria farmacéutica están invirtiendo mucho dinero para mantenerse al día.

Por lo tanto, se puede afirmar que es una industria atractiva pero con barreras de entrada medias.

b) Clientes

Es importante distinguir entre tres tipos de clientes: laboratorios, médicos y pacientes.

Los laboratorios líder del país están en una competencia constante para no perder participación de mercado. Para esto, es elemental el desarrollo de nuevas herramientas de promoción que les permita fidelizar a sus clientes. DrApp responde a estas demandas, pero los laboratorios target son pocos. Por lo tanto, el poder de negociación de los laboratorios es medio.

Los médicos están en la constante búsqueda de optimizar su limitado tiempo para poder tener prácticas más eficientes. Es por esto que constantemente reciben ofertas de productos para satisfacer estas demandas. Sin embargo, el proceso de convencer al médico no es sencillo porque descarta rápidamente las ofertas. Por lo tanto, el poder de negociación del médico es alto, y es el principal elemento determinante de la buena penetración del producto.

Una vez lograda la adopción de los médicos, los pacientes podrán encontrar una gran variedad de resultados en sus búsquedas a través de la App. Es por esto

que se considera que el poder de negociación de los pacientes es bajo; es la única alternativa que satisfaga su demanda hoy en día.

c) Proveedores

Los proveedores son los desarrolladores de software y aplicaciones. Hoy en día hay una gran demanda por esta profesión y no tanta oferta. Por lo tanto, su poder de negociación es alto.

d) Sustitutos

Los sustitutos a la plataforma propuesta son productos que responden a necesidades del siglo pasado. No existe aún un sustituto que ofrezca los mismos beneficios, por lo que la amenaza es baja.

e) Rivalidad en la Industria

Hay múltiples jugadores en la industria, sin embargo ninguno logró penetrarla. Esto se debe principalmente a que nadie pudo lograr la adhesión de los médicos. Al mismo tiempo, ningún jugador tuvo la capacidad de inversión para lograr el desarrollo de una buena plataforma y al mismo tiempo invertir en marketing para lograr promocionarla.

En síntesis, la rivalidad en la industria es media; hay muchos jugadores pero ninguno exitoso.

Se puede ver entonces que la industria en la que se quiere penetrar, si se tienen los recursos adecuados, es sumamente atractiva. Hay una oferta que no logra satisfacer una demanda voraz de una alternativa eficiente para resolver sus problemas.

Industria – nivel micro

Mullins explica que es esencial tener una ventaja sostenible en el tiempo para poder crecer en el largo plazo.

DrApp tiene una red de contactos que le permitirá estar siempre a la vanguardia de los cambios de la industria y penetrar en los nuevos mercados de manera rápida y eficiente. Esta red abarca distintos segmentos de la industria, como farmacias, obras sociales, laboratorios farmacéuticos y droguerías. Esto le permitirá a la compañía mantenerse siempre un paso delante de su competencia.

Análisis Comparativo

Los principales competidores de DrApp pueden ser divididos en dos categorías: plataformas web enfocadas en ofrecer turnos y plataformas web que proveen un sistema de gestión al médico con posibilidad de ofrecer turno a pacientes regulares.

La primera categoría está compuesta por cinco empresas (iTurnos, DoctorAlia, Doctuo, EligetuMédico, TuturnoMédico). A pesar de ofrecer un servicio correcto, ninguna de ellas logró gran adhesión del universo médico. La más exitosa es iTurnos que cuenta con menos de 700 profesionales suscriptos. El problema que se observa, es que solo ofrecen al profesional un sistema de gestión de agenda sin complementarlo con un historial clínico electrónico.

Mientras que la segunda categoría, compuesta por Epicrisis y ConsultorioMóvil, presenta productos de alta calidad. Sin embargo, ambas empresas están más enfocadas a la gestión del consultorio dejando de lado la oferta de turnos para todo tipo de pacientes. Esto, junto a un bajo nivel de penetración, hicieron que estas plataformas no tengan el suficiente éxito en el país como para conquistar una gran proporción del mercado.

Empresa	Reserva de Turnos via WEB	Reserva de Turnos via APP	Encontrar medicos a traves de filtros	Reserva de turnos para familiares	Recordatorio de turnos	Notificacion de retraso en el consultorio	Hisotrial Clinico Electronico
DrApp	X	X	X	X	X	X	X
iTurnos	X		X		X		
Doctoralia	X	X	X		X		
ConsultorioMovil	X				X		X
Epicrisis	X				X		X
Doctuo	X		X		X		
EligetuMedico	X		X		X		
TuturnoMedico	X		X		X		

Tabla 1.0

V. Investigación de Mercado

Se realizaron distintas encuestas y entrevistas que permitirán analizar el mercado al que DrApp apunta. Los laboratorios, médicos y pacientes, targets objetivos del proyecto, fueron investigados a través de las siguientes acciones:

- *Entrevistas y consultas a distintos líderes de laboratorios*, sobre su actual relación con los médicos y sus estrategias de fidelización para con ellos.
- *Encuesta a 40.000 médicos*^{11 12}, de distintas especialidades y áreas urbanas de la Argentina, realizada por la consultora *Ibope*. Se obtuvo información sobre los comportamientos, usos y preferencias de los médicos. Se les consultó también su opinión acerca de DrApp y la utilidad que le darían.
- *Encuesta 150 a pacientes*^{13 14}, de variadas edades, realizada por ambos socios de DrApp. Se les consultó sobre sus comportamientos a la hora de elegir, reservar y visitar a un médico. También se les pidió una opinión acerca de DrApp y los atributos que les serían útiles.

Laboratorios

Según un estudio realizado, en junio 2015, por el Ministerio de Economía y Finanzas de la República Argentina, el sector farmacéutico estaba conformado por 250 empresas. Esto incluye tanto a las que producen en el país como las que importan medicamentos terminados o semiterminados para luego comercializarlos.

¹¹ Ver Anexo 9, encuesta a médicos

¹² Ver Anexo 10, ficha técnica y metodología de encuesta a médicos

¹³ Ver Anexo 12, encuesta a pacientes

¹⁴ Ver Anexo 13, ficha técnica y metodología de encuesta a pacientes

Existen 110 plantas industriales (93 de capital nacional y el resto de origen extranjero)¹⁵.

La producción local se concentra en el área metropolitana de Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba, representando en forma agregada más del 60% del total. La siguiente tabla muestra la localización de la producción de productos farmacéuticos en Argentina¹⁶:

Localización geográfica	Porcentaje de actividad farmacéutica
CABA	23.2%
Resto de Buenos Aires	21.8%
Santa Fe	8.3%
Córdoba	7.5%
Tucumán	4.3%
Mendoza	4.2%
Entre Ríos	3.8%

Tabla 1.1

Líderes de la Industria Farmacéutica

Los laboratorios nacionales ubicados en los primeros lugares del ranking, elaborado por la principal consultora del sector, durante los doce meses transcurridos hasta febrero 2013 son Roemmers, Bago, Elea, Gador, Casasco, Raffo, Baliarda y Montpellier.

Los dos únicos extranjeros que participan de la “crema” del sector son Bayer en el quinto puesto y Pfizer en el noveno. Ambos laboratorios, sin embargo, habían perdido posiciones en la medición de febrero y descendieron al séptimo y undécimo lugar en la facturación.

¹⁵ http://www.mecon.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Farmacaceutico.pdf 12 de mayo, 2016

¹⁶ http://www.mecon.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Farmacaceutico.pdf 12 de mayo, 2016

En total, entre los primeros 25 laboratorios, concentraron el 73,08 por ciento del mercado, con el 73,42 por ciento en facturación y 64,78 en unidades.

Roemmers capturó el 9,11 por ciento de la facturación, Bagó el 4,80 por ciento, Elea el 4,35 por ciento, Gador el 4,10 por ciento y Bayer el 3,71 por ciento¹⁷.

Por la naturaleza del negocio de DrApp, resulta esencial hacer una apertura por especialidades para poder comprender el potencial de esta estrategia de negocio. Esto permitirá además poder establecer una estrategia targetizada de precios a la hora de vender la especialidad. Para este análisis se utilizarán datos de Close-Up actualizados a Abril del 2016, presentados en la Tabla 2.0. Es importante destacar que se están teniendo en cuenta solo productos del mercado ético en esta parte del análisis, dado que es el que interesa a DrApp.

Laboratorios	TOTAL	CLIN.MEDICA (*)	GINECOLOGIA + OBSTET.	CARDIOLOGIA	OFTALMOLOGIA	PEDIATRIA	PSIQUIATRIA	ENDOCRINOLOG	NEUROLOGIA	TRAUMATOLOG.	OTORRINOLAR.	GASTROENTER.	UROLOGIA	REUMATOLOGIA	DIABET-NUTRI	NEUMO-TISIOI	OTROS
Mercado TOTAL	56.109	29.132	3.636	4.659	1.188	4.437	2.715	1.027	803	1.471	929	954	615	442	395	453	3.253
Importancia	100,0	51,9	6,5	8,3	2,1	7,9	4,8	1,8	1,4	2,6	1,7	1,7	1,1	0,8	0,7	0,8	5,8
1 Roemmers	10,8	11,3	6,2	12,7	1,1	18,3	7,7	7,3	7,8	7,2	14,1	11,7	8,0	7,0	9,1	8,6	9,1
2 Gador	6,7	7,3	5,1	8,8	0,1	2,1	14,8	6,2	6,9	4,0	2,5	6,2	5,8	6,0	6,6	4,2	5,1
3 Bago	5,9	6,2	5,0	7,5	0,2	4,9	7,4	3,3	7,6	9,3	3,9	5,1	5,9	4,3	4,7	3,8	4,5
4 Casasco	5,3	5,3	3,9	5,1	0,2	4,6	7,1	2,4	6,5	9,1	13,3	4,7	6,0	4,1	4,2	6,2	5,1
5 Montpellier	4,9	5,3	3,4	3,7	0,1	4,9	1,4	19,3	2,3	6,4	8,5	3,3	2,8	4,1	8,7	5,1	3,6
6 Baliarda	4,4	4,7	4,4	4,8	0,0	1,2	9,7	2,2	6,5	4,8	2,7	5,9	5,2	3,6	3,4	2,5	2,5
7 Investifarma	4,3	3,9	4,8	2,9	0,0	7,3	7,2	2,8	4,5	3,1	5,6	2,6	3,4	2,5	2,9	5,8	6,0
8 Elea	3,8	3,4	10,0	3,6	12,3	2,4	2,9	5,9	4,0	1,9	2,4	2,2	3,4	2,5	4,3	2,9	2,7
9 Raffo	3,5	3,7	4,3	4,4	0,1	0,7	5,0	1,7	3,7	6,5	1,4	2,0	5,4	6,5	2,5	2,1	2,6
10 Pfizer	3,4	3,2	2,5	3,4	1,7	5,9	5,2	1,9	4,2	3,9	2,8	2,3	2,8	2,9	2,2	2,6	3,1
11 Lab. No Indicado	3,2	3,4	3,1	2,6	2,4	3,3	2,5	1,9	3,0	4,0	2,9	2,9	3,4	3,0	2,4	2,5	3,0
12 Glaxo Smithkline	2,7	2,4	1,9	1,8	0,0	5,2	2,9	10,7	3,8	1,1	2,2	1,5	3,4	1,6	2,3	10,4	2,8
13 Bayer	2,7	2,6	8,9	3,3	0,3	1,2	0,8	1,8	2,3	1,6	1,3	1,6	2,7	1,5	2,2	1,6	2,1
14 Andromaco	2,1	1,4	4,7	0,9	0,0	7,6	0,3	0,6	1,3	1,1	0,8	0,9	1,3	1,8	0,9	1,1	4,5
15 Sanofi-Aventis	2,1	1,8	1,3	1,9	0,0	4,5	2,2	1,8	1,9	1,2	7,1	1,3	1,3	2,6	2,9	3,0	2,4

Tabla 1.2

¹⁷ <http://www.pharmabaires.com/index.php/210-laboratorios-nacionales-hegemonicos-en-el-mercado> 12 de mayo, 2016

El mercado ético esta compuesto por 15 especialidades mayoritarias, de las cuales se pueden destacar 4 muy importantes: clínica médica, ginecología, cardiología y pediatría. De todas formas, las otras también son target de DrApp. Se procede a analizar los laboratorios target de DrApp en función de cada especialidad.

La consultora Close-Up considera que solo aquellos laboratorios con mas del 3% en una determinada especialidad tienen cierto peso. Por lo tanto, se considerará este mismo umbral para evaluar los potenciales clientes de DrApp. A continuación se muestra quienes son estos laboratorios en función de cada especialidad:

LABORATORIOS	CLINICA MEDICA
Importancia	51,9%
Roemmers	11,3%
Gador	7,3%
Bago	6,2%
Casasco	5,3%
Montpellier	5,3%
Baliarda	4,7%
Investifarma	3,9%
Raffo	3,7%
Elea	3,4%
Pfizer	3,2%

Tabla 1.3: Clinica Médica

LABORATORIOS	CARDIOLOGIA
Importancia	8,3%
Roemmers	12,7%
Gador	8,8%
Bago	7,5%
Casasco	5,1%
Baliarda	4,8%
Raffo	4,4%
Montpellier	3,7%
Elea	3,6%
Pfizer	3,4%
Bayer	3,3%

Tabla 1.4: Cardiologia

LABORATORIOS	PEDIATRIA
Importancia	7,9%
Roemmers	18,3%
Andromaco	7,6%
Investifarma	7,3%
Pfizer	5,9%
GSK	5,2%
Bago	4,9%
Montpellier	4,9%
Casasco	4,6%
Sanofi-Aventis	4,5%

Tabla 1.5: Pediatría

LABORATORIOS	GINECOLOGIA
Importancia	6,5%
Elea	10,0%
Bayer	8,9%
Roemmers	6,2%
Gador	5,1%
Bago	5,0%
Investifarma	4,8%
Andromaco	4,7%
Baliarda	4,4%
Raffo	4,3%
Casasco	3,9%
Montpellier	3,4%

Tabla 1.6: Ginecología

LABORATORIOS	PSIQUIATRIA
Importancia	4,8%
Gador	14,8%
Baliarda	9,7%
Roemmers	7,7%
Bago	7,4%
Investifarma	7,2%
Casasco	7,1%
Pfizer	5,2%
Raffo	5,0%

Tabla 1.7: Psiquiatría

LABORATORIOS	TRAUMATOLOGIA
Importancia	2,6%
Bago	9,3%
Casasco	9,1%
Roemmers	7,2%
Raffo	6,5%
Montpellier	6,4%
Baliarda	4,8%
Gador	4,0%
Pfizer	3,9%
Investifarma	3,1%

Tabla 1.8: Traumatología

LABORATORIOS	OFTALMOLOGIA
Importancia	2,1%
Elea	12,3%

Tabla 1.9: Oftalmología

LABORATORIOS	ENDOCRINOLOGIA
Importancia	1,8%
Montpellier	19,3%
GSK	10,7%
Roemmers	7,3%
Gador	6,2%
Elea	5,9%
Bago	3,3%

Tabla 2.0: Endocrinología

LABORATORIOS	OTORINOLARINGOLOGIA
Importancia	1,7%
Roemmers	14,1%
Casasco	13,3%
Montpellier	8,5%
Sanofi-Aventis	7,1%
Investifarma	5,6%
Bago	3,9%

Tabla 2.1: Otorinolarinología

LABORATORIOS	GASTROENTEROLOGIA
Importancia	1,7%
Roemmers	11,7%
Gador	6,2%
Baliarda	5,9%
Bago	5,1%
Casasco	4,7%
Montpellier	3,3%

Tabla 2.2: Gastroenterología

LABORATORIOS	NEUROLOGIA
Importancia	1,4%
Roemmers	7,8%
Bago	7,6%
Gador	6,9%
Casasco	6,5%
Baliarda	6,5%
Investifarma	4,5%
Pfizer	4,2%
Elea	4,0%
GSK	3,8%
Raffo	3,7%

Tabla 2.3: Neurología

LABORATORIOS	UROLOGIA
Importancia	1,1%
Roemmers	8,0%
Casasco	6,0%
Bago	5,9%
Gador	5,8%
Raffo	5,4%
Baliarda	5,2%
Investifarma	3,4%
Elea	3,4%
GSK	3,4%

Tabla 2.4: Urología

LABORATORIOS	REUMATOLOGIA
Importancia	0,8%
Roemmers	7,0%
Raffo	6,5%
Gador	6,0%
Bago	4,3%
Casasco	4,1%
Montpellier	4,1%
Baliarda	3,6%

Tabla 2.5: Reumatología

LABORATORIOS	NEUMOLOGIA
Importancia	0,8%
GSK	10,4%
Roemmers	8,6%
Casasco	6,2%
Investifarma	5,8%
Montpellier	5,1%
Gador	4,2%
Bago	3,8%
Sanofi-Aventis	3,0%

Tabla 2.6: Neumología

LABORATORIOS	DIABETOLOGIA
Importancia	0,7%
Roemmers	9,1%
Montpellier	8,7%
Gador	6,6%
Bago	4,7%
Elea	4,3%
Casasco	4,2%
Baliarda	3,4%

Tabla 2.7: Diabetología

De un análisis de estas tablas, Roemmers se desprende como el cliente target más importante para la aplicación por su presencia en casi todas las especialidades y su liderazgo en la gran mayoría. Elea, Gador y Bagó también resultan importantes por ser líderes de tres de las especialidades más importantes. Casasco, Montpellier y Baliarda, presentes en casi todas las

especialidades, se postulan también como potenciales clientes importantes para DrApp.

Médicos

Tamaño del mercado

Son del interés de DrApp los médicos que ejercen su actividad en la República Argentina y que atienden en consultorios particulares. Para un mejor entendimiento del modelo de negocio se dividirán a los profesionales en dos categorías:

- *Médicos cabecera de laboratorios*: aquellos que recibirán el servicio gratuitamente como regalo de un laboratorio
- *Médicos independientes*: aquellos que, de no haber recibido el servicio de forma gratuita, podrán adquirirlo a un costo fijo mensual

Universo Médico argentino

Siguiendo un informe de Close Up (primer empresa creadora de informes estadísticos de prescripciones médicas), la Argentina contaba en mayo 2015 con 163.822 médicos¹⁸. El universo médico varía en cantidad según los distintos centros urbanos del país y según la especialidad médica.

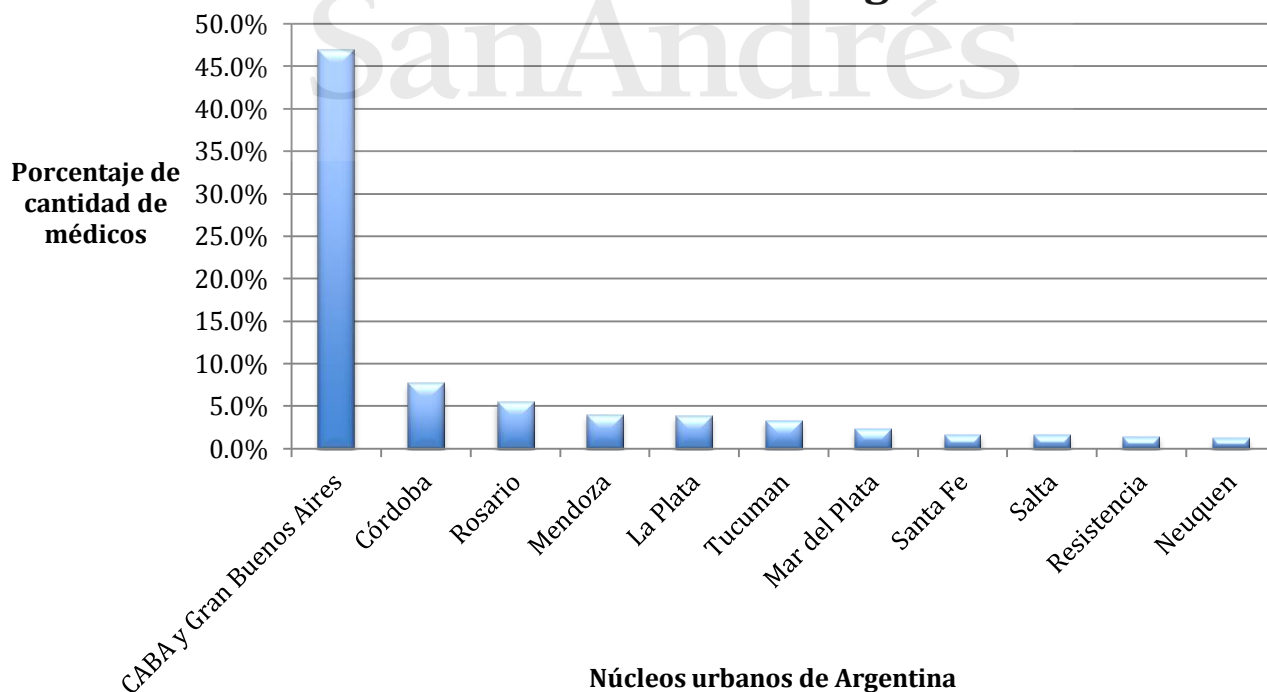
En el Gráfico 1.1 es posible visualizar la importancia que presenta la Ciudad y el Gran Buenos Aires, en comparación con el resto de los centros urbanos del

¹⁸ Ver Anexo 14, Universo Médico argentino

país. Con 76.754 médicos, casi el 50% de los profesionales en medicina de la Argentina están concentrados en la CABA y el GBA. Córdoba, que le sigue en cantidad a Buenos Aires, representa tan solo un 7.7% (12.648 médicos) del universo médico. Esta gran diferencia esta caracterizada por la alta densidad poblacional, el gran nivel de ingresos y el inagotable nivel de actividad urbana que existe en la Ciudad y el Gran Buenos Aires. Completan la lista Rosario (5.5%), Mendoza (3.9%), La Plata (3.8%), Tucumán (3.3%), Mar del Plata (2.3%), Santa Fe (1.6%), Salta (1.6%), Resistencia (1.4%) y veintisiete centros urbanos más.

Por estas razones DrApp concentrará sus esfuerzos, en una primera instancia, en explotar la oportunidad que presenta la zona urbana con mayor densidad de médicos de la Argentina. Se espera que quienes recibirán el servicio de manera gratuita, gracias a los laboratorios, ejerzan su profesión en la Ciudad o en el Gran Buenos Aires. El equipo de DrApp tendrá que hacer grandes esfuerzos, por otro lado, para captar la atención de la mayor cantidad de médicos independientes que trabajan en la capital argentina.

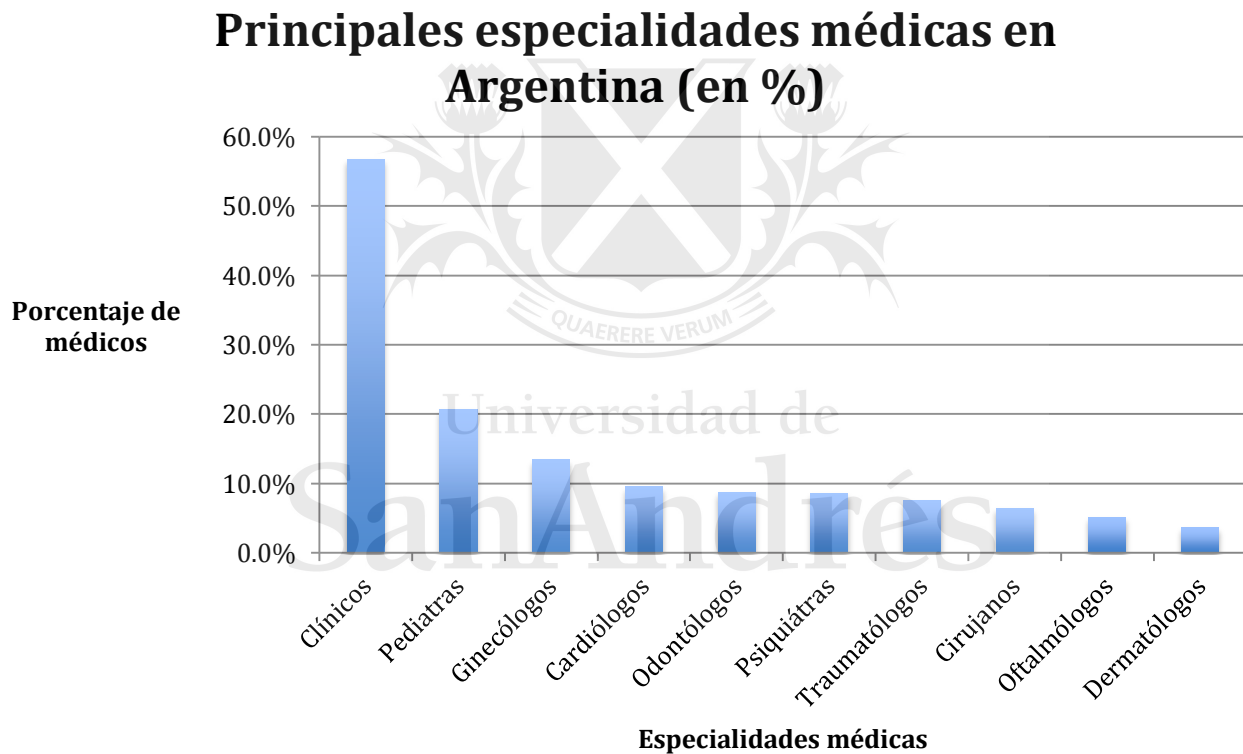
Gráfico 1.1 **Porcentaje de cantidad de médicos por nucleo urbano de Argentina**



Target Objetivo de médicos

Continuando con el mismo estudio de Close Up¹⁹, la oferta de especialidades médicas en Argentina varía en cantidad según los intereses de los profesionales y la demanda de los pacientes. El Universo Médico es presidido por los médicos clínicos con el 56.75% del total, seguido por los pediatras con el 20.72%, los ginecólogos con el 13.38%, cardiólogos con el 9.51% y veintiséis especializaciones más.

Gráfico 1.2:



¹⁹ Ver Anexo 14, Universo Médico argentino

Encuesta a médicos

La encuesta realizada por la consultora Ibope Inteligencia S.A²⁰. fue enviada a 40.000 médicos de Argentina. El 4.7% (1882 médicos), de quienes la recibieron, respondió las preguntas .

La encuesta comenzó, en la pregunta número 1, descartando a todos aquellos médicos que no son target de DrApp, los que no atienden en consultorios particulares. De los 1882 que contestaron, 1379 atienden en un consultorio propio o policonsultorio (compartido por múltiples profesionales). Las siguientes preguntas a analizar fueron solamente respondidas por este tipo de médicos, dado que los que atienden en instituciones privadas (clínicas y sanatorios) o públicas (hospitales y salitas) fueron descartados por no ser del interés de DrApp.

Para evaluar que tan significativa era la problemática del ausentismo para los médicos se les realizó la siguiente pregunta: *¿Ud diría que actualmente el ausentismo de pacientes a turnos reservados en su consultorio es:...? Puede responder solo una opción.* Los resultados, en términos de porcentaje de cantidad de médicos que respondieron cada opción, fueron los siguientes:

Un problema importante	69.3%
Un problema poco importante	24.6%
No es un problema	6.1%

Tabla 2.8

Dado los resultados, se estima que el ausentismo es un tema que preocupa a los médicos en su mayoría. Solamente el 6.1% (84 personas) de ellos consideró que no era un problema mientras que el 93.9% (1295 personas) si lo hizo, en diferentes medidas.

Seguido a esto, se quiso conocer la postura de los médicos acerca de su actual gestión de turnos. Para esto se les realizó la siguiente pregunta: *El manejo*

²⁰ Ver Anexo 9, encuesta a médicos

y la gestión de turnos son complicados en muchos consultorios, ¿Ud. piensa que la gestión de turnos en su consultorio es...? Puede responder solo una opción. Las respuestas, en porcentajes del total encuestados, fueron:

Muy mala	16.7%
Mala	37.3%
Ni buena ni mala	26.5%
Buena	14.2%
Muy buena	5.3%

Tabla 2.9

La mayor cantidad de respuestas consideró de “mala” su gestión de turnos y la menor cantidad la considero de “muy buena”. También, un 26.5% considero la gestión de “ni buena ni mala”, lo que supone que podría ser mejor.

Luego de esta última pregunta se les presentó, en la misma encuesta, el concepto de DrApp²¹ y se les pidió una opinión: *¿Cuál de las siguientes frases describe mejor su predisposición a utilizar esta aplicación para los consultorios donde trabaja? Puede responder solo una opción:*

Seguramente no la utilizaría	3.8%
Probablemente no la utilizaría	7.5%
No estoy seguro/a	24.3%
Probablemente la utilizaría	37.9%
Seguramente la utilizaría	26.5%

Tabla 3.0

Pocos médicos respondieron con seguridad que no utilizarían o que probablemente no la utilizarían, con un nivel muy bajo de respuestas. Un cuarto del total encuestado respondió no estar seguro, dando lugar a la posibilidad de

²¹ Ver Anexo 10, concepto DrApp

utilizarlo. Al mismo tiempo, casi un 40% optó por la opción de probabilidad de uso y un 26.5% dijo que “seguramente lo utilizaría”.

La pregunta número 20 estaba destinada específicamente a quienes contestaron que no utilizarían o que probablemente no utilizarían el servicio. Se les preguntó el porqué de su respuesta. Al ser un campo de texto, las respuestas fueron variadas. Sin embargo, dos tipos de respuestas se destacaron por sobre las otras: la primera relacionaba la *no* utilización con resistencia al empleo de la tecnología en su consultorio particular, mientras que la segunda destacaba las inseguridades provocadas por la confidencialidad de los datos y el potencial delito digital.

Para calificar cuan novedoso resultaría el servicio se formulo la siguiente pregunta: *¿Cómo calificaría esta aplicación que acaba de ver en términos de novedad en comparación con otros productos disponibles actualmente en el mercado? Puede responder solo una opción:*

Para nada novedosa	2.5%
Algo novedosa	9.7%
Bastante novedosa	38.3%
Muy novedosa	20.2%
Extremadamente novedosa	29.3%

Tabla 3.1

Mientras que menos del 13% de los encuestados la considero “para nada novedosa” y “algo novedosa”, el 87.8% la considero entre “bastante” y “extremadamente” novedosa.

Finalizada la investigación de mercado realizada a los médicos, es posible concluir una serie de factores. En primer lugar, casi el 70% de los profesionales considera al ausentismo como un problema de suma importancia en la actualidad. En segundo lugar, el 54% de los médicos no está satisfecho con la gestión de los turnos en sus consultorios y casi un 30% argumenta que podría ser mejor. En

tercer lugar, y luego de que los médicos observaran el concepto de DrApp, un 64.4% estaría dispuesto a utilizarlo y un 24.3% no descartaría la opción de usarlo. En cuarto y último lugar, el 87.8% considero a DrApp un producto novedoso, en relación a lo ya existente en el mercado.

Pacientes

Target Objetivo de pacientes

Se envió la encuesta, vía email, a personas de distintas generaciones. Para lograr un buen análisis de datos se mando la misma cantidad de formularios a cuatro generaciones distintas (100 a cada una). Los resultados, en cantidad de personas que respondieron por generación, fueron variados:

Generación	Detalle	Cantidad de respuestas	Relación encuesta enviada – encuesta respondida
Baby Boomers	Nacidos entre 1945 y 1960	2	1.33%
Generación X	Nacidos entre 1961 y 1980	49	32.66%
Generación de los Millenials	Nacidos entre 1981 y 1995	65	43.33%
Generación Z	Nacidos después de 1995	34	22.66%

Tabla 3.2

Estas diferencias generacionales están dadas por las diferencias en el uso de dispositivos móviles. No es coincidencia que el 43.33% de los que respondieron pertenezcan a la Generación de los Millenials (hoy entre 21 y 35 años) y que el 1.33% pertenezca a la Generación de los Baby Boomers (hoy entre 56 y 71 años).

Los Millenials crecieron con los avances tecnológicos y se caracterizan por dominar la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo. Casi todas sus relaciones básicas cotidianas están intermediadas por una pantalla. Para ellos, realidad y virtualidad son dos caras de la misma moneda. On y off están integrados²². No es sorprendente entonces que sea esta generación la que mayor cantidad de respuestas envió. Siendo las personas más conectadas de todas las generaciones constituyen entonces el *principal target objetivo* de DrApp.

La segunda generación que mayor cantidad de preguntas respondió fue la Generación X, con una tasa de respuesta del 32.66%. Estas personas, con edades entre 36 y 55 años, experimentaron el boom de los aparatos móviles en una edad media/temprana, algunos supieron adaptarse a los cambios, otros no tanto. Ellos entienden sobre los nuevos usos de la tecnología y muchas veces recurren a los Millenials para actualizarse sobre las novedades o para saber como utilizarla. No es de sorprender entonces que un 67.34% no haya sabido o querido responder una encuesta vía email como tampoco que hayan sido la segunda generación con mayor caudal de respuestas. Siendo personas con un buen manejo de la tecnología, aunque no tanto como los Millenials, constituyen el *segundo target objetivo* de DrApp.

La Generación Z fue la tercera con mayor cantidad de respuestas. Estas personas nacieron con la tecnología ya instalada en la vida diaria de los seres humanos. Hoy tienen como máximo 20 años y se puede atribuir su baja relación de encuestas enviadas y respondidas al bajo interés por el tema preguntado (dado que en la mayoría de los casos sus padres continúan reservando sus turnos

²² <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/> 5 de abril, 2016

médicos). Siendo las personas con mayor costumbre por lo digital y virtual, constituyen el tercer segmento objetivo de DrApp en una primera instancia (poseen el potencial para ser el principal target en unos años).

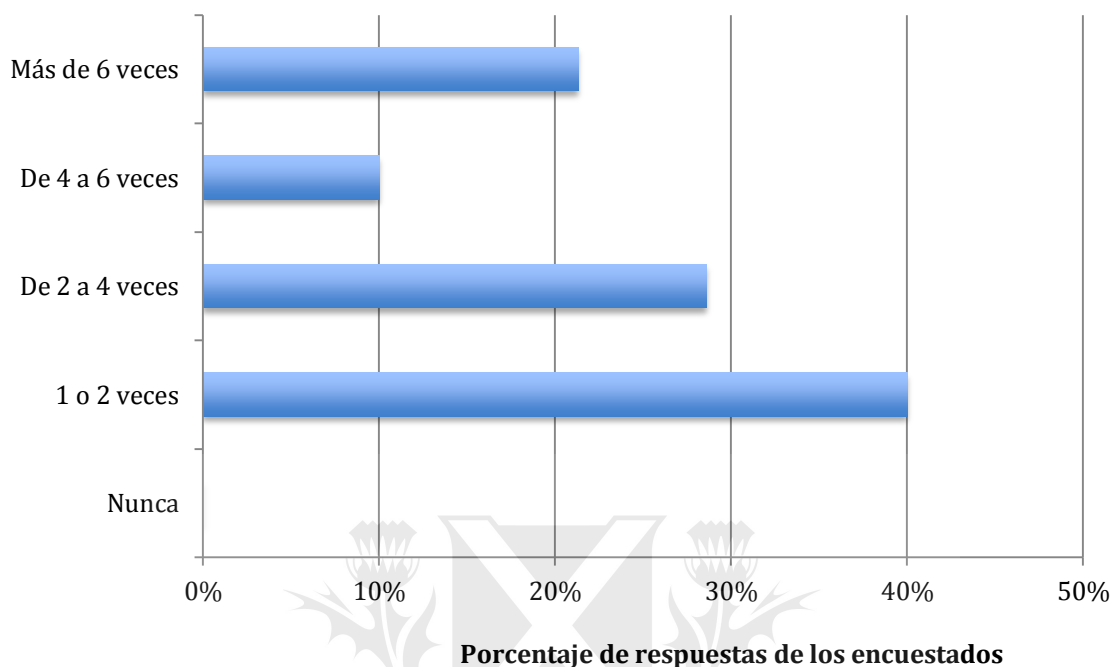
La Generación de los Baby Boomers presenta las mayores dificultades para adaptarse al nuevo mundo digital. Crecieron en épocas donde la palabra “Apple” no significaba más que fruta en inglés y donde computadora era sinónimo de un cuarto lleno de máquinas gigantes y cables por todos lados. El cambio se da a velocidades y en dimensiones tan grandes que la adaptación resulta compleja para una persona entre 56 y 71 años de edad. Es de esperar entonces que tan solo 2 de 100 personas que recibieron la encuesta hayan respondido. Esta generación no será un target objetivo de DrApp dado que lo lógico sería que no sepan utilizar el sistema y mucho menos bajarse una aplicación.

Comportamiento de los pacientes

Se le pregunto a los encuestados con cuanta frecuencia visitaban a un médico en el año. Las opciones para responder iban desde “Nunca” hasta “Más de 6 veces”. Los resultados, en cantidad de respuestas, fueron los siguientes:

- Nunca: 0
- 1 o 2 veces por año: 60 personas
- De 2 a 4 veces por año: 43 personas
- De 4 a 6 veces por año: 15 personas
- Mas de 6 veces por año: 32 personas

Gráfico 1.4: Cantidad de visitas por año a un médico



Con estos resultados es válido suponer que todas las personas consideradas *pacientes médicos* (aquellos que se atienden en consultorios particulares) visitan al menos una vez por año a un profesional. Casi el 40% de los encuestados va al médico 1 o 2 veces por año, significando que utilizarán DrApp solamente esas veces, una cifra baja. Sin embargo, el 28.6% acude al médico de 2 a 4 veces al año y el 21.30% lo hace más de 6 veces. Esto último alienta el modelo de DrApp.

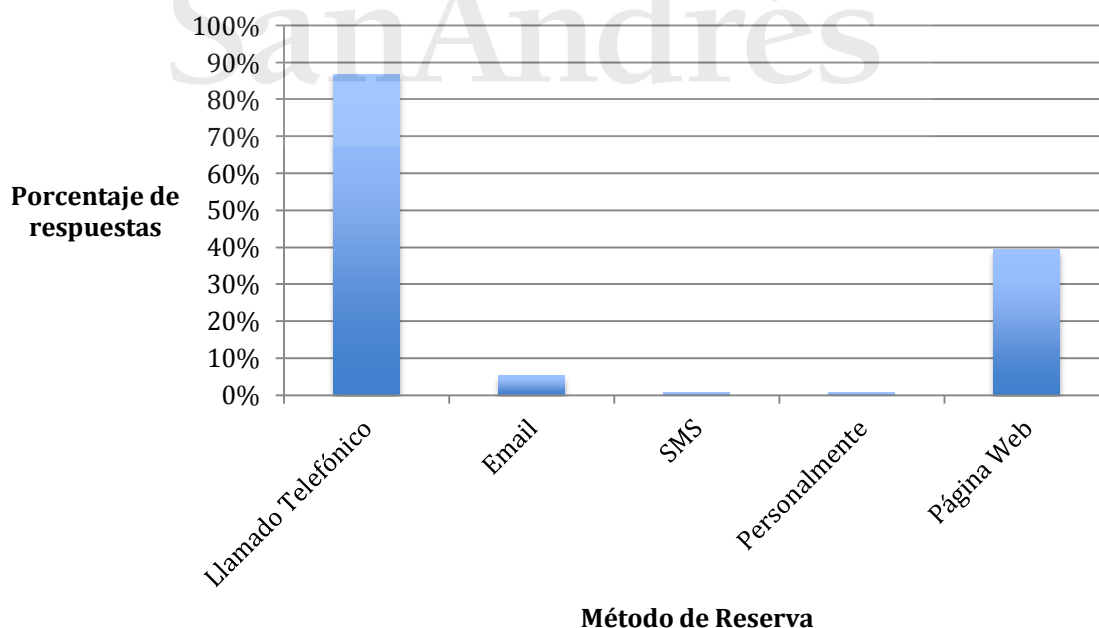
El principal target objetivo de DrApp, los Millenials acuden más de 6 veces al año al médico, en una mayor medida que lo hacen los de la Generación X. El 38.6% (17 personas) de los Millenials respondieron visitar con la mayor frecuencia posible al médico mientras que solamente el 12.3% (8 personas) de los de la Generación X lo hicieron. Esto afirma la estrategia de negocios de DrApp basada en los Millenials (aquellos que mayor respuestas enviaron y aquellos que acuden con mayor frecuencia al médico).

Cuando se les preguntó a los pacientes el método que utilizaban para reservar un turno las respuestas fueron variadas. Se les permitió mencionar más de una opción de reserva:

- Llamado Telefónico: 85 personas
- Llamado Telefónico – Email: 4 personas
- Llamado Telefónico – SMS: 1 personas
- Llamado Telefónico – Personalmente: 1 personas
- Llamado Telefónico - Página Web: 35 personas
- Llamado Telefónico - Email - Página Web: 4 personas
- Página Web: 20 personas

El siguiente gráfico muestra las combinaciones mencionadas por los pacientes, de manera desglosada, y en porcentajes para facilitar el análisis:

Gráfico 1.5: Métodos de reserva de turnos más utilizados (en%)



Casi el 90% de los encuestados reserva sus turnos a través de llamados telefónicos, combinando o no con otros métodos de reserva. Solamente 20 personas (el 13.33%) no reservan a través de llamados y lo hacen exclusivamente vía Web. En total, el 40% (60 personas) de los encuestados reserva a través de Páginas Web, siendo la segunda opción más votada.

El email apareció como una opción medianamente votada con 8 personas (un 5%) eligiendo ese método de reserva. El SMS y el método presencial no llegaron a cubrir ni el 1% del total de respuestas.

El hecho de que los llamados telefónicos se hayan llevado el protagonismo, con una amplia ventaja, demuestra lo obsoleto que quedó el sistema actual y la falta de medios digitales para este tipo de procesos. Al mismo tiempo, cabe destacar que la aparición de las Páginas Web, en segundo lugar, demuestran la existencia de una alternativa digital aunque no lo suficientemente fuerte para reemplazar al llamado. Esto último pone de manifiesto que existe competencia para el servicio de DrApp aunque no debería constituir una amenaza significativa por la falta de utilidad que los servicios existentes le brindan a las personas.

Ningún encuestado respondió haciendo clic en la opción de métodos de reserva de “Aplicación Móvil”. Esto significa que en la muestra encuestada DrApp no presenta competencia, algo atractivo pero no real dado que la muestra no tiene intención de representatividad. Con la aparición de las Páginas Web y el Email como método de reserva es posible argumentar que el mercado está evaluando alternativas digitales, por lo que DrApp puede no ser el único posible nuevo entrante al mercado de aplicaciones móviles para reservas de turnos.

Dado que DrApp busca reducir el ausentismo de los pacientes al consultorio, la encuesta contó con una pregunta referida al tema: *¿Cancelas el turno?*. Se les dio a los pacientes distintas opciones de respuestas y los resultados fueron los siguientes:

- Siempre cancelo el turno: 86 personas

- A veces cancelo el turno: 43 personas
- Nunca cancelo el turno: 21 personas

Con estos datos se comprueba que hay un gran porcentaje de personas que cancela el turno cuando no va a poder asistir (57.3%) pero que también hay otro que a veces o nunca lo cancelan (28.7% y 14.0% respectivamente).

Realizando un promedio entre los que a veces y los que nunca cancelan el turno, se estima que un 21.33% de las personas que reservan una cita médica no asiste. Esto certifica el estudio realizado por el *Congreso Internacional de Clínica Médica y Medicina Interna en Buenos Aires*²³ que estima que 2 de cada 10 pacientes no asisten a sus turnos.

Necesidad del servicio

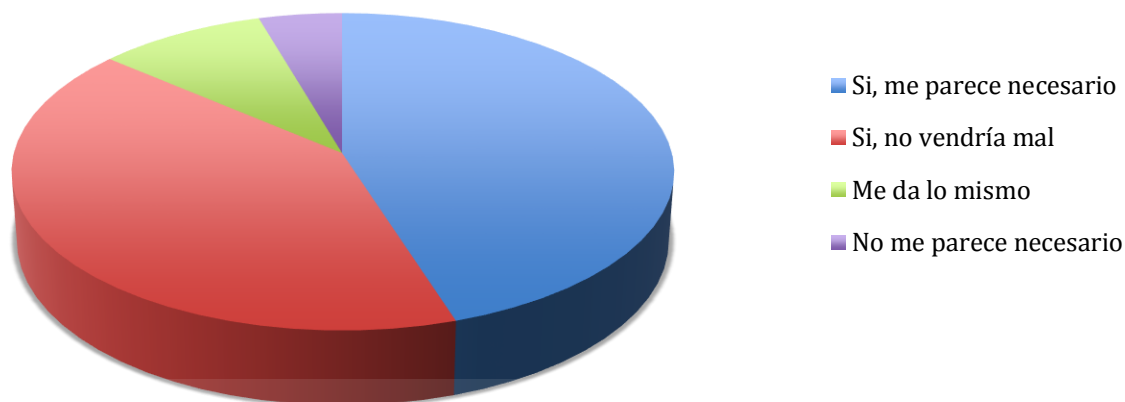
Para lograr concluir cuán útil o necesario consideran el servicio los pacientes, se les hizo la siguiente pregunta: ¿Utilizarías una aplicación para sacar turnos médicos desde tu Smartphone?. Los resultados, en porcentajes del total de respuestas, fueron los siguientes:

- Si, me parece necesario: 45.4%
- Si, no vendría mal: 41.5%
- Me da lo mismo: 9.3%
- No me parece necesario: 4.6%

El siguiente gráfico de sectores representa de una manera más visual los porcentajes de respuestas sobre cuán necesario resultaría DrApp:

²³ Ver anexo 2, Tasa de ausentismo

Gráfico 1.6: Utilidad del servicio según los pacientes encuestados



Casi la mitad de los encuestados considera necesario un servicio como DrApp. Al responder esta opción expresan que en el eventual lanzamiento de DrApp se la descargarían desde el primer momento, dado que la consideran necesaria para su vida diaria. Un 41.5% no la considera necesaria pero la utilizaría, significando que en el eventual momento de reservar un turno médico se la descargarían. En ambos casos el paciente utilizaría el servicio por lo que es posible decir que un 86.1% está a favor de la utilidad de DrApp.

Un 9.1% de los encuestados manifestó no estar a favor ni en contra del funcionamiento del servicio, lo que no significa que descartarían la opción de utilizarlo. Al mismo tiempo, solamente un 4.6% considero a DrApp como un servicio no necesario. Lo interesante es que las únicas dos personas pertenecientes a la Generación de Baby Boomers que contestaron la encuesta, respondieron esta última opción. Las otras cinco que no consideraron útil la reserva de turnos vía Smartphone pertenecen a la Generación Z (personas que, en muchos casos, sus padres continúan reservando sus turnos médicos). Estas últimas dos generaciones no están incluidas entre los principales targets de DrApp, por lo menos en el corto plazo.

Utilidad del servicio

A todas aquellas personas que respondieron la encuesta, incluso a los que contestaron que no les parecía DrApp un servicio útil, se les preguntó que factores priorizarían a la hora de utilizarlo. Se les dieron siete opciones y podían seleccionar un máximo de tres. Las respuestas, en cantidad de personas que seleccionaron cada opción, fueron las siguientes:

- Reserva de turnos: 85
- Menor espera en los consultorios: 38
- Receta digital: 35²⁴
- Localización de médicos: 27
- Recordatorio de turnos: 14
- Variedad de opiniones y reviews: 9
- Cancelación rápida: 7

La función de *reserva de turnos* fue la más votada por los encuestados, por una amplia diferencia. El 72.1% de las personas considera esta última función la más valiosa que podría tener DrApp. Seguido a esto, los *tiempos de espera en los consultorios* aparecieron como un aspecto destacado por los pacientes. El 32.2% de los encuestados considera esta última función la segunda más valiosa.

La opción de *receta digital* fue la tercer función más votada con un 22.9% del total de respuestas, solamente tres votos de diferencia con la opción *menor espera en consultorios*. La *localización de médicos por cercanía a uno* y el *recordatorio de turnos* fueron menormente votados que las funciones anteriores. Así mismo, la función de *opiniones y reviews* acerca de los médicos y la *rápida cancelación* casi no fueron tomados en cuenta.

²⁴ Ver capítulo IX: Aspectos Legales, Impositivos y Propietarios

Por estas razones, siguiendo los resultados de la encuesta, DrApp buscará cubrir las funciones consideradas mas útiles por los pacientes, en una primera instancia. Estas son: *reserva de turnos, menor tiempo de espera en los consultorios y receta digital.*

En un segundo momento, una vez testeadas y aprobadas las funciones ya instaladas, se buscará incorporar las menos votadas, a excepción de las opiniones acerca de los médicos dado que se decidió no tenerlas en cuenta por constituir un tema sensible a la profesionalidad de los médicos. En la encuesta realizada a los médicos el 42.3% y el 36.3% de los profesionales respondió “Seguramente no lo utilizaría” y “Probablemente no lo utilizaría” a la pregunta: *Si DrApp permitiera a los pacientes compartir reseñas en las que evaluaran la atención recibida por parte del doctor, usaría el servicio?*²⁵.



²⁵ Anexo 9, pregunta 23. Encuesta a médicos

VI. Plan de Marketing

Para atraer a los tres clientes de DrApp, laboratorios, médicos y pacientes, se harán uso de distintas herramientas de marketing. La estrategia irá variando según el grado de maduración del proyecto. Se comenzará por los laboratorios para llegar a los médicos cabecera de cada especialidad (que recibirán el servicio gratis) y así lograr capturar a los pacientes.

En una primera instancia se buscará realizar acciones concretas con los laboratorios líderes del país a través de contactos personales. Una vez capturados los laboratorios, se utilizarán distintas herramientas para la implementación del sistema por parte de los médicos cabecera de cada especialidad. Generado un tráfico significativo de médicos dentro del sistema, se buscará captar la atención de los pacientes a través de promociones, digitales en su mayoría.

En una segunda etapa de maduración se buscará captar la atención de los médicos que no recibieron la licencia de uso gratuito por parte de un laboratorio. Para lograr esto se harán campañas de marketing en lugares frecuentados por los médicos, desde clínicas hasta congresos nacionales e internacionales. El médico es un sujeto más clásico, comparado con cualquier otro profesional, por esta razón, las campañas digitales son consideradas ineficaces en este caso particular.

Escala

Por una cuestión estratégica DrApp tendrá tres instancias de implementación, una a nivel local y dos a nivel internacional. En el corto plazo, los primeros cuatro años, el proyecto tendrá un carácter argentino con oficinas en Buenos Aires. Los fundadores de DrApp poseen conocimiento y contactos en el mercado argentino. Al mismo tiempo entienden la cultura, el idioma y los comportamientos de los argentinos, dado que viven en ese mismo país. En un mediano – largo plazo, se espera que DrApp se expanda al mercado regional,

latinoamericano. Dada la cercanía a la Argentina, la similar cultura y el mismo idioma (a excepción de Brasil) se pondrá el foco en estos países. En suma, tanto la escala local como la regional se consideran puntos estratégicos dada la baja competencia que presenta el mercado al que planea ingresar DrApp.

En el largo plazo, DrApp planea expandirse a los principales mercados mundiales: Estados Unidos, Europa y China. La competencia allí es más grande y existen barreras altas de entrada (no solo económicas sino de idioma, cultura, conocimiento y contactos). Sin embargo, conquistando el mercado argentino y latinoamericano DrApp contaría con recursos significativos para poder ingresar en las “grandes ligas”.

Producto

DrApp contará únicamente con un producto físico para la promoción del sistema: trípticos realizados por diseñadores gráficos para promocionar la marca. Los APM ofrecerán este producto a los médicos durante sus visitas. Es necesario tener un tríptico físico y no digital por dos motivos:

- Los médicos no tienen tiempo para abrir mails de promociones, y si tuvieran el tiempo tampoco lo harían
- No se les quiere quitar el trabajo a los APM, sino que se los quiere ayudar a realizar mejor sus labores. El gremio de los APM podría constituir una amenaza muy grande para los laboratorios y para DrApp (ver inciso Laboratorios – página 47).

Servicios

Dado que DrApp cuenta con tres potenciales clientes, los servicios ofrecidos para cada uno serán diferentes:

Laboratorios:

DrApp le ofrece una herramienta para generar fidelización con sus médicos de cabecera. Por ejemplo, Elea le proveerá a sus mejores 200 ginecólogos el servicio, de manera gratuita. Los APM visitarán cada uno de los consultorios con el tríptico que explicará de que se trata y de qué forma utilizar la plataforma. DrApp capacitará a los agentes de propaganda para que puedan explicar correctamente los beneficios del servicio. Hoy en día, los laboratorios tienen sistemas para que los médicos soliciten muestras médicas u otros materiales promocionales (trabajos clínicos, información de congresos, etc.) por internet. Son los mismos visitantes quienes promocionan estas modalidades dado que para ellos es una gran ayuda poder diferenciarse de los colegas de otros laboratorios. Por lo tanto, se considera que DrApp sería una herramienta más para complementar la tarea diaria de los APM y no un reemplazo de esta fuerza laboral.

Consultado sobre los posibles riesgos de que los APM vean a DrApp como una amenaza, Carlos Sielecki, directivo de Elea con más de 30 años de experiencia de la industria comentó:

“Los APM son indispensables para la industria farmacéutica, el contacto personal con el médico es irremplazable; es la idiosincrasia del sistema. Lo que nosotros como laboratorio intentamos hacer constantemente es darles herramientas para que se diferencien y puedan lograr mejor su trabajo. Ellos valoran esto porque los ayuda a fidelizarse con el médico. Esto está comprobado porque en los últimos 30 años hubo infinitas herramientas que fueron siempre complementarias de los APM, nunca se buscó sustituirlos, y nunca se podrá. Ellos nunca sintieron la amenaza tampoco, ni en la Argentina, ni en el mundo²⁶”.

²⁶ Entrevista telefónica realizada a Carlos Sielecki el 30 de mayo de 2016. Carlos Sielecki tiene más de 30 años de experiencia en la industria farmacéutica, incluyendo 10 años como presidente y CEO de Phoenix y 15 años en el directorio de Elea.

Una vez que los APM hayan hecho el primer contacto, DrApp se comunicará telefónicamente a cada médico para asegurarse de que el servicio fue bien recibido y para ayudarlos con la implementación y uso del sistema.

Los laboratorios pagarán un precio fijo anual para obtener la exclusividad de la especialidad (en este ejemplo Elea pagará anualmente por la exclusividad de ginecología) y un precio mensual por cada médico que utilice el sistema (en este caso, Elea se hará responsable por el uso de la plataforma por parte de los 200 médicos).

Los laboratorios tendrán la posibilidad de contar con un canal de comunicación a través del sistema para con los médicos. Podrán comunicarles las novedades y promociones a través de un mensaje personal que se enviará directamente al usuario del médico.

Se buscará captar, en un primer momento, a los laboratorios que le entreguen el servicio a las especializaciones con mayor cantidad de médicos de la Argentina. Como visto en la investigación de mercado, el cuadro del Universo Médico en Argentina, demuestra que el 56,75% de los médicos son clínicos. De esta forma el target más importante va a ser aquel laboratorio que quiera otorgarle el servicio a sus médicos clínicos de cabecera, como podría ser Roemmers. Seguido estará el laboratorio especializado en pediatría (20,72% del Universo Médico argentino), Bagó por ejemplo, y tercero estará ELEA especializado en ginecología (13,40% del Universo Médico argentino). Los laboratorios especializados en las categorías con mayor cantidad de médicos (clínicos, pediatras, ginecólogos) serán el primer target al que apuntará DrApp. En un segundo momento se buscará captar a aquellos laboratorios especializados en médicos que le siguen, en cantidad, a los tres primeros: cardiología, odontología, psiquiatría, traumatología, cirugía, oftalmología, dermatología, etc. Estos laboratorios serían: Gador, Bayer, Casasco, Raffo, Baliarda, Montpellier y Pfizer, entre otros.

Médicos:

Ya sea gratuito o pago (luego del 6to mes de uso), los médicos podrán ingresar al sistema y utilizarlo a través de la Página Web oficial de DrApp, luego de registrarse como usuario. Desde allí podrán gestionar las historias clínicas de forma electrónica y manejar los turnos de sus pacientes. Se detallan las funciones específicas de la plataforma:

- *Turnos:* el médico tendrá, en forma de calendario, todas las citas médicas reservadas por los pacientes. Tendrá dos opciones de vistas: HOY o SEMANA, dependiendo de si desee mirar los turnos que tiene concretados para ese día en particular o de toda su semana. Esta sección contará también con un buscador para que el médico pueda ingresar el nombre de un paciente y ver cuándo tiene un turno. Desde esta sección el médico podrá agregar, modificar o eliminar los turnos de sus pacientes. La secretaria tendrá acceso a esta sección y derecho a modificar la información dentro de ella.

- *Pacientes:* en esta sección el médico tendrá un listado completo de sus pacientes y la información pertinente de ellos: nombre, apellido, edad y obra social. Haciendo clic en el nombre de un paciente, el médico ingresará a toda su historia clínica: información y diagnósticos de las visitas pasadas, enfermedad o síntomas que padece, medicamentos que está consumiendo y reservas futuras, si es que tiene alguna. Esta sección también contará con un buscador por si el médico quiere mirar o revisar la Historia Clínica de un paciente en particular. A esta sección la secretaria no tendrá acceso dado que la información que aquí se contiene es privada.

○ *Nuevo Turno*: cada vez que un nuevo paciente ingresa al consultorio, la secretaria o el médico (dependiendo cada caso particular) podrán hacer clic en un botón de “Iniciar Consulta”. Un reloj cronómetro comenzará a funcionar y medirá el tiempo del turno hasta que la secretaria o médico hagan clic en “Finalizar Consulta”. Esta herramienta, simple de usar, servirá para realizar análisis estadísticos de utilidad para los médicos: cantidad de pacientes por día, mes y año; tiempo promedio del paciente en el consultorio; relación de turnos reservados y turnos atendidos; tasa de ausentismo y utilidad del consultorio. Al mismo tiempo, esta herramienta permitirá gestionar los retrasos en los consultorios. Al tener la información del inicio y finalización de cada consulta, el propio sistema, a través de un sistema de algoritmos podrá informar a los pacientes sobre posibles retrasos. Ejemplo: Juan Pérez asiste a su turno a las 2pm. y por una complicación inesperada, lo que debería haber tomado quince minutos terminó llevando una hora. DrApp, por lo tanto, enviará notificaciones push a todos los celulares de los pacientes que tenían turnos después de las 4pm., informándoles sobre el retraso. De esta forma, Juana Gómez, que tenía turno a las 5pm. ahora sabe que tendrá que ir a las 6pm.

Cuando el médico hace clic sobre “Nuevo Turno” una nueva pantalla se le aparece. Con una variedad de campos para completar, el médico irá rellenando la Historia Clínica del paciente durante el turno en su computador. Existirán campos preestablecidos: peso, altura, presión y temperatura; y existirá la posibilidad de agregar nuevos campos que el médico considere pertinente para su especialidad, por ejemplo: cantidad de azúcar en sangre para un médico de la diabetes. Una vez rellenada la información del paciente, el médico tiene la posibilidad de subir archivos a la Historia Clínica: estudios de laboratorio, radiografías, ecografías, electrocardiograma, etc. Con toda la información del paciente, el médico podrá darle un diagnóstico y guardar su historia en el sistema.

Hoy en día, es tendencia mundial la implementación de historias clínicas electrónicas: más del 90% de los médicos de Australia, Reino

Unido, Nueva Zelanda y Holanda las utilizan²⁷. Entre los beneficios más destacables se encuentra la mejora de la atención al paciente por el mejor acceso a la información, la mejora de la eficiencia del tiempo del médico y la mejor interacción entre profesionales por compartir un mismo formato de historia clínica.

○ Configuración: Desde esta sección el médico podrá estructurar su plataforma según lo desee:

▪ Mi Perfil: contiene toda la información del médico la cual se le aparecerá al paciente cuando evalúe la reserva de un turno. Contiene el nombre, apellido, título, obras sociales con las que opera, especialidad y matrícula del médico. También abarca el domicilio, teléfono e e-mail del consultorio.

▪ Mi Cuenta: el médico independiente, aquel a quien ningún laboratorio le ha dado el servicio de forma gratuita, podrá gestionar sus pagos desde esta sección. A través de una Historia de Consumo (pacientes que reservaron turnos con el a través de DrApp) el médico podrá ver balance.

▪ Secretaria: desde aquí podrá gestionar el usuario de la secretaria, agregar uno nuevo o eliminar el ya existente. También podrá restringir o ampliar el acceso de la secretaria a su sistema.

▪ Cerrar sesión: El médico podrá salir del sistema cuando lo desee desde esta sección.

Para la implementación de DrApp es necesario distinguir entre aquellos que reciben el sistema como regalo de un laboratorio o aquellos que lo adquieren independientemente:

²⁷ <http://www.ticsalut.cat/flashticsalut/html/es/articulos/doc36499.html> 30 de mayo, 2016

- Médicos de cabecera de los laboratorios: recibirán un e-mail, por parte del laboratorio, y un tríptico físico, por parte de los APM, con un código en su interior e instrucciones para la registración en el sistema. Ingresarán a la Página Web oficial de DrApp donde se les pedirá que ingresen el “Código de Promoción”. Una vez aceptado y validado el código, se les dará la posibilidad de registrarse de forma gratuita. El médico podrá ingresar a su usuario desde cualquier dispositivo móvil con conexión a internet, insertando su usuario y contraseña.

- Médicos independientes: aquellos profesionales que no obtuvieron como regalo el sistema de DrApp podrán registrarse de forma gratuita a través de la Página Web. Los médicos independientes podrán gozar y utilizar de las ventajas que DrApp les proveerá de forma gratuita durante los primeros seis meses. Una vez vencido este plazo, el sistema automáticamente comenzara a cobrarles. Esto permite a los médicos probar el sistema sin costo y , en caso de éxito, abonarlo recién a partir del medio año de uso.

Los médicos independientes solo abonarán a DrApp cuando atiendan a un paciente que reservó a través de la plataforma. En este caso, el profesional pagará un pequeño monto fijo por cada uno de estos pacientes. Aquellos que no reservaron a través de la aplicación o de la página web, podrán ser insertados por el médico en el sistema. Esto último quiere decir que la plataforma del médico no es excluyente para aquellas personas que no son usuarios de DrApp.

Pacientes:

Mientras que los médicos contarán con una Plataforma Web a la que podrán acceder desde cualquier computador, los pacientes contarán con una aplicación (App.) para Smartphone y una Página Web desde donde podrán gestionar los

turnos de manera gratuita. La aplicación podrá ser descargada con un simple clic desde cualquier App Store y Google Play Store. La Página Web de DrApp será de libre acceso para cualquier persona que desee buscar, reservar, modificar o cancelar un turno.

El paciente para utilizar el sistema deberá registrarse como usuario ingresando su información básica: nombre, apellido, Email, fecha de nacimiento y obra social. Una vez completado el registro el paciente podrá gozar de los servicios ofrecidos por la App. o la Página Web:

○ *Buscar Médico:* el paciente completará cuatro campos para obtener resultados del profesional que busca: Especialidad, Localización, Obra Social y Fecha. Ejemplo: Juana Gómez busca un pediatra que atienda cerca de su casa, que trabaje con Osde 310 y que la pueda atender el próximo martes. Juana completa esta información en los campos requeridos, hace clic en “Buscar Médico” y obtiene “X” cantidad de resultados de profesionales que responden a su demanda.

Una vez que el paciente obtiene todo el listado sobre los médicos que se ajustan a sus requerimientos, puede hacer clic en cada uno para obtener más información acerca de ellos. Al ingresar al perfil del médico, el paciente puede observar la biografía personal y los horarios en los que atiende el profesional. Una vez escogido un horario disponible que resulte útil para el paciente, se confirma el turno.

Para finalizar el pedido se le preguntará al usuario: ¿Quién visitará al médico? Podrá ser el mismo usuario, apretando en un botón que dice “Yo, Juana Gómez” o podrá completar un campo con el nombre de otra persona y escogiendo la relación que tiene con el usuario, ejemplo: “Tomas Gómez – hijo”.

○ *Próximos Turnos:* desde esta sección el usuario podrá ingresar para ver cuales son sus turnos futuros, reprogramar o cancelarlos. Si no posee

ningún turno futuro, la sección aparecerá vacía y se le ofrecerá la opción de redirigirlo a “Buscar Médico”. Si el paciente posee un turno futuro, se le aparecerá el día, el horario, el lugar y el médico que la atenderá. Debajo de este turno el paciente tendrá dos botones visibles: Reprogramar Turno y Eliminar Turno.

Si el paciente desea modificar su turno podrá hacer clic en “Reprogramar Turno”. Una vez hecho clic, se le aparecerá el calendario del médico con los próximos turnos disponibles. El paciente escogerá uno y confirmará la reprogramación del turno.

Si el paciente decide no asistir al turno podrá cancelarlo haciendo clic en “Eliminar Turno”. Se le aparecerá un cartel que le preguntará si está seguro de querer cancelar el turno, si aprieta el botón “Si, estoy seguro”, el turno quedará automáticamente cancelado. Al médico se le habilitará ese horario antes tomado y otros pacientes podrán escogerlo.

○ *Turnos Pasados*: el paciente podrá ingresar a mirar los turnos a los que ya asistió el mismo u otra persona a la que le reservo un turno (como hijos pequeños o padres mayores). En esta sección el paciente no podrá modificar la información contenida dado que son turnos que ya han ocurrido.

○ *Mis médicos*: en esta sección el usuario podrá ver todos los médicos con los que se ha atendido. En primer lugar aparecerán los médicos que mas frecuente y en último lugar los menos frecuentados. Desde esta sección, el paciente podrá ingresar a la biografía y a los horarios disponibles del médico, pudiendo reservar un turno.

○ *Ajustes*: desde aquí el paciente podrá modificar su información, por ejemplo, la obra social con la que se atiende. Podrá también ingresar a los

Términos y Condiciones impuestos por DrApp y modificar la configuración de las notificaciones.

Los pacientes podrán recibir recordatorios de sus turnos 24hs o 48hs antes de sus turnos, vía e – mail o SMS, según lo deseen. Estos atributos podrán ser implementados, modificados o eliminados desde la sección de ajustes.

○ *Cerrar Sesión*: el paciente que desee salir de su cuenta lo podrá hacer desde esta sección.

Momentos de maduración

Los clientes objetivos centrales son los laboratorios y los médicos independientes, aquellos que le generan una fuente de ingreso a DrApp. Sin embargo, no hay manera de capturar a estos dos clientes sin el tráfico de pacientes. De esta forma, los tres clientes son necesarios para el funcionamiento y la escalabilidad del proyecto. Se buscará capturar la atención de cada uno en momentos diferentes, de acuerdo a la maduración del proyecto:

○ *Primer Momento = Laboratorios*: acá se pondrán todas las fuerzas de promoción y ventas a través de canales personales que serán detallados más adelante. Los laboratorios que confíen en DrApp permitirán los primeros usos del sistema por parte de los médicos. Constituyen el puente clave para llegar a los profesionales de una manera confiable y segura.

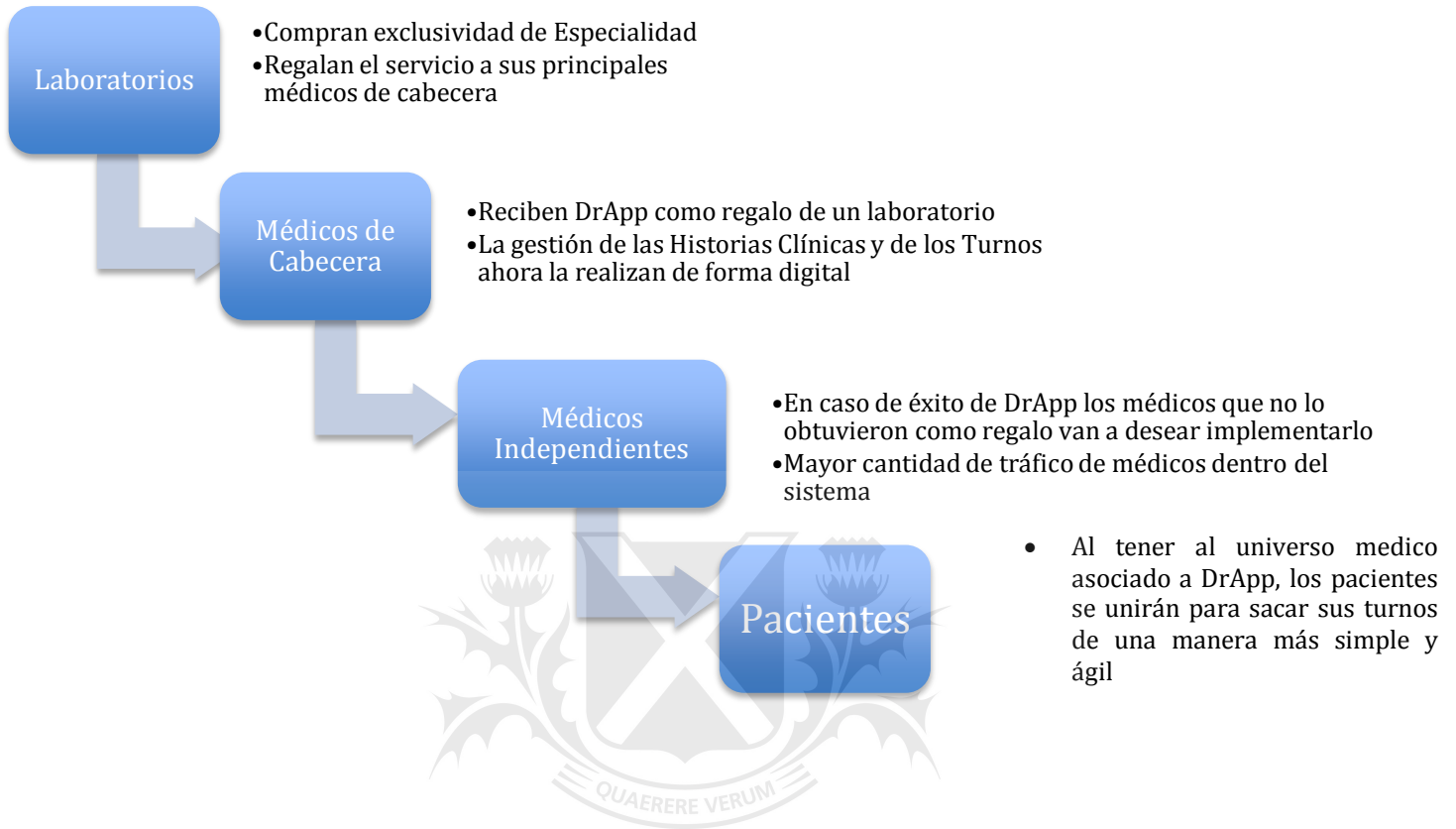
○ *Segundo Momento = Médicos de cabecera de laboratorios*: el equipo de marketing e implementación hará todos los esfuerzos para que los médicos que obtuvieron el sistema gratis lo utilicen. Es importante que lo reciban pero es primordial que constituya una herramienta útil para ellos en

el largo plazo. Estos médicos son claves para que promocionen el sistema entre sus pacientes y estos se lo recomienden a otros médicos.

○ *Tercer Momento = Médicos Independientes*: si se genera un tráfico importante entre los médicos de cabecera, los profesionales independientes lo querrán usar para no quedarse afuera de este avance digital y para responder a las nuevas demandas de sus pacientes. DrApp tendrá que poner el foco en una explosiva campaña de marketing que convenza a los médicos de que vale la pena pagar por el sistema.

○ *Cuarto Momento = Pacientes*: una vez que una buena cantidad de médicos utilice la plataforma de DrApp para gestionar sus turnos, los pacientes encontrarán varias ventajas al poder reservar turnos con ellos a través de sus Smartphone o computadores. El sistema responderá a las nuevas necesidades de los consumidores digitales. Una vez que ellos utilicen el sistema de manera exitosa, no querrán volver a utilizar el llamado telefónico para reservar, modificar o cancelar.

El siguiente cuadro expresa de una manera más visual, para un mejor entendimiento, estos cuatro momentos:



Precios

Los precios varían según el tipo de cliente y el uso que se le da a la plataforma. La siguiente tabla expone los detalles y los costos que le significarían a cada cliente la utilización de DrApp, como también ejemplos para un mejor entendimiento:

Cliente	Detalle	Costo	Ejemplo
<i>Laboratorio</i>	<p>- Licencia de Exclusividad: asegura al laboratorio que ningún competidor le regale el sistema a un médico de esa especialidad particular.</p> <p>- Fee Mensual por cada médico que utiliza el sistema regalado por el laboratorio</p>	<p>Exclusividad MAX (Clinica Medica, Cardiologia, Pediatria, Ginecologia y Psiquiatria): \$400.000</p> <p>Exclusividad Simple (resto): \$100.000</p> <p>Promedio: Fee Mensual = \$100 por médico</p>	<p>Si ELEA adquiere la exclusividad de Ginecología para 200 médicos, abonaría \$400.000 anuales en el primer mes adquirido, y \$20.000 mensualmente. Suponiendo que todos los médicos utilizan el sistema, el laboratorio ELEA abonaría a DrApp \$640.000 anuales.</p>

Cliente	Detalle	Costo	Ejemplo
<i>Médicos de Cabecera</i>	Reciben el sistema de forma gratuita	\$0	Un ginecólogo recibe una Licencia de Uso de DrApp, otorgada por el Laboratorio ELEA.
<i>Médicos Independientes</i>	La registraci3n en el sistema y los primeros seis meses de uso son gratis. Una vez vencido el plazo, los m3dicos pagan un precio fijo por cada consulta adquirida a trav3s de DrApp.	\$10 por cada turno DrApp. Esto representa, en promedio, un 7% del pago de las obras sociales/pre-pagas al m3dico (Ver tabla 3.3.1)	Un m3dico atiende a cien personas que reservaron a trav3s de llamado telef3nico y a ocho que reservaron a trav3s de DrApp. El m3dico abonar3 \$80 a DrApp.
<i>Pacientes</i>	Descargan y utilizan DrApp de forma gratuita	\$0	Un paciente quiere ir al ginecólogo y reserva con un profesional que atienda con su obra social y que tenga disponibilidad cuando el lo precisa.

Tabla 3.3

Menos Pagan	
Obra Social / Prepaga	Pago promedio por consulta
Osprera Corrientes	\$97,0
Osprera Misiones	\$103,8
Snaumam	\$110,0
Cooperativa Agrícola Mixta de Montecarlo	\$115,0
Medicus	\$119,6
Ospip	\$120,0

Mas Pagan	
Obra Social / Prepaga	Pago promedio por consulta
Obra Social de Personal de Estaciones	\$175,0
Mutual del Clero	\$177,5
Sindicato de Ama de Casa en Actividad	\$187,5
Accord	\$200,0
OSDE	\$218,0

Promedio	\$147,6
-----------------	----------------

Tabla 3.3.1: Fuente: Colegio de Médicos de Misiones

Estrategia de Precios:

Laboratorios: Los precios definidos para los laboratorios no podrían considerarse como herramientas estratégicas de diferenciación dado que no existe competencia alguna. No hay plataforma de gestión de reservas de turnos que tenga involucrado a los laboratorios en su modelo de negocio. El precio de la Licencia de la Exclusividad corresponde a la importancia de la especialidad según los resultados vistos en la Investigación de mercado (capítulo VI), sección laboratorios. Se distinguió entre las cinco especialidades mas importantes y las menos importantes para cobrarles un precio distinto. Los laboratorios especializados en Clínica Medica, Cardiología, Pediatría, Ginecología y Psiquiatría, pagarán \$400.000 por la exclusividad de la especialidad mientras que los demás pagarán \$100.000. Además, el Fee Mensual fue acordado, de la misma manera que con los precios anteriores, con los directivos de Elea, consensuando

precios razonables que cualquier laboratorio estaría dispuesto a pagar por un buen servicio.

Médicos Independientes: el precio impuesto por DrApp se podría considerar bajo por un médico que atiende a personas no vinculadas con la tecnología (médico de ancianos por ejemplo) o bajo – mediano por un médico que atiende pacientes en contacto con las nuevas tecnologías (médico clínico por ejemplo). Todo depende de la cantidad de pacientes que un médico reciba a través de DrApp.

Con respecto a la competencia de gestión de turnos vía Web el precio es bajo. iTurnos, por ejemplo, cobra un precio fijo mensual que ronda los \$400, esto supondría que DrApp le otorgara 40 pacientes por mes a un médico, un número bastante alto.

Comunicación

Los canales de comunicación varían dependiendo el tipo de cliente al que se apunta. Se utilizarán tanto medios digitales como físicos:

Laboratorios: se dará a conocer el servicio a través de reuniones personales con los laboratorios líderes del país. A través de contactos se formalizarán encuentros en donde el equipo de DrApp presentará las ventajas que este sistema le proveerá a sus médicos de cabecera. Se explicará también la utilidad que tiene la implementación de este sistema como herramienta para generar una mayor fidelización con los médicos y como un canal alternativo para enviarles novedades y promociones.

También se realizarán eventos entre los laboratorios y sus médicos de cabecera, organizado por DrApp, para generar una mayor fidelización entre ambas partes y dejar en claro que el laboratorio fue quien les regalo el servicio.

Médicos de Cabecera: se los contactará a través de los APM, e – mail y teléfono para comunicarles el regalo que les estaría otorgando un laboratorio. Los APM realizarán sus visitas tradicionales, no solo para mostrarles los nuevos productos de los laboratorios, sino también para entregarles un tríptico con toda la información sobre DrApp. Se les enviará un también un e – mail donde se les explicarán los pasos a seguir para descargar e instalar el sistema en su computador. En este e – mail se le enviará también un link y un código para efectuar la descarga y el uso gratuito de DrApp. Los llamados telefónicos servirán para solventar dudas del médico sobre la instalación o utilización de la plataforma médica y para tener un feedback sobre el uso del sistema.

Médicos Independientes: los médicos en su mayoría son personas tradicionales, no tan en contacto con las innovaciones tecnológicas ni con la vida social a través de medios digitales. Por esta razón se harán dos tipos de campañas distintas:

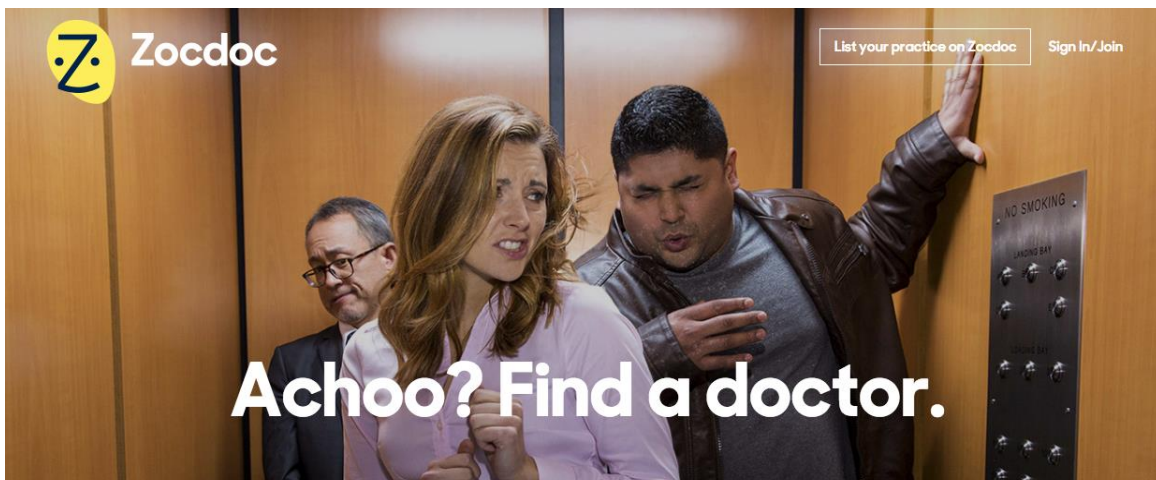
1. Marketing en congresos, consultorios y revistas de medicina: DrApp se hará presente en los lugares frecuentados por los médicos. Se buscará captar la atención del médico explicándole como la tecnología podría ahorrarle costos y mejorar la eficiencia de su consultorio. Se pondrán banners en lugares estratégicos como edificios de varios consultorios particulares o congresos de médicos argentinos. Al mismo tiempo se pondrá publicidad en las principales revistas de medicina del país. Este tipo de marketing está orientado a los más jóvenes de los Baby Boomers y a los más grandes de la Generación X.

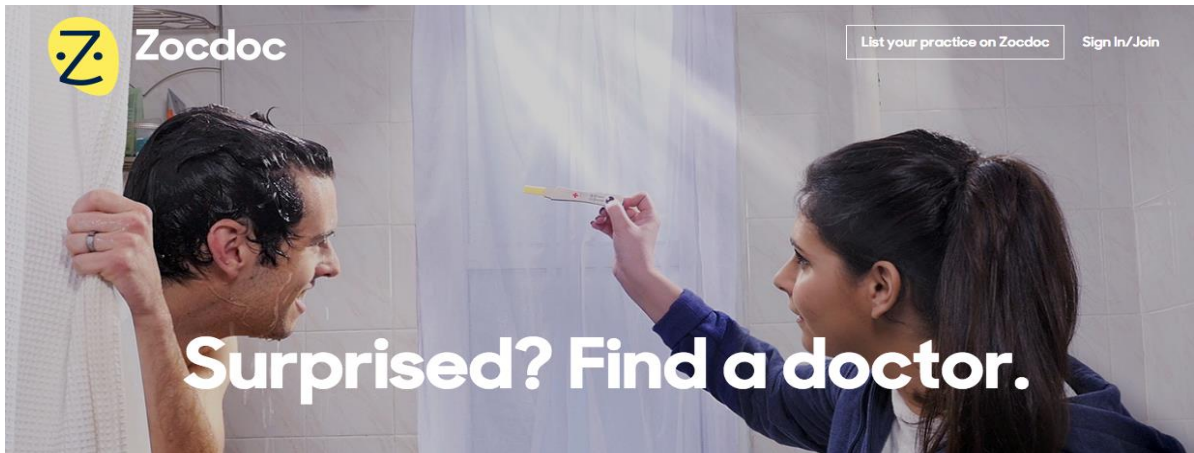
2. Marketing en medios digitales: se publicitará el servicio de DrApp a través de medios de comunicación digitales: Facebook, Instagram, Google AdWords, YouTube y publicidad en blogs y revistas de medicina online. Se buscará captar la atención de los médicos mediante mensajes

didácticos que despierten su interés en DrApp. Este tipo de publicidad se orienta a los más jóvenes de la Generación X y a toda la Generación de los Millenials. El siguiente ejemplo de ZocDoc es un claro ejemplo de lo que se busca lograr:



Pacientes: se buscará captar a aquellas personas que podrían ser usuarios de DrApp, aquellos que utilizan la tecnología como una herramienta para resolver procesos de su vida diaria. Para este tipo de cliente el foco estará en una campaña totalmente digital, se harán grandes inversiones en publicidad en redes sociales y páginas de internet como YouTube, diarios y Google AdWords. Se pensarán mensajes que despierten la sensibilidad del paciente o que lo hagan sentir identificado con lo que DrApp busca lograr. Nuevamente, ZocDoc como ejemplo de lo que se busca lograr con una campaña de marketing que despierte el interés de los pacientes:





El presupuesto mensual que se invertirá en marketing variará dependiendo del grado de maduración del proyecto. A continuación se detalla el plan presupuestario para el área de marketing desde Septiembre 2016 a Diciembre 2017. El desarrollo del servicio habrá comenzado en Junio 2016 y el plan de marketing en Septiembre de ese mismo año, anticipando la llegada de DrApp:



Universidad de
San Andrés

Fecha	Septiembre 2016	Octubre 2016	Noviembre 2016	Diciembre 2016	Enero - Febrero 2017	Marzo - Diciembre 2017
Momento del proyecto	Desarrollo del proyecto		Lanzamiento		Funcionamiento	
Cliente Objetivo	Campaña focalizada en laboratorios comenzando a comunicar el proyecto en reuniones y congresos		En los meses de lanzamiento los esfuerzos del equipo de marketing se centrarán en los laboratorios y sus respectivos médicos de cabecera		Post lanzamiento se buscará atraer a los médicos independientes al sistema y se continuará persuadiendo a los laboratorios con sus médicos de cabecera	Con una publicidad explosiva, se buscará conquistar el mercado de médicos independientes y atraer a la mayor cantidad de pacientes. Para esta instancia se espera ya tener en el sistema a los principales laboratorios y sus médicos de cabecera.
Canal de Comunicación	Reuniones personales con los principales cinco laboratorios del país y presencia en congresos		Evento de lanzamiento con presencia de prensa y las figuras líderes de la industria de la salud. Se continuará con las reuniones con laboratorios y se atenderá personalmente a los consultorios de los médicos de cabecera para mostrarles la utilidad del servicio		Se añadirá una fuerte campaña en medios digitales (redes sociales y páginas web frecuentadas por médicos) y en medios físicos (revistas médicas, banners)	Marketing digital en su mayoría como también presencia en medios televisivos, radios y carteles de la vía pública.
Tipo de Mensaje	Tranquilo y persuasivo, convenciendo a los laboratorios y al universo médico de que DrApp está llegando para revolucionar los servicios de salud de la Argentina		Heroico, asegurando que DrApp llega para facilitar la vida y mejorar la salud de todos los argentinos		Emotivo, para que todo aquel que escuche o mire una publicidad de DrApp quede atrapado por el mensaje	
Costo	\$16.000	\$50.000	\$30.000		\$30.000	\$140.000

Tabla 3.4

VII. Operaciones

La oficina de DrApp se encuentran en Humahuaca 4065, Ciudad de Buenos Aires, Argentina. Desde aquí se genera el conocimiento y se gestionan las operaciones de la empresa. El establecimiento será utilizado por DrApp durante dos años sin cargo, gracias a la donación de un familiar. Se espera que para el vencimiento del plazo del alquiler la empresa haya crecido en número de empleados, ganancias y operaciones. De esta forma, se espera adquirir una nueva oficina, con mayores capacidades, para principios del 2018 en la Ciudad de Buenos Aires.

La ubicación de la oficina está asociada a un lugar estratégico para el desarrollo de las actividades de la empresa. El 100% de los laboratorios líderes del país y el 47,9% del universo médico argentino se encuentra situados en la Ciudad y el gran Buenos Aires, capital del país²⁸. De esta forma se espera estar cerca de los clientes para comercializar el servicio y responder ante cualquier inconveniente o dificultad de uso. También, al estar instalados en la capital financiera y comercial del país se cuenta con la facilidad y el atractivo para atraer inversores locales e internacionales.

El lugar de trabajo cuenta con 105mts². y actualmente no esta totalmente equipado. Cuenta tan solo con una mesa y unas sillas para lograr el desarrollo de las operaciones de las tres personas necesarias para la etapa inicial. Para fines del 2016, un mes antes de su lanzamiento, se espera que la oficina cuente con el mobiliario necesario para recibir clientes y potenciales inversores. Se invertirá en un lugar agradable y cómodo que genere una sensación positiva en quienes visiten el establecimiento. También se intentará dar una impresión de profesionalismo con el armado de la decoración, la instalación de computadoras y un teléfono.

El componente más importante de la organización es el capital humano, la mano de obra. Ellos estarán a cargo de generar el contenido de DrApp y de

²⁸ Ver Anexo 14, Universo médico argentino

gestionar las operaciones de la empresa. Los tres perfiles necesarios para el desarrollo de la etapa inicial son:

1. *Tecnológico*: encargado del contacto con los proveedores que arman el back end y front end de las aplicaciones de DrApp. Con un perfil más orientado al desarrollo tecnológico será quien de soporte a los clientes y usuarios de DrApp una vez que sea lanzado al mercado.
2. *Comercial*: comunicador y vendedor del servicio de DrApp. Encargado del contacto con los clientes y proveedores, busca atraer y convencer a la mayor cantidad de laboratorios y médicos sobre la utilidad de DrApp.
3. *Marketing*: encargado de analizar la situación del mercado y generar planes de acción para publicitar la firma. Deberá trabajar mucho con el perfil comercial para atraer a los laboratorios, médicos y pacientes.

Los dos socios se encargarán de las tareas administrativas y de gerenciamiento (CO – CEOS) como también ocuparan los roles comerciales y de marketing.

Con estos perfiles se esperan cubrir las actividades esenciales para el buen desarrollo y comercialización de la empresa. Para el año posterior al lanzamiento se espera que el equipo crezca para lograr cubrir otras necesidades que irán surgiendo, financieras por ejemplo, y para dar soporte a las ya existentes.

Producción

DrApp no cuenta con un inventario dado que lo que produce son elementos intangibles, contenido digital. Para generar la producción del contenido la empresa cuenta con su propio capital humano y con una serie de proveedores que se involucrarán en el proceso. A continuación se detallan las actividades y el o los encargados de realizarlas:

- *Diseño del contenido y funcionalidad de la plataforma*: será realizado exclusivamente por los dos socios junto con el desarrollador tecnológico de

DrApp. En esta etapa se busca planear el contenido de las aplicaciones para los pacientes y la plataforma para los médicos. Esto último se hará con dos herramientas de análisis:

- **Investigaciones de mercado:** se espera captar las necesidades de los potenciales usuarios de DrApp para el armado del sistema a través de estudios de comportamientos de mercado. Se destinarán dos semanas enteras para entrar en contacto con médicos de distintas edades que atiendan en consultorios particulares. Se destinarán encuestas online, vía e – mail, a médicos y pacientes, para entender cuales son sus mayores quejas frente al sistema actual para reservar y gestionar turnos.

- **Benchmarking:** se investigarán casos de éxito en otros lugares del mundo. ZocDoc en Estados Unidos, DoctorAlia y Medcitas en España, son algunos de los ejemplos que DrApp estuvo mirando para tomar como referencia. Se busca capturar lo mejor y más útil de cada uno y adaptarlo a la cultura argentina.

- **Desarrollo back – end:** será realizado por Alejandro García, Pamela Zamboni y José María Cruz, equipo perteneciente a la empresa *PlusGlobal*²⁹, desarrolladora de aplicaciones web y móviles. Ubicados en Francia 889, Rosario, Santa Fe, estos ingenieros y programadores se encargarán de el desarrollo del motor de DrApp. Constituyen una pieza clave para el desarrollo y éxito de la empresa a través del armado de una base de datos y de la generación de plantillas del lado del servidor.

- **Desarrollo front – end:** Nicolas Susco y Patricio Romero, CTO y CEO de *Whyline*³⁰, lo llevarán a cabo. Con oficinas en Rosario, Santa Fe, estos programadores y diseñadores se encargarán de maquetar la estructura semántica del contenido, codificar el diseño y agregar la interacción con el usuario. Tienen más de quince años de

²⁹ <http://plusglobal.com/>

³⁰ <http://whyline.com/>

experiencia en el rubro y un portfolio de trabajos destacable, Hoy en día son los encargados del diseño de todas las operaciones de Twitter en Latinoamérica.

- *Diseño y usabilidad:* el equipo de *Whyline*, formado por otros tres empleados además de los mencionados anteriormente, se encargarán de la experiencia de la interacción con el usuario. Diseñadores en su mayoría, estudiarán el camino conveniente de los usuarios dentro de la aplicación y la usabilidad que le darán, para que el usuario final se sienta conforme y entienda fácilmente como utilizarlo.

- *Diseño del logo y slogan:* será realizado por la empresa Diseño Shakespear. Con oficinas en Catamarca 1950, Martínez, Buenos Aires, un equipo de diseñadores gráficos estudiará la marca, sus clientes y su utilidad para lograr un logo y un slogan que se adapte a lo que DrApp busca transmitir.

- *Aspectos legales y contables:* En los primeros meses se contará con el *Estudio Gold*³¹ como asesor legal, ocupándose de los tramites de registro de marca y creación de la sociedad. A medida que DrApp comience a despegar, se espera contratar un empleado que se encargue pura y exclusivamente de estos aspectos.

- *Soporte y capacitación:* en los meses iniciales, el empleado con perfil tecnológico de DrApp, se encargará de resolver las dudas y complejidades que pueden surgir en la implementación y uso por parte de los médicos y pacientes. También se encargará de capacitar a las secretarias y médicos sobre su uso, en caso de que no comprendan como utilizarlo. En esta ultima actividad los dos socios también se involucrarán.

Los proveedores contratados fueron sumamente estudiados y analizados por el equipo de DrApp para que puedan dar la mejor versión del servicio imaginado. Luego de varias reuniones, durante un año, con un gran caudal de posibles

³¹ <http://www.mggold.com.ar/>

proveedores, el equipo decidió en mayo de 2016 a quien confiar su proyecto. Entre las variantes analizadas para seleccionar a los desarrolladores, programadores y diseñadores de DrApp se encuentran: experiencia, profesionalismo, ejemplos de trabajos anteriores, costo, potencial y confiabilidad. Los elegidos y contratados fueron aquellos que contaban con un buen equilibrio entre estas variantes mencionadas.

Desarrollo y tiempos de producción

El diseño del contenido y funcionalidad de la plataforma llevó un mes. Se analizó la investigación de mercado y se estudio los casos de éxito para diagramar y armar el contenido que es necesario para el uso de la plataforma por parte de los médicos y pacientes.

Simultáneamente al diseño del contenido y a la funcionalidad de la plataforma, se investigan los aspectos legales y contables de la empresa. Se buscará registrar la marca y crear una sociedad. El 26 de mayo de 2016 se publicó en el Boletín de Marcas N°4191 la solicitud de referencia para registrar la marca, abriéndose 30 días para la presentación de oposiciones de terceros interesados.

El desarrollo de la arquitectura de la base de datos y de la plataforma serán las que mayor tiempo lleven, aproximadamente cinco meses. Se espera comenzar con el desarrollo back end a principios de junio para tenerlo listo a fines de octubre. Esta etapa es la clave del proyecto dado que es considerado el motor que le dará impulso, funcionalidad y vuelo al proyecto.

El desarrollo front end se hará en simultaneo del de back end y del diseño y usabilidad. A medida que la plataforma vaya tomando forma, los diseñadores de *Whyline* podrán comenzar a trabajar sobre ello para diagramar el front end de DrApp. Previo a esto, contarán con el análisis de los diseñadores que estudiaron la usabilidad del servicio. De esta forma, imaginarán como diseñar y desarrollar el front end para implementarlo sobre el back end. Esta actividad, llevada a cabo por Nicolas Susco y Patricio Romero, llevará aproximadamente tres meses y medio,

comenzando a mediados de julio.

Mientras los programadores y diseñadores desarrollan el back y front end y estudian la usabilidad del proyecto, la empresa *Diseño Shakespear* se estará encargando del armado del logo y el slogan. Para esto se requerirá un mes y medio donde se harán entregas, por parte de los diseñadores, y devoluciones, por parte de DrApp, semanales. Después de 6 semanas de trabajo en conjunto se espera que los diseñadores logren un logo y un slogan que cumpla con las expectativas del equipo de DrApp.

Una vez lanzado DrApp, el equipo de capacitación se acercará a los médicos y secretarias que tengan problemas con la usabilidad y el funcionamiento de la plataforma. Esto no tendrá fecha límite dado que es un servicio de apoyo que se pretende dar mientras la empresa siga vigente.



VIII. Equipo

El equipo fundador está compuesto por Verónica Marseillan y Mathias Sielecki, estudiantes de la Licenciatura de Administración de Empresas en la Universidad del San Andrés. Ambos presentan un marcado perfil emprendedor y un interés por los avances tecnológicos. Crearon DrApp con la intención de mejorar los procesos de salud de la Argentina. Tanto Verónica como Mathias estaban cansados de tener que llamar por teléfono para reservar un turno y para cancelar o reprogramarlo. De aquí surgió la idea de digitalizar este proceso.

Luciano Allegro, es el tercer integrante del equipo, cumpliendo funciones técnicas en el campo de la informática. Se define a sí mismo como: *un emprendedor enérgico y apasionado con grandes objetivos por delante. Me considero una persona creativa que siempre trata de encontrar nuevos desafíos*³².

Al tratarse de un emprendimiento pluripersonal la empresa estará dividida en tres partes: 37.5% corresponderá a Verónica Marseillan, otro 37.5% corresponderá a Mathias Sielecki y el 25% restante corresponderá a Luciano Allegro. Cuando la sociedad aumente su cantidad de participantes se decidirá, a través del voto, la nueva participación de cada integrante en la empresa. Será necesario contar con la mitad más uno para poder llegar a un acuerdo.

Si alguno de los participantes de la sociedad decidiera retirarse debería buscar una persona que este dispuesta a comprar aquella participación, luego de haberle dado la opción de compra a un integrante de la sociedad. Al mismo tiempo, se fijará una clausula de “Non Compete” en donde se pactará que ninguno de los socios pueda participar ni empezar un negocio similar a DrApp luego de tres años de haber abandonado la empresa.

Para el arranque y el desarrollo de las funciones de DrApp los socios contarán con asesores y consultores de su confianza: Alejandro Estrada, emprendedor fundador y CEO de iBillionaire; Alec Oxenford, emprendedor fundador y CEO de

³² <https://www.linkedin.com/in/lucianoallegro> 17 de mayo, 2016

OLX; Andy Freire, ministro de modernización, innovación y tecnología de la Ciudad de Buenos Aires; Pablo Simon, fundador y CEO de Quasar Ventures; Diego Drajer, gerente de marketing de ELEA; Horacio Rodríguez Larreta, jefe de gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Todas estas personas, entre otras, ya se han reunido con los socios de DrApp y se comprometieron a asesorarlos en todas las cuestiones que sean necesarias. Caracterizados por sus perfiles emprendedores y de gestión estos consultores externos ayudaron en la confección del concepto y el funcionamiento de DrApp.



IX. Costos, Finanzas e Inversión

Se presenta a continuación la sección financiera del plan de negocios para el año de lanzamiento y los tres años siguientes. Se presentará primero la inversión inicial necesaria, luego los distintos costos que afrontará la empresa durante los primeros años de funcionamiento. A continuación, se presentará un análisis detallado de la proyección de ingresos para el primer año. A partir de esto se establecerán las necesidades de financiación antes de ver un Estado de Resultados con un análisis del VAN y de la TIR del proyecto. Por último se presentará el *cashflow* durante el período presentado.

Inversión Inicial

La primer etapa de desarrollo, que se llevará a cabo entre mayo y octubre del año 2016 será utilizada por la empresa para probar su concepto. En este lapso de tiempo se deberá incurrir en costos extraordinarios que no serán parte del día a día de la empresa. Estos gastos pueden ser divididos en cuatro categorías: desarrollo de software, desarrollo de marca, investigación de mercado y legales. Se procede a continuación a detallar cada uno de estos costos.

El desarrollo del software, ya en proceso, esta compuesto por tres egresos principales: análisis previo, desarrollo del front end y desarrollo del back end. Se contrató a Plusglobal para hacer el análisis previo; esto permitió determinar las distintas funciones con las que cuenta la plataforma, así como también desarrollar los mockups y establecer un mapa del sitio. El costo de esto fue de \$5.700. A raíz del análisis, Plusglobal presupuestó \$130.000 para el desarrollo del back end y Elipse otros \$130.000 para el front end. Es importante destacar que estos costos son solamente para el desarrollo de la plataforma web, dado que se estableció que esto es el producto mínimo viable para probar el concepto.

El desarrollo de marca esta a cargo del Estudio Shakespeare, con una amplia trayectoria en el campo del diseño en la Argentina. El presupuesto

presentado por esta empresa esta desglosado en dos proyectos: construcción de marca y comunicación de lanzamiento. En total, estos dos proyectos totalizan \$108.000 para el lanzamiento.

La investigación de mercado médico fue asignada a Ibope, una consultora líder en Latinoamérica. El costo de la encuesta, junto a los premios fijados para los médicos, asciende a casi \$40.000. Se prevé además organizar un focus group para pulir el producto al máximo antes del lanzamiento.

Por último, los costos de legales, entre la constitución de la sociedad y el registro de marca, se estiman en \$10.000 y estarán a cargo del Estudio Gold, con amplia trayectoria en el ámbito tecnológico y farmacéutico.

Es importante destacar que habrá otros costos en esta etapa inicial, como los sueldos de los co-founders, los arreglos de la oficina, el evento de lanzamiento y las capacitaciones que se deberá brindar a los APM de Elea para que promocionen el producto. En la Tabla 3.5 presentada en este inciso de detallan todos los costos de este período.

	6 meses
Desarrollo Software	265.700,0
Marketing	66.000,0
Desarrollo de Marca	108.000,0
Investigación de Mercado	58.645,0
Legales	10.000,0
Sueldos	60.000,0
Oficina	30.000,0
Capacitaciones	50.000,0
TOTAL COSTOS	648.345,0

Tabla 3.5

Inflación

En una economía como la argentina, es esencial tener en cuenta el impacto de la inflación al calcular los resultados de un emprendimiento. Se decidió tomar como referencia las proyecciones oficiales más una cierta cuota de pesimismo. Se prevé una inflación del 25% para el año 2017, 20% para el 2018 y 15% para el 2019.

Costos fijos, costos variables, costos extraordinarios y R&D

En el primer año de funcionamiento, DrApp afrontará cuatro costos fijos: sueldos de co-founders, sueldos de empleados, mantenimiento de oficina y un gasto mensual fijo en marketing digital. En la Tabla 3.6 presentada en este inciso se detallan los montos y el detalle de cada uno de estos gastos.

Los sueldos fijados para los co-founders corresponden a un acuerdo hecho. Se estableció que debería ser aproximadamente el 50% de la remuneración que obtendrían, dadas sus formaciones, en un empleo tradicional.

El sueldo establecido para los empleados corresponde a lo que un representante de ventas con menos de cinco años de experiencia gana en la Argentina según datos de un sitio web de referencia³³. Se incluyó además las cargas sociales que deberá afrontar DrApp para tener una estimación completa.

Para el alquiler de la oficina, se consiguió por parte de un contacto un espacio ubicado en el barrio de Almagro. La empresa deberá pagar simplemente costos de refacción, expensas, servicios básicos, internet y mantenimiento. Se asignó un costo mensual en función de lo que el contacto informó que gasta mensualmente en esto.

Por último, el marketing digital será uno de los pilares del crecimiento de la empresa por lo que se no se escatimarán gastos. Se consultó a distintas agencias un costo estimado para poder tener un mejor entendimiento de la situación.

³³ <http://www.elsalario.com.ar/> 18 de mayo, 2016

Costos Fijos para el primer año de funcionamiento (2017)		
Recursos/ Insumos	Detalle	Costo Mensual unitario (en pesos)
Sueldos Co-Founders	Cada uno de los tres co-founders tendrá un sueldo desde la inceptión del proyecto. Incrementarán a medida que la compañía tenga mayores ingresos.	7.500,0
Sueldo Empleados	A medida que la empresa crezca comenzará a emplear personal para fomentar el crecimiento. Son empleados <i>full time</i> . El costo mensual asignado corresponde al sueldo bruto mas las cargas sociales.	12.500,0
Oficina	Alquiler de un espacio de trabajo con mobiliario, computadoras, servicios, etc. En un principio se utilizará un espacio vacío provisto por un contacto. De todas formas, se deberán pagar las expensas y los servicios. Luego, a principios de 2018, cuando la cantidad de empleados lo requiera, se alquilará un espacio propio.	7.500,0
Marketing Digital	Para promover el crecimiento de la plataforma se establece un presupuesto mensual para invertir en marketing digital: Ad-words (Google), Facebook, Instagram, etc. La cifra cambiará en función de la madurez del proyecto.	150.000,0

Tabla 3.6

Al mismo tiempo, la empresa incurrirá en cuatro costos variables. Estos, como su nombre lo indica, dependerán de la cantidad de clientes (laboratorios y médicos) suscriptos a la plataforma. Para el año 2017 se asume que el costo unitario será constante dado que no se espera alcanzar economías de escala. Sin embargo, se espera que todos estos costos puedan ser reducidos en los años siguientes por el mayor volumen que operará la empresa. Los costos variables que dependen de la cantidad de médicos son los envíos de SMS y emails para

notificar a los pacientes de sus turnos. Las capacitaciones serán un costo que dependen de la cantidad de laboratorios suscriptos. Por último, el material promocional dependerá de ambos puntos dado que son la herramienta con la que el laboratorio le presenta la plataforma al médico. En la Tabla 3.7 presentada en este inciso se detallan los montos y el detalle de cada uno de estos gastos. Los montos están actualizados para el segundo semestre del año.

Costos variables para el primer año de actividad (2017)		
Recursos/Insumos	Detalle	Costo Mensual unitario (en pesos)
Material Promocional	Es el material promocional con el que los laboratorios visitan a los médicos. Incluye un tríptico con la información pertinente sobre DrApp y una tarjeta de membresía con un código de promoción.	18,75
SMS	Refiere al envío de notificaciones a través de SMS. Es variable en función de la cantidad de pacientes que atiende cada médico. Por cada paciente se envían dos SMS.	0,0375
email	Refiere al envío de notificaciones a través de email. Es variable en función de la cantidad de pacientes que atiende cada médico. Por cada paciente se envían dos SMS.	0,025
Capacitaciones	Cada vez que un laboratorio contrata una exclusividad, es responsabilidad de DrApp brindar una capacitación a su personal de ventas para que estos puedan comunicar todos los beneficios de la plataforma a los profesionales.	31.250,0

Tabla 3.7

También hay que tener en cuenta los costos extraordinarios. Se prevé que estos estén relacionados al marketing y en particular al lanzamiento de nuevas funciones y plataformas donde se requiera un lanzamiento. Se realizarán eventos para comunicar estas novedades, y además se espera ciertas campañas puntuales de comunicación masiva en medios tradicionales.

Por último, DrApp tendrá un egreso mensual en investigación y desarrollo. Este costo esta directamente relacionado con el perfeccionamiento de la plataforma y el mantenimiento de la misma. En esta categoría también están alocados los costos de desarrollo de las aplicaciones móviles, tanto iOS como Android para pacientes (primer semestre 2017) como para médicos (fin 2017 – principio 2018).

Estimación de la demanda

Tras presentar el servicio a los ejecutivos del laboratorio ELEA, se espera que a fines del 2016 constituyan el primer cliente de DrApp, otorgando 200 licencias gratuitas a sus ginecólogos de cabecera.

Habiendo probado el concepto con los médicos de Elea se presentará el producto a los otros laboratorios líderes del país, haciendo uso de los contactos de los fundadores. Para fin del 2017 se espera entonces tener cuatro laboratorios más que el año anterior como clientes y 1300 médicos, por laboratorio, utilizando el servicio de manera gratuita. También se espera contar con la presencia de 1000 médicos independientes, aquellos que hayan visto la funcionalidad del sistema y quieran ser parte de el. Se estima que en esta instancia, los profesionales conseguirán el 10% de sus turnos a través de DrApp. Este número surge de la hipótesis de que podría haber 97.500 (13 consultas *7500 médicos) pacientes activos mensuales que utilicen la plataforma. De esta forma, se estimaría que 13 de los 128 pacientes que atiende en promedio un médico habrían reservado su turno a través del sistema.

Para el 2018 se espera contar con ocho laboratorios en el sistema, 1400 licencias gratuitas para médicos de cabecera (por cada laboratorio) y 3000 profesionales independientes suscritos. Se estima que el ratio de consultas obtenidas a través de DrApp, de los médicos, será del 15%. De esta forma, 19 de 128 pacientes que atiende en promedio un médico, habrán reservado su turno a través del sistema.

Para el 2019, se estima que DrApp contará con 10 laboratorios de cliente, 1500 licencias gratuitas para sus médicos de cabecera y 3500 médicos independientes suscritos. Se espera que del total de las citas médicas, un 20% sean obtenidas a través de DrApp. De ser así, un médico recibiría mensualmente 26 pacientes a través del sistema.

Proyección de ingresos para el primer año de funcionamiento

Los ingresos de DrApp, como se mencionó anteriormente, están compuestos por dos fuentes: laboratorios farmacéuticos y médicos. Los laboratorios abonan para adquirir las especialidades y un costo fijo por cada licencia que otorgan a los *médicos de cabecera*. Para los médicos *independientes*, aquellos que no fueron beneficiados por las farmacéuticas, los costos serán en función de cuántos pacientes reserven a través de la plataforma. A continuación se detallan las proyecciones para el año de lanzamiento (2016) y el primer año de funcionamiento (2017).

Se prevé que en una primera instancia el laboratorio Elea pueda ofrecer el servicio a sus médicos sin tener que abonar una exclusividad. De esta manera se podrá probar el concepto sin ofrecer riesgos al cliente. De todas formas, el laboratorio deberá afrontar el costo de las licencias. En esta primera etapa, que se espera sea en noviembre y diciembre de 2016, se proyecta una adopción por parte de 200 médicos. Se espera que los ingresos por laboratorios para el año de lanzamiento sean de \$30.000, pero con el concepto ya probado.

Esto permite que en el año 2017 se pueda establecer conversaciones con otros laboratorios. Se proyecta que en el primer semestre (ver Tabla 3.8) se conseguirán dos laboratorios que contratarán 1000 licencias cada uno. Por lo tanto, se habrán vendido dos especialidades, dando un ingreso por laboratorios de \$1.195.000,0 para los primeros dos cuartos del año.

Se espera contar con 400 médicos independientes suscriptos en este momento. A raíz de la investigación de mercado realizada se constató que, en promedio, cada médico atiende 128 consultas mensuales. Como el lanzamiento para pacientes será recién en marzo, no se espera poder conseguir pacientes hasta mayo. Por lo tanto, se espera un ingreso de solamente \$26.880,0 de esta fuente, asumiendo que se consigue el 3% de las consultas otorgadas.

MES AÑO Q	ene 2017 Q1	feb 2017 Q1	mar 2017 Q1	abr 2017 Q2	may 2017 Q2	jun 2017 Q2
			Lanzamiento Pcts			
Laboratorios Suscriptos	1	1	2	2	2	2
Precio por Licencia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Cantidad de Licencias por Laboratorios	500	750	600	750	1000	1000
Precio por Exclusividad	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0
Cantidad de Laboratorios Nuevos	1	0	1	0	0	0
Renueve de Licencias						
INGRESOS POR LABORATORIOS	250.000,0	75.000,0	320.000,0	150.000,0	200.000,0	200.000,0
Cantidad de Medicos Suscriptos	20	60	100	200	300	400
Consultas promedios por mes	128	128	128	128	128	128
Ratio de consultas conseguidas	0%	0%	0%	0%	3%	3%
Fee por consulta	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
INGRESOS POR MEDICOS	0	0	0	0	11.520,0	15.360,0
TOTAL FACTURADO (INGRESO BRUTO)	250.000,0	75.000,0	320.000,0	150.000,0	211.520,0	215.360,0

Tabla 3.8

Las proyecciones para el segundo semestre (ver Tabla 3.9) son mas atractivas. Se espera que para el fin del período haya 5 laboratorios adheridos que contraten 1300 licencias cada uno. Combinado, esto rendirá ingresos por \$3.180.000,0 totalizando casi 4.5 millones de pesos en el año. Además, se espera que el número de médicos independientes crezca a 1000 y que el universo de pacientes

de DrApp haya crecido lo suficiente como para conseguir el 10% de las consultas de cada médico. Esto tendrá una contribución de \$405.000,0 en el semestre. Se observa entonces que, si bien los laboratorios resultan mas atractivos en este primer año, se espera que los ingresos sean cada vez mas balanceados entre las dos fuentes.

MES AÑO Q	jul 2017 Q3	ago 2017 Q3	sept 2017 Q3	oct 2017 Q4	nov 2017 Q4	dic 2017 Q4
Laboratorios Suscriptos	3	3	4	4	5	5
Precio por Licencia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Cantidad de Licencias por Laboratorios	900	1000	900	1000	1200	1300
Precio por Exclusividad	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0	200.000,0
Cantidad de Laboratorios Nuevos	1	0	1	0	1	0
Renueve de Licencias						
INGRESOS POR LABORATORIOS	470.000,0	300.000,0	560.000,0	400.000,0	800.000,0	650.000,0
Cantidad de Medicos Suscriptos	500	600	700	800	900	1000
Consultas promedios por mes	128	128	128	128	128	128
Ratio de consultas conseguidas	3%	5%	5%	8%	8%	10%
Fee por consulta	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
INGRESOS POR MEDICOS	19.200,0	38.400,0	44.800,0	81.920,0	92.160,0	128.000,0
TOTAL FACTURADO (INGRESO BRUTO)	489.200,0	338.400,0	604.800,0	481.920,0	892.160,0	778.000,0

Tabla 3.9

Los costos para este primer año de funcionamiento están compuesto principalmente por el desarrollo y perfeccionamiento del software y por el marketing digital que la empresa necesita para crecer. En la table 4.0 se presenta el detalle de los egresos que se prevé afrontará la compañía durante el año 2017.

AÑO	2017									
	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017
	Q1	Q2	Q2	Q2	Q3	Q3	Q3	Q4	Q4	Q4
Porcentaje del mercado medicos	Lanzamiento Pcts									
Desarrollo Software										
Analisis Previo										
Front End	62.500,0	62.500,0	62.500,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	62.500,0	62.500,0	62.500,0
Back End	62.500,0	62.500,0	62.500,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	30.000,0	62.500,0	62.500,0	62.500,0
Marketing										
Redes Sociales	100.000,0	100.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0	150.000,0
Material Promocional	13.500,0	9.000,0	18.750,0	26.250,0	11.250,0	22.500,0	15.000,0	75.000,0	18.750,0	18.750,0
Otros	40.000,0	40.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0	20.000,0
Eventos	75.000,0		75.000,0							
Desarrollo de Marca	20.000,0									
Legales										
Sueldos										
CEO - Mathias Sielecki	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	20.000,0	20.000,0
CTO - Luciano Allegro	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	20.000,0	20.000,0
CMO - Verónica Marsellan	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	20.000,0	20.000,0
Empleados	12.500,0	12.500,0	25.000,0	25.000,0	25.000,0	37.500,0	37.500,0	37.500,0	87.500,0	87.500,0
Operativo: notificaciones										
SMS	5.376,0	7.296,0	12.480,0	13.440,0	13.440,0	15.360,0	15.360,0	17.280,0	20.160,0	22.080,0
email	3.584,0	4.864,0	8.320,0	8.960,0	8.960,0	10.240,0	10.240,0	11.520,0	13.440,0	14.720,0
Oficina	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0	7.500,0
Capacitaciones	25.000,0				31.250,0			31.250,0		31.250,0
Sub Total COSTOS	463.460,0	337.660,0	483.300,0	307.400,0	391.150,0	370.600,0	424.350,0	446.300,0	689.850,0	549.300,0
Impuestos										
IMPUESTOS (3% Ingresos Brutos)	9.600,0	4.500,0	6.345,6	6.460,8	14.676,0	10.152,0	18.144,0	14.457,6	26.764,8	23.340,0
TOTAL COSTOS	473.060,0	342.160,0	489.645,6	313.860,8	405.826,0	380.752,0	442.494,0	460.757,6	716.614,8	572.640,0

Tabla 4.0

Financiación del proyecto

El proyecto estará financiado por venta de *equity*. Se prevé realizar dos rondas para llegar al funcionamiento pleno. En la primer ronda se buscará atraer un inversor ángel, que es individuo con cierta solvencia patrimonial que ofrece capital de riesgo a emprendedores. Además, se dice que aportan “Smart money” dado que aportan conocimientos y experiencia, agregando valor adicional al estrictamente financiero. En esta primera ronda se busca obtener \$750.000 en tres cuotas (Q2, Q3 y Q4) para lograr financiar la inversión inicial mencionada en el inciso a) de esta parte.

Luego, una vez probado el concepto, una nueva ronda, esta vez de “Friends and Family (and fools)” deberá realizarse. Se espera que entre los contactos de los co-founders se alcance una ronda de \$2.250.000 para mantener a la compañía a flote durante el primer año de funcionamiento dado que, como se verá en el inciso siguiente, todavía no se espera generar ganancias. Este dinero

sera invertido además en mejorar la plataforma web y en el desarrollo *mobile* de DrApp.

En el inciso g) (cashflow) se puede ver porque son necesarias estas inversiones.

Estado de Resultados del Proyecto (a 4 años)

En función de las estimaciones hechas en la proyección de ingresos para el primer año, y proyecciones hechas para los siguientes dos años, se presenta el estado de resultados del proyecto entre el período de lanzamiento (año 2016) y el año 2019.

AÑO	Por PERIODO			
	2016	2017	2018	2019
	Periodo Lanzamiento			
INGRESOS				
Ingresos por laboratorios	30.000,0	4.375.000,0	19.777.500,0	35.500.000,0
Ingresos por médicos independientes		431.360,0	7.699.200,0	20.556.800,0
TOTAL FACTURADO (INGRESO BRUTO)		4.806.360,0	27.476.700,0	56.056.800,0
EGRESOS				
Desarrollo Software	265.700,0	1.240.000,0	750.000,0	1.800.000,0
Marketing	102.000,0	2.186.500,0	4.081.500,0	7.179.450,0
Desarrollo de Marca	148.000,0	60.000,0	150.000,0	150.000,0
Legales	10.000,0	125.000,0	390.000,0	507.000,0
Sueldos	90.000,0	732.500,0	3.756.250,0	9.075.025,0
Operativo: notificaciones	3.840,0	254.144,0	731.808,0	1.102.896,0
Oficina	45.000,0	90.000,0	625.000,0	1.290.000,0
Capacitaciones	50.000,0	143.750,0	300.000,0	215.625,0
Sub Total COSTOS	779.185,0	5.058.394,0	10.996.058,0	21.599.446,0
IMPUESTOS (3% Ingresos Brutos)	900,0	144.190,8	824.301,0	1.681.704,0
TOTAL COSTOS	780.085,0	5.202.584,8	11.820.359,0	23.281.150,0
RESULTADO (INGRESO NETO)	-59.840,0	4.181.966,0	26.233.392,0	54.458.829,0
EBITDA	779.185,0	252.034,0	16.480.642,0	34.457.354,0
IMP GANANCIAS (35%)	-	-	5.768.224,7	12.060.073,9
RESULTADO NETO (desp Ganancias)	-779.185,0	-252.034,0	10.712.417,3	22.397.280,1

Tabla 4.1

Se procede por lo tanto a utilizar dos herramientas distintas para evaluar la viabilidad del proyecto: VAN y TIR y período de repago. Cada una de estas herramientas tiene aspectos positivos y negativos, sin embargo, es siempre el VAN (valor actual neto) la predominante y la más importante. Esto sucede dado que tiene en cuenta todos los criterios importantes: flujos de fondos futuros, el valor en el tiempo del dinero y se ajusta por riesgo. La TIR representa la tasa anual efectiva de retorno de la inversión y es la mejor alternativa al VAN. Representa la tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a 0. Por lo tanto, un proyecto debe ser aceptado si la TIR es mayor que el retorno deseado. Se procede a utilizar estas tres herramientas con los datos aportados por la Tabla 4.1.

Según un paper³⁴ presentado por Silvia de Torres Carbonell, en la Argentina los inversores esperan una tasa de retornos entre el 30% y el 50% para proyectos de la índole de DrApp. Por lo tanto, es este último número que se utilizará para calcular el VAN del proyecto para cubrirse ante los inversores más demandantes.

$$VAN = \$6.966.731,9$$

Se observa que el VAN es ampliamente positivo, por lo que el proyecto resulta atractivo hasta para los inversores más demandantes. La TIR del proyecto también resulta seductora dado que es superior al 300%:

$$TIR = 335,3\%$$

Si bien estos números parecen excesivamente positivos, las proyecciones hechas son conservadoras dado que no se espera conquistar más que el 12% del mercado médico para fin del año 2019.

Cashflow (2016-2019) [Trimestral]

Se presentan los flujos de fondo del proyecto desde el año de lanzamiento hasta los siguientes tres períodos. Se observa que siempre se mantiene positivo y que a partir del tercer año existe la posibilidad de repagar a los inversores.

³⁴<https://www.bcr.com.ar/Secretaria%20de%20Cultura/Revista%20Institucional/2012/Agosto/FINANZAS.pdf>
20 de mayo, 2016

Cashflow Forecast 2016-2019 (quarterly)																
DrApp																
	2016				2017				2018				2019			
	Q2	Q3	Q4		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Balance Inicial	27.655	119.155			19.915	168.931	179.951	988.751	1.873.690	3.665.576	5.746.564	8.520.788	11.761.807	15.829.012	20.466.212	26.648.739
Ingreso de Dinero																
Inversiones	250.000	250.000	250.000		562.500	562.500	562.500	562.500								
Ingresos por Laboratorios		30.000			645.000	550.000	1.330.000	1.850.000	4.200.000	4.050.000	5.085.000	6.442.500	7.780.000	7.920.000	8.900.000	10.900.000
Ingresos por Medicos					26.880	102.400	302.080		1.046.400	1.512.000	2.044.800	3.096.000	3.456.000	4.364.800	6.208.000	6.528.000
Total Ingreso de Dinero	250.000	250.000	280.000		1.207.500	1.139.380	1.994.900	2.714.580	5.246.400	5.562.000	7.129.800	9.538.500	11.236.000	12.284.800	15.108.000	17.428.000
Egreso de Dinero																
Costos Fijos		67.500	67.500		302.500	552.500	640.000	827.500	1.394.500	1.689.500	2.114.500	2.492.750	3.339.600	3.665.350	4.201.950	4.588.125
Costos Variables		25.000	40.840		135.984	110.860	256.100	347.950	347.652	303.480	379.764	423.912	462.410	458.546	517.721	438.743
R&D	165.345		130.000		375.000	310.000	180.000	375.000	300.000	150.000	150.000	150.000	450.000	450.000	450.000	450.000
Otros Egresos	57.000	66.000	140.000		245.000	155.000	110.000	135.000	457.500	217.500	217.500	217.500	726.750	576.750	426.750	426.750
Ingresos Brutos			900					144.191								1.681.704
Total Egreso de Dinero	222.345	158.500	379.240		1.058.484	1.128.360	1.186.100	1.829.641	2.489.652	2.360.480	2.861.764	4.108.463	4.978.760	5.150.646	5.596.421	7.555.322
EBITDA																
Impuestos	-222.345	-158.500	-348.340		-413.484	-551.480	246.300	466.630	2.756.748	3.201.520	4.268.036	6.254.338	6.257.240	7.134.154	9.511.579	11.554.362
Cashflow del periodo	27.655	91.500	-99.240		149.016	11.020	808.800	884.939	1.791.866	2.080.988	2.774.223	3.241.019	4.067.206	4.637.200	6.182.526	5.828.644
Free Cash al fin del periodo	27.655	119.155	19.915		168.931	179.951	988.751	1.873.690	3.665.576	5.746.564	8.520.788	11.761.807	15.829.012	20.466.212	26.648.739	32.477.393

Tabla 4.2

X. Aspectos Legales impositivos y propietarios

A la hora de elegir un tipo societario que mejor se adapte a la estrategia de negocios de DrApp se evaluaron las distintas opciones de sociedades de capital (Sociedad Anónima y Sociedad de Responsabilidad Limitada). En este tipo de sociedades los socios responden únicamente hasta el aporte de su capital en la empresa.

La SA (Sociedad Anónima) y la SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) tienen regímenes legales muy similares, sin embargo, las pequeñas diferencias nos llevan a elegir una sobre otra. Dado que la SA, a diferencia de la SRL, permite la participación de ilimitados socios y la libre transferencia de participaciones en la Sociedad³⁵, se ha decidido la constitución de unas de ellas. En una primera instancia se contará con una Sociedad Anónima cerrada y se planea que en un futuro este abierta al público, cotizando en bolsa.

Para lograr la constitución de la Sociedad se deberá abonar una tasa y presentar los estados contables a la Inspección General de Justicia:

Las sociedades accionarias deberán abonar una tasa de constitución de cien pesos (\$100) y una tasa anual variable, según los estados contables que presenten³⁶.

Patentes y Marcas

³⁵ Janet Whittle (1998) *Argentina Business: The Portable Encyclopedia for Doing Business with Argentina*. Estados Unidos de América. World Trade Press. Página 201 a 205.

³⁶ <http://www.jus.gob.ar/igj/servicios-en-linea/servicios-disponibles/tasas.aspx> 10 de mayo, 2016

Como se mencionó en el apartado VII (Operaciones), el Estudio Gold esta a cargo del registro de la marca. Se envió la solicitud la primer semana del mes de marzo y fue publicada en el Boletín De Marcas N°4191 de fecha 26 de mayo de 2016. A partir de esta fecha se abrió un plazo de 30 días para la presentación de oposiciones de terceros interesados. Un análisis realizado por el estudio arrojó que es posible que cuatro marcas distintas se opongan dada la similitud del nombre. Sin embargo, ninguna de ellas pertenece a la misma categoría que DrApp.

Habilitaciones

Para el funcionamiento de DrApp no se requiere de ninguna habilitación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, dado que no se cuenta con ningún local comercial. Los servicios de la empresa serán exclusivamente otorgados a través de medios online.

Leyes que rigen en el funcionamiento del servicio

Historia Clínica Electrónica:

El artículo 6 de la Ley 25.506, vinculada a la firma digital, presenta la documentación digital con el mismo carácter que cualquier documento escrito:

Documento digital: Se entiende por documento digital a la representación digital de actos o hechos, con independencia del

*soporte utilizado para su fijación, almacenamiento o archivo. Un documento digital también satisface el requerimiento de escritura*³⁷.

La Ley de Firma Digital es el elemento jurídico que hace posible que la historia clínica computarizada no sea cuestionable desde el punto de vista legal. La historia clínica no sólo cumple fines médicos, sino también administrativos, estadísticos y legales³⁸.

Receta Médica Electrónica:

El inciso 7 del Artículo 19 de la Ley 17.132 (*el arte de curar*) habla sobre las regulaciones de las prescripciones médicas:

*Las prescripciones y/o recetas deberán ser manuscritas, formuladas en castellano, fechadas y firmadas. La Secretaría de Estado de Salud Pública podrá autorizar el uso de formularios impresos solamente para regímenes dietéticos o para indicaciones previas a procedimientos de diagnóstico*³⁹.

Este inciso limitaría el funcionamiento de las recetas electrónicas para todas las especialidades y actividades médicas de DrApp. Sin embargo, existe una inconsistencia entre la norma regulatoria y la realidad. El PAMI, ente público, incorporó en el año 2010 un sistema online denominado CUP donde el paciente, con un usuario, puede ingresar a ver sus recetas, imprimirlas y junto con la firma del médico solicitar el medicamento en la farmacia. En su propia página web, el PAMI define a la prescripción digital:

³⁷ <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/norma.htm> 10 de mayo, 2016

³⁸ <http://emergencias.blogs.hospitalelcruce.org/historia-clinica-digital/> 10 de mayo, 2016

³⁹ <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19429/norma.htm> 10 de mayo, 2016

La receta electrónica es una herramienta que mejora la atención a los pacientes, reduce los trámites burocráticos en las consultas médicas, disminuye la presión asistencial sobre el servicio administrativo y reduce el gasto farmacológico⁴⁰.

Por esta razón DrApp sostiene todavía la posibilidad de desarrollar en el futuro prescripciones médicas digitales, dado que en la realidad argentina ya existen y funcionan con normalidad.

Seguridad de la Información:

Los pacientes cuentan con la Ley número 25.326 que da protección a los datos personales en medios digitales:

La presente ley tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros, bancos de datos, u otros medios técnicos de tratamiento de datos, sean éstos públicos, o privados destinados a dar informes, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas⁴¹.

Por esta razón los datos ingresados por el médico en la Clínica Electrónica serán de acceso restringido a la secretaria, a los usuarios de DrApp, a los administradores del sistema o a cualquier ente externo. De esta manera se buscará garantizar y respetar el honor y la intimidad de las personas.

Al mismo tiempo, los datos que el médico ingrese al sistema sobre la historia clínica del paciente solo podrán ser cargados durante el momento de la consulta. Una vez que el turno haya finalizado y el paciente se encuentre

⁴⁰ https://recetasargentinas.pami.org.ar/receta/como_funciona.html 10 de mayo, 2016

⁴¹ <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm> 10 de mayo, 2016

fuera del consultorio, el médico no podrá alterar ni agregar información sobre la persona recién consultada dado que el sistema no se lo permitirá. Esto resulta del Inciso 1 del Artículo 5 de la Ley 25.326:

El tratamiento de datos personales es ilícito cuando el titular no hubiere prestado su consentimiento libre, expreso e informado¹⁶.

Una vez cargados los datos y el médico apretado el botón “Finalizar consulta”, el registro del paciente quedará automáticamente guardado. Cada vez que el paciente vuelva a visitar a aquel médico, tendrá la libertad y potestad de mirar su propia Historia Clínica Médica desde la computadora del profesional. En caso de que un paciente muera o decida no visitar más a aquel médico tendrá el derecho de pedir la eliminación de su Historia Clínica Médica del sistema de DrApp. Estas dos resoluciones son fruto de los Incisos 6 y 7 del Artículo 4 de la Ley de Protección a los datos personales:

Los datos deben ser almacenados de modo que permitan el ejercicio del derecho de acceso de su titular.

Los datos deben ser destruidos cuando hayan dejado de ser necesarios o pertinentes a los fines para los cuales hubiesen sido recolectados.

XI. Plan de Implementación y Riesgos

Las etapas y los tiempos de desarrollo previos al lanzamiento de DrApp fueron especificados en el Capítulo VII: Operaciones. Una vez que la plataforma web estén listas para ser lanzadas al mercado, se llevara a cabo un plan gradual y seguro que alimente las posibilidades de éxito del proyecto.

En una primera instancia se realizarán todos los esfuerzos para tener éxito con una sola especialización de médicos en una determinada área geográfica. Para la delimitación de esta instancia, se tuvo presente un consejo de Alejandro Estrada, co – fundador de Dinero Mail y iBillionare, en una entrevista personal:

“En un primer momento DrApp tendrá que salir únicamente en una localidad, por ejemplo, Pilar, algo no muy grande ni tan chico. El primer laboratorio que se consiga como cliente le tendrá que dar la exclusividad del servicio a un solo tipo de médico en esa zona, ejemplo, ginecólogo en Pilar.”

Con el enfoque de Estrada se evaluará en que zona urbana se lanzará el servicio, con las funciones básicas de MVP (señaladas en la próxima sección), en una primera instancia. Dependerá del primer laboratorio que confíe en DrApp, de sus médicos de cabecera y su ubicación estratégica.

Una vez decidido en que zona lanzar y con que especialidad de médicos, se hará una campaña de marketing de guerrilla (de fuerte impacto y bajos costos). Se buscará que todo el que habite en la zona donde comenzará DrApp sea notificado de la llegada de algo revolucionario. Se intentará generar campañas polémicas que hagan a los medios hablar sobre el servicio, sin tener que pagar publicidad alguna. Se harán campañas llamativas en las calles que logren captar la atención de la mayor cantidad de gente posible. Por ejemplo, una camioneta con alto parlantes atravesará la zona urbana por las principales avenidas con mensajes del

siguiente tipo: “Cómo haces para reservar turno con la ginecóloga si tenes a tu jefe o a tu mama al lado? Utiliza DrApp, nadie se va a enterar.”

Esta estrategia gradual fue también implementada por ZocDoc que lanzó su servicio, en un primer momento, solamente en la Ciudad de Nueva York para un solo tipo de médicos. De esta forma y en tan solo cinco años logró cubrir la reserva de turnos médicos del 40% de la población americana⁴².

Una vez finalizada la etapa inicial, testeado y aprobado el concepto en la limitada zona urbana, se realizará la primer ronda de inversión en busca de financiamiento. Al mismo tiempo se realizarán presentaciones en distintos laboratorios sobre la utilidad del sistema y el caso de éxito, de ser así, en la primera instancia. Así se intentará expandir el servicio a otra especialidad de médicos y en una nueva zona geográfica.

Al final del 2016 se espera que DrApp cuente con un laboratorio como cliente, entregando 200 licencias de uso gratuitas a sus médicos de cabecera, en un área urbana específica. En el 2017 DrApp estima que serán cinco los laboratorios que adquirirán la exclusividad de la licencia, otorgando 1300 licencias de uso, sin restricción de zona urbana. Para este año se estima también que serán mil médicos los que se unan al sistema de manera independiente. Para el 2018 se espera contar con ocho laboratorios suscriptos al sistema, tres más que el año anterior. Cada uno de estos laboratorios le estará otorgando 1400 licencias de uso a sus médicos de cabecera, de forma gratuita. Al mismo tiempo, se espera que unos tres mil médicos se adhieran al sistema de manera independiente. Ya para 2019, serán diez los laboratorios que DrApp estima en su cartera de clientes, sumado a unos tres mil quinientos médicos independientes.

⁴² <http://bits.blogs.nytimes.com/2012/01/30/lessons-from-zocdoc-a-health-tech-start-up-that-works/> 10 de mayo, 2016

MVP, Tier 1 y Tier 2

El MVP, el producto mínimo viable, será lanzado en la primera instancia, fines de 2016. Una vez testeada la funcionalidad y el uso del MVP se agregarán, en un Tier 1, ciertas funciones y atributos al servicio y se modificarán aquellas que no resultaron de gran funcionalidad para los usuarios. Además, se desarrollarán las aplicaciones (iOS y Android) para los pacientes. Por último, en un lejano y tercer momento, se buscará incorporar funciones que todavía no fueron del todo evaluadas pero que se cree podrían aportar un valor significativo a la empresa. A continuación se detallan estos tres momentos, divididos en dos atributos, aquellos que son necesarios que estén (Must have) y aquellos que estaría bueno que estén (Nice to have).

	MVP	Tier 1	Tier 2
Must have	<p><u>Para pacientes (Web):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de médicos • Reserva de turnos • Reserva para un tercero • Cancelación/reprogramación de turnos • Recordatorio de turnos <p><u>Para médicos (Web):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Oferta de turnos de manera virtual • Sistema de Gestión de Consultorio: <ul style="list-style-type: none"> ○ Agenda ○ Listado de pacientes ○ Búsqueda de turnos ○ EHR ○ Newsletter ○ Saldo con DrApp ○ Distintos niveles de acceso para secretaria y medico 	<p><u>Para pacientes (App + Web):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • App con funciones de MVP • Visualización de recetas digitales, indicaciones y recordatorio de análisis, etc. • Sección familia • Notificación de retrasos <p><u>Para médicos (Web):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de <i>Comunidad DrApp</i> • Centro de estadísticas 	<p><u>Para pacientes (App. + Web):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Check – in online <p><u>Para médicos (App. + Web):</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación IOS y Android • Recibir información externa

Nice to have	<p><u>Para pacientes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sección familia desarrollada • Notificación de retrasos 	<p><u>Para pacientes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Check-in online <p><u>Para médicos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación IOS y Android • Recibir información externa 	Nexo con farmacias
--------------	---	---	--------------------

El siguiente Diagrama de Gantt muestra la distintas tareas que se llevarán a cabo durante el desarrollo del MVP:



Tabla 4.3.1

¿Qué significa cada función del MVP?

MVP Pacientes:

1. Búsqueda de médicos:

Los pacientes podrán encontrar médicos en función de 4 variables: especialidad, localización, fecha y obra social.

La plataforma mostrará todos los profesionales que cumplan con los requisitos deseados junto a los horarios disponibles en la fecha elegida, el día anterior y posterior.

Un mapa mostrará la localización insertada por el paciente y la de todos los médicos que estén cercanos a ella.

El paciente podrá consultar el perfil de cada médico que va a tener ciertos datos básicos (biografía, idiomas, alma matter, etc.)

2. Reserva de turnos:

Una vez seleccionado el horario, el paciente podrá hacer la reserva. La plataforma envía un mail confirmando el turno y dando la opción de cancelarla si el usuario decide darlo de baja.

3. Reserva para un tercero:

Al momento de concretar la reserva habrá una opción para indicar quién asistirá al turno. Se pedirán ciertos datos básicos de la persona que visitará al médico y la relación con el usuario (ej.: hijo)

4. Turnos Futuros:

Visualización de todos los turnos futuros indicando para quién fue reservado. Desde esta sección se podrá:

- Cancelar el turno: a través de dos clics el paciente podrá eliminar la reserva y una notificación se le enviará por mail indicando que el turno fue cancelado.
- Reprogramar el turno: el paciente, al hacer clic en esta opción, podrá visualizar los horarios disponibles del doctor en la semana del turno original. Una nueva notificación será enviada por email al paciente, notificando el cambio de horario.

5. Recordatorio de Turnos:

El paciente recibirá un recordatorio de turno vía dos notificaciones (email y SMS) 24 o 48hrs (puede decidirlo el mismo desde la sección “Ajustes”) antes del turno. En esta notificación se le pide que confirme su presencia o la cancele.

MVP Médicos:

Acá abran dos tipos de usuarios: médico y secretaria. Mientras que el primero tendrá acceso a todo el sistema, la secretaria solo tendrá acceso a la agenda, listado de pacientes y búsqueda de turnos.

1. Oferta turnos de manera virtual:

Cuando los médicos cargan sus horarios en la agenda del sistema de DrApp, esta tiene que ser visible desde la web y aplicación de los pacientes.

Cuando la secretaria inscribe un turno en la agenda que no fue sacado a través de la aplicación, a través de un llamado por ejemplo, automáticamente se bloquea el turno y no puede ser obtenido a través de la web ni de la aplicación.

2. Sistema de Gestión de Turnos en el Consultorio:

a. Agenda:

- El médico podrá insertar en la agenda sus horarios de atención y la frecuencia de sus turnos (por lo general al momento de inscribirse en el sistema de DrApp).
- La secretaria podrá cargar turnos que no sean sacados a través de la aplicación. Cuando estos se ingresen en el sistema, la secretaria deberá cargar el nombre del paciente (si ya esta en la base del médico) o “Crear un nuevo paciente” con ciertos datos básicos para poder enviar las notificaciones con recordatorios.
- El médico podrá dar distinto nivel de acceso a pacientes de las distintas obras sociales. ¿De qué se trata? El médico tendrá la

posibilidad de seleccionar el porcentaje máximo de turnos dados para cada obra social/prepaga (ej.: hasta un 50% de sus turnos serán para OSDE, 25% para Swiss Medical y 25% para Medife). Por lo tanto, si ya se completo el cupo del 50% de los turnos con pacientes de OSDE, aquellos pacientes que indiquen que tienen esta misma obra social estarán imposibilitados a ver los turnos del médico.

- Desde la agenda del médico, el profesional podrá visualizar la fila del día con los pacientes que ya están en la sala de espera y aquellos que todavía no llegaron.

b. Listado de Pacientes:

- El médico tendrá acceso a una lista con todos los pacientes registrados en su plataforma (aquellos que lo visitan y aquellos que alguna vez lo visitaron y todavía no dieron de baja su Historia Clínica Electrónica⁴³) con la posibilidad de buscar por nombre, apellido, obra social y última fecha de visita.

c. Búsqueda de Turnos:

- Visualización de turnos pasados y turnos futuros como también turnos que fueron cancelados y turnos en los que hubo ausentismo.

d. HCE (Historia Clínica Electrónica):

- El médico la ira completando durante la consulta con las observaciones y datos del paciente. Cuando se finaliza el turno, la información quedará automáticamente registrada e inaccesible para modificaciones. Contará con distintas secciones:

⁴³ Ver Capítulo de Aspectos legales, impositivos y propietarios. Sección “Seguridad de la Información”. Incisos 7 del Artículo 4 de la Ley de Protección a los datos personales.

- Datos básicos del paciente (altura, peso, etc.), diagnóstico de la consulta y notas personales
- Carga de datos de laboratorio
- Carga de imágenes

e. Newsletter:

Los médicos contarán con una sección de novedades y promociones acerca del laboratorio que les regalo el servicio.

f. Saldo con DrApp:

Indicará la cantidad de pacientes que reservaron a través de la aplicación y en simultáneo el saldo deudor para con DrApp. El pago se realizará de manera virtual.

Riesgos

La implementación presenta múltiples riesgos que no pueden ser obviados. El desarrollo, sobre todo del back-end, no puede presentar grandes problemas a la hora de lanzar el MVP dado que todo el negocio depende de ofrecer un producto confiable, fácil de utilizar y que le solucione la vida a los profesionales. Si el producto no cumple con estas tres características, será muy complicado lograr la deseada implementación por el universo médico.

El segundo riesgo yace en el interior de los laboratorios, específicamente en la tarea de los APM de presentar el producto. Si bien, como se comentó anteriormente, estos no se deberían sentir amenazados dado que es una herramienta para complementar su trabajo, es un riesgo que el gremio se oponga. Será necesario trabajar muy cerca de los líderes sindicales de cada laboratorio para explicarles las ventajas que el servicio les provee a ellos mismos. También será elemental que los APM le puedan transmitir al médico cuales son los beneficios de DrApp. El tercer riesgo es que los visitantes no comprendan la

plataforma y que por lo tanto no puedan hacer una promoción correcta a la hora de visitar al médico.

En una industria tan activa como la tecnológica, siempre es un riesgo que aparezcan nuevos competidores, o que los actuales se reinventen y mejoren sus productos y performances. Es por esto que el desarrollo de DrApp no puede demorarse más que lo estimado para cerrar la ventana de tiempo a la competencia.

Otro riesgo es que los laboratorios perciban que los precios son elevados. Si bien la elección fue el resultado de múltiples reuniones con altos ejecutivos de Elea, esto no significa que laboratorios de menor talla tengan el mismo presupuesto en marketing. De todas formas, los laboratorios que surgieron como target de la investigación de mercado son todos líderes en varios mercados por lo que sus campañas y promociones son grandes.

Por último, no se puede dejar de considerar la posibilidad de no alcanzar los objetivos en las dos rondas de inversión planteadas anteriormente. Esto significaría que el proyecto no se desarrolle plenamente. En este caso, se deberá buscar un crecimiento orgánico y prolongado hasta que la compañía tenga el capital necesario para invertir en su desarrollo.

Universidad de
San Andrés

Conclusiones

El plan de negocios presentado demuestra que DrApp sería un proyecto viable que solucionaría un problema real a tres tipos de clientes distintos (médicos, pacientes y laboratorios). El producto responde a los estándares mundiales y está al día con las tendencias tecnológicas. En síntesis, DrApp es una plataforma que le permite a los pacientes encontrar y reservar sus turnos médicos, le provee a los médicos un sistema de gestión para optimizar la organización de sus turnos y mejorar el manejo de la información de sus pacientes y le provee a los laboratorios una herramienta para complementar el trabajo de los agentes de propaganda a la hora de visitar un consultorio médico.

Hay que tener en cuenta los riesgos que están implicados en el desarrollo del negocio. Se está creando un nuevo concepto para la financiación. Esto implica que DrApp deberá educar al mercado de los laboratorios para explicarles los beneficios concretos que la plataforma les dará. En tiempos en los que la industria farmacéutica está intentando ponerse al día con las novedades tecnológicas, se espera que este trabajo pueda ser realizado satisfactoriamente. A los médicos más tradicionales habrá que educarlos en el uso de tecnologías para optimizar su trabajo y a los más jóvenes explicarles los beneficios de esta plataforma en comparación a otras. Por último, a los pacientes habrá que inspirarles confianza para que confíen su salud a DrApp.

Es un proyecto con muchos desafíos pero con mucho potencial. Como demuestran las proyecciones hechas en este plan de negocios, se espera que los resultados financieros sean positivos, con un VAN cercano a los 7 millones de pesos y una TIR muy por encima de las otras inversiones que se dan en el país. Se espera que la compañía tenga resultados a partir del segundo año de funcionamiento, pudiendo devolver a sus inversionistas su dinero en un plazo de 18 meses. En el corto plazo se espera conseguir las inversiones necesarias para llevar al proyecto a la siguiente etapa y lograr el desarrollo de esta plataforma para servir a la comunidad.

Bibliografía

1. Smart Insights, 20 de septiembre, 2015
2. <http://www.emarketer.com/Article/2-Billion-Consumers-Worldwide-Smartphones-by-2016/1011694> 22 de septiembre, 2015
3. McKinsey, 8 de septiembre, 2015
4. Congreso Internacional de Clínica Médica y Medicina Interna, Noviembre 2011)
5. Artículo 19, Resolución Ministerio de Salud número 627/2007
6. Infolac, 20 de agosto, 2015
7. *Mullins J.W.* (2010). *The New Business Road Test*. Prentice Hall. Capítulo 1
8. http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135 8 de abril, 2016
9. http://www.who.int/goe/publications/goe_mhealth_web.pdf 12 de marzo, 2016
10. http://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/entic_10_15.pdf 20 de abril, 2016
11. http://www.mecon.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Farmaceutico.pdf 12 de mayo, 2016
12. http://www.mecon.gob.ar/peconomica/docs/Complejo_Farmaceutico.pdf 12 de mayo, 2016
13. <http://www.pharmabaires.com/index.php/210-laboratorios-nacionales-hegemonicos-en-el-mercado> 12 de mayo, 2016
14. http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135 8 de abril, 2016
15. <http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/> 5 de abril, 2016

16. <http://www.ticsalut.cat/flashticsalut/html/es/articulos/doc36499.html> 30 de mayo, 2016
17. <http://colememi.org.ar/las-obras-sociales-y-prepagas-que-mejor-y-peor-pagan-la-consulta/> 28 de enero, 2016
18. <https://www.linkedin.com/in/lucianoallegro> 17 de mayo, 2016
19. <http://www.elsalario.com.ar/> 18 de mayo, 2016
20. <https://www.bcr.com.ar/Secretara%20de%20Cultura/Revista%20Institucion%20al/2012/Agosto/FINANZAS.pdf> 20 de mayo, 2016
21. Janet Whittle (1998) *Argentina Business: The Portable Encyclopedia for Doing Business with Argentina*. Estados Unidos de América. World Trade Press. Página 201 a 205.
22. <http://www.jus.gob.ar/igj/servicios-en-linea/servicios-disponibles/tasas.aspx> 10 de mayo, 2016
23. <http://www.inpi.gov.ar/> 10 de mayo, 2016
24. <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/norma.htm> 10 de mayo, 2016
25. <http://emergencias.blogs.hospitalelcruce.org/historia-clinica-digital/> 10 de mayo, 2016
26. <http://www.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19429/norma.htm> 10 de mayo, 2016
27. https://recetasargentinas.pami.org.ar/receta/como_funciona.html 10 de mayo, 2016
28. <http://www.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm> 10 de mayo, 2016
29. <http://bits.blogs.nytimes.com/2012/01/30/lessons-from-zocdoc-a-health-tech-start-up-that-works/> 10 de mayo, 2016

Anexos:

Anexo 1:

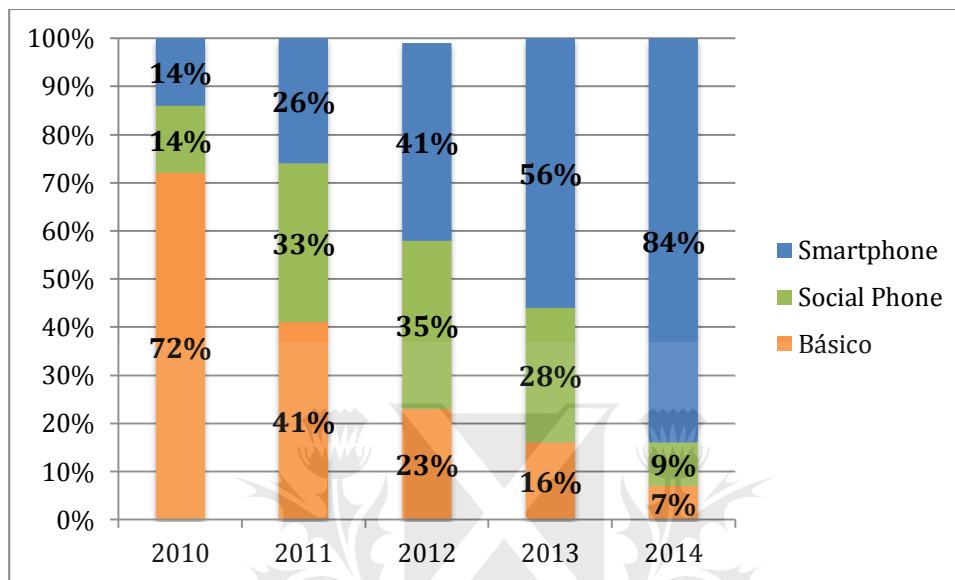


Grafico 1: Tipo de dispositivo móvil adquirido en la Argentina. Fuente: Carrier y Asociados.

Anexo 2:

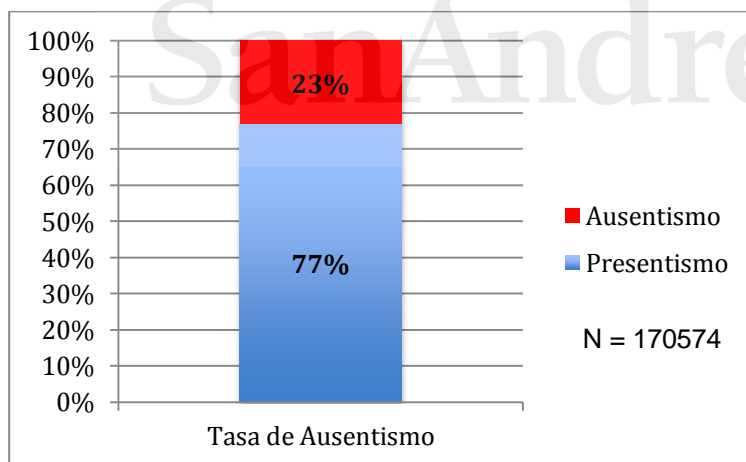


Grafico 2: Tasa de Ausentismo en Consultorios Particulares. Fuente: Congreso Internacional de Clínica Médica y Medicina Interna, Buenos Aires, Argentina, 1-4 de noviembre, 2011.

Anexo 3:

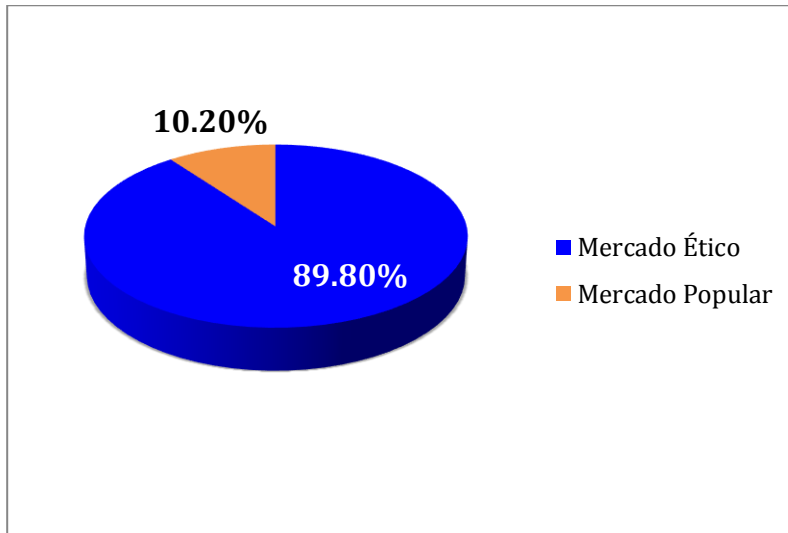


Grafico 3: *Market Share* en valores de la Industria Farmacéutica. Fuente: IMS Health.

Anexo 4:

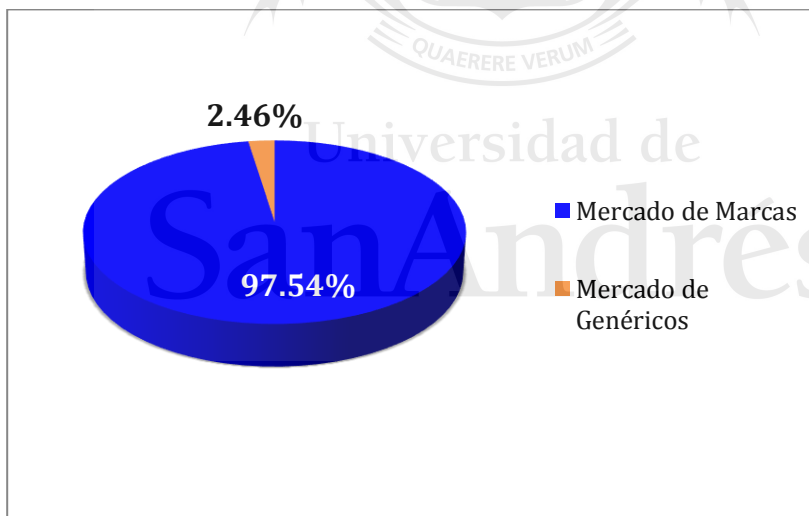


Grafico 4: *Market Share* en unidades del Mercado Ético. Fuente: IMS Health

Anexo 5:

	Grupo Control	Email	Telefónico	SMS	SMS + Email
Presentes	142	156	169	176	165
Total	203	195	193	196	179
Ausentes	61	39	24	20	14
% Ausentes	30	20	12	10	8
% Presentes	70	80	88	90	92

Tabla 4.4: Tasas de Asistencia por tipo de intervención. Fuente: Infolac.

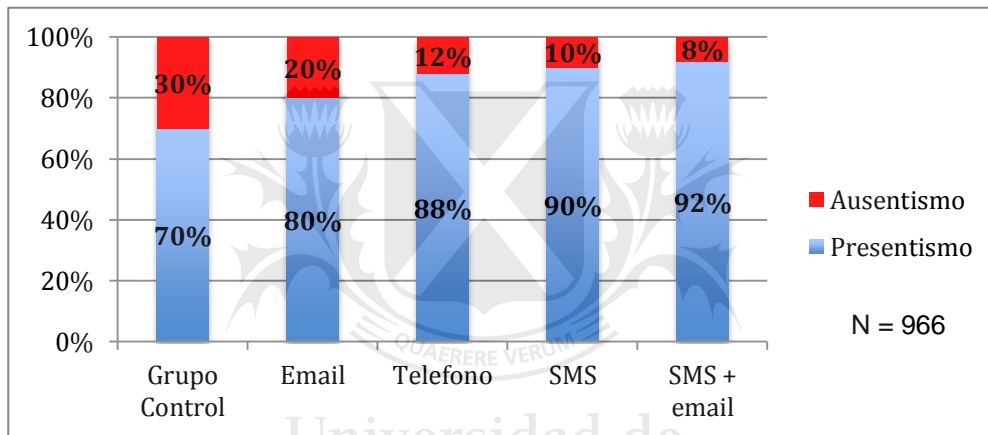


Gráfico 5: Tasas de Asistencia por tipo de intervención. Fuente: Infolac.

Anexo 6:

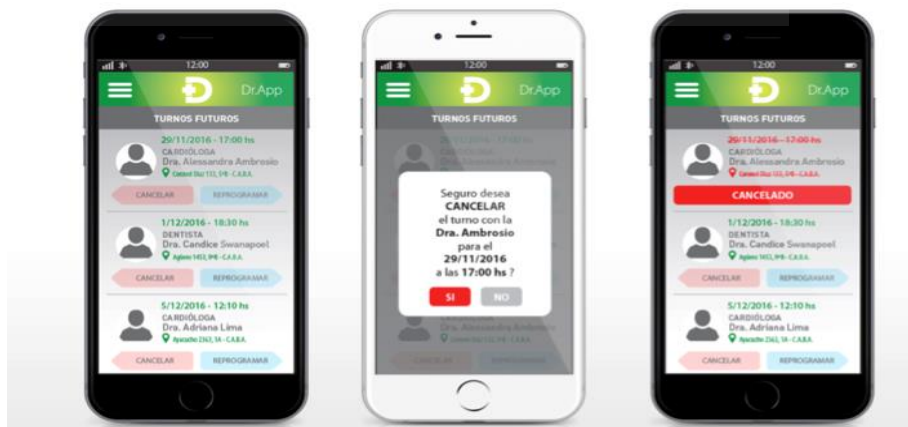


Imagen 1: Prototipo de la sección *Turnos Futuros* de *DrApp*

Anexo 7:

Según datos de la Tabla 4.4 y asumiendo que el ingreso promedio del médico por consulta es de \$100:

- Escenario Grupo Control (GC): sobre 100 turnos reservados, el médico cobra 70. Por lo tanto, los ingresos en este caso son (I_{GC}):

- $I_{GC} = 70 * 100 = \$7000$

- Escenario Intervención con SMS y Email (SE): sobre 100 turnos reservados, el médico cobra 92. Por lo tanto, los ingresos en este caso son (I_{SE}):

- $I_{SE} = 92 * 100 = \$9200$

Se observa entonces un aumento de \$2200 cada 100 turnos reservados gracias al envío de las notificaciones. Se procede a calcular el porcentaje en el que aumentaron los ingresos (A):

$$A = \frac{I_{SE}}{I_{GC}} - 1 = \frac{9200}{7000} - 1 = 31,43\%$$

En conclusión, se observa que el envío de notificaciones puede generar un aumento superior al 30% en los ingresos del profesional.

Anexo 8:

Entrevistas hechas a partir de agosto 2015 hasta mayo 2016:

- Ricardo Barcia, Médico Clínico
- Francisco Cervo, CEO de Laboratorio ELEA
- Marisa Curia, Gerente de Investigación de Mercado de ELEA
- Diego Drajer, Gerente de Productos Éticos de Laboratorio ELEA
- Matías O'Keefe, Director de Lyncros (Desarrolladora de aplicaciones)
- Tomas Ocampo, MBA (*Stanford University*)
- Alec Oxenford, Fundador y CEO de DeRemate y OLX
- Pablo Simon, CEO de Quasar (Incubadora de *startups*)

- Carlos Sielecki, Director de Elea

Por pedido expreso de los entrevistados, se mantendrá en confidencialidad las grabaciones de las reuniones por tratarse de temas sensibles tanto de negocios como de ética.

Anexo 9: Encuesta a 40.000 médicos de Argentina (Fuente: Ibope Inteligencia)

Ibope Inteligencia Tel. + 54 11 5274-0800 Fecha: Abril, 2015	Cuestionario DrApp	TN042-16 Versión 4
--	---------------------------	------------------------------

Filtro

Estimado Doctor, actualmente estamos realizando la evaluación de una aplicación destinada a médicos y nos gustaría que colabore con nosotros, respondiendo algunas preguntas. Con sus respuestas participará del sorteo de 20 premios Big Box.

Esta encuesta le va a tomar 15 minutos. Accede a participar? **(RU)**

Sí	1	
No	2	FINALIZAR

P1. ¿En cuáles de estos lugares Ud. atiende a sus pacientes? **(RU POR FILA)**

		SI	NO
1	En su consultorio particular	1	2
2	En un policonsultorio (un consultorio que comparte con otros profesionales)	1	2
3	En una institución pública (Hospitales, salitas, etc.)	1	2
4	En una institución privada (Clínica, sanatorio, etc.)	1	2

P.2. ¿Ud. cree que en los próximos 5 años Ud. podría atender pacientes de manera particular? **RU**

Sí	1	
No	2	FINALIZAR

A TODOS

P3. ¿Cuántos pacientes atiende por día en su consultorio? *Puede responder solo una opción*

Menos de 5 pacientes	1
----------------------	---

5 a 10 pacientes	2
11 a 15 pacientes	3
Más de 16 pacientes	4

P4. En promedio, ¿con cuánta anticipación deben comunicarse sus pacientes para sacar un turno para una consulta médica en su consultorio? *Puede responder solo una opción*

Una semana o menos	1
Dos semanas	2
De tres semanas a 1 mes	3
Más de 1 mes	4

P5. ¿Con cuáles de las siguientes opciones trabaja en su consultorio? *Puede responder más de una opción*

Prepagas	1
Obras sociales	2
Particular (ni a través de prepagas ni a través de OOSS)	3

P6. ¿Con cuántas prepagas trabaja? **(PROGRAMADOR: PERMITIR SÓLO RESPUESTAS NUMERICAS)**

Cuestionario principal

P7. ¿Ud. diría que actualmente el ausentismo de pacientes a turnos reservados en su consultorio es:...? *Puede responder solo una opción*

Un problema importante	1
Un problema poco importante	2
No es un problema	3

P8. El manejo y la gestión de turnos son complicados en muchos consultorios, ¿Ud piensa que la gestión de turnos en su consultorio es...? *Puede responder solo una opción*

Muy mala	1
Mala	2
Ni buena ni mala	3
Buena	4
Muy buena	5

MOSTRAR CONCEPTO DRAPP

Evaluación del concepto

P9. ¿Cuál de las siguientes frases es la que mejor describe su opinión general acerca de esta aplicación que acaba de leer? *Puede responder solo una opción*

Extremadamente mala	1
Muy mala	2
Mala	3
Ni buena ni mala	4
Buena	5
Muy buena	6
Excelente	7

P10. ¿Qué fue lo que más le gustó de esta aplicación? **(ABIERTA)**

P11. ¿Qué fue lo que menos le gustó de esta aplicación? **(ABIERTA)**

P12. ¿Cuál de las siguientes frases describe mejor su predisposición a utilizar esta aplicación para los consultorios donde trabaja? *Puede responder solo una opción*

Seguramente no la utilizaría	1
Probablemente no la utilizaría	2
No estoy seguro/a	3
Probablemente la utilizaría	4
Seguramente la utilizaría	5

A QUIENES NO LA UTILIZARÍAN (COD 1 O 2 EN P12)

P13. ¿Por qué no la utilizaría? **(ABIERTA)**

A TODOS

P14. ¿Cómo calificaría esta aplicación que acaba de ver en términos de **novedad** en comparación con otros productos disponibles actualmente en el mercado? *Puede responder solo una opción*

Para nada novedosa	1
Algo novedosa	2
Bastante novedosa	3
Muy novedosa	4
Extremadamente novedosa	5

P15. ¿Y cómo la calificaría de acuerdo a su **utilidad** en comparación con otros productos disponibles actualmente en el mercado? *Puede responder solo una opción*

Para nada útil	1
Algo útil	2
Bastante útil	3
Muy útil	4
Extremadamente útil	5

P16. Y si tuviera que calificarla de acuerdo a su **diferenciación** respecto de otros productos disponibles actualmente en el mercado ¿Cómo calificaría a la aplicación que acaba de ver? *Puede responder solo una opción*

Para nada diferente	1
Algo diferente	2
Bastante diferente	3
Muy diferente	4
Extremadamente diferente	5

P17. A veces los teléfonos se congestionan o no paran de sonar ¿Cuánto diría que lo afecta a Ud en su consultorio este tipo de problema, diría que...? *Puede responder solo una opción*

Este problema no lo afecta para nada	1
Este problema lo afecta poco	2
Este problema lo afecta bastante	3
Este problema lo afecta mucho	4

SOLO SI ATIENDE OBRAS SOCIALES O PREPAGAS

P17. Si Ud. tuviera que pagar por una aplicación como esta, y en base a los precios que figuran en esta tarjeta, teniendo en cuenta **que solo pagaría ese valor por cada paciente nuevo que reserve su turno a través de DrApp** ¿a partir de qué precio consideraría que la aplicación DrApp es....? **(PROGRAMADOR: PERMITIR RESPUESTAS NUMÉRICAS SOLAMENTE)**

Barata	A partir \$ _____
Cara	A partir \$ _____
Demasiada cara para pensar en comprarla	A partir \$ _____
Tan barata que dudaría de su calidad	A partir \$ _____

P18 Si tuviese que pagar \$5.- cada vez que un paciente reserve un turno a través de DrApp y el sistema le enviara un recordatorio del turno a su paciente 48hs antes de la cita ¿Cuál de las siguientes frases describiría mejor su predisposición a utilizar esta aplicación? *Puede responder solo una opción*

Seguramente no la utilizaría	1
Probablemente no la utilizaría	2
No estoy seguro/a	3
Probablemente la utilizaría	4
Seguramente la utilizaría	5

SOLO SI NO ATIENDE OBRAS SOCIALES O PREPAGAS

MOSTRAR: En un estudio presentado en el “Encuentro Anual de Infolac”, Guadalajara, México, se demostró que la tasa de ausentismo puede ser reducida significativamente utilizando un recordatorio previo a la consulta. Por lo cual el profesional mejoraría sus ingresos en más de un 25%.

P19. Si tuviese que pagar el 5% del valor de su consulta cada vez que un paciente reserve un turno a través de DrApp, y el sistema le enviara un recordatorio del turno a su paciente el día previo a la cita ¿Cuál de las siguientes frases describiría mejor su predisposición a utilizar esta aplicación? *Puede responder solo una opción*

Seguramente no la utilizaría	1
Probablemente no la utilizaría	2
No estoy seguro/a	3
Probablemente la utilizaría	4
Seguramente la utilizaría	5

A TODOS

A QUIENES NO LA UTILIZARÍAN (COD 1 O 2 EN P18 O P19)

P20. ¿Por qué no la utilizaría? **(ABIERTA)**

A TODOS

P21 Si DrApp fuera gratis y fuera auspiciada por algún laboratorio/sociedad científica ¿Cuál de las siguientes frases describiría mejor su predisposición a utilizar esta aplicación? *Puede responder solo una opción*

Seguramente no la utilizaría	1
Probablemente no la utilizaría	2
No estoy seguro/a	3
Probablemente la utilizaría	4
Seguramente la utilizaría	5

P22. ¿Podría indicarnos de acuerdo a los rangos que figuran debajo cuánto cobra por la consulta en su consultorio? *Puede responder solo una opción*

Menos de \$300	1
Entre \$301 y \$600	2
Entre \$601 y \$900	3
Mas de \$901	4
Prefiero no responder	99

P23. Si DrApp permitiera a los pacientes compartir reseñas en las que evaluaran la atención recibida por parte del doctor ¿cuál de estas frases describiría mejor su predisposición a utilizar esta aplicación? *Puede responder solo una opción*

Seguramente no la utilizaría	1
Probablemente no la utilizaría	2
No estoy seguro/a	3
Probablemente la utilizaría	4
Seguramente la utilizaría	5

Datos de clasificación

MOSTRAR: Para finalizar, nos gustaría que nos respondiera algunas preguntas más...

P24. Sexo. *Puede responder solo una opción*

Hombre	1
Mujer	2

P25. Edad (**PROGRAMADOR: PERMITIR SÓLO RESPUESTAS NUMERICAS**)

P26. ¿En qué horarios atiende en su consultorio? *Puede responder solo una opción*

Por la mañana	1
Por la tarde (después de las 13 hs)	2
En ambos turnos	3

P27. ¿Cuál es su especialidad? *Puede responder más de una opción*

Alergia	1
Cardiología	2
Dermatología	3
Endocrinología	4
Ginecología	5
Infectología	6
Médico clínico	7
Neumonología	8
Neurología	9
Nutrición	10
Obstetricia	11

Odontología	12
Oftalmología	13
Otorrinolaringología	14
Pediatría	15
Psiquiatría	16
Traumatología	17
Otra, ¿cuál?	98

P28. ¿Hace cuántos años ejerce como médico? *Puede responder solo una opción*

4 años o menos	1
De 5 a 10 años	2
Más de 10 años	3

Eso es todo. ¡Muchas gracias por su tiempo!

Anexo 10: Ficha técnica y metodología de encuesta a médicos

Ficha Técnica y Metodología



Objetivo: Determinar la potencial adhesión del universo médico a la plataforma propuesta

Metodología: Se contrató a la consultora Ibope para que realice la investigación. Se envió una encuesta via mail a una base de datos compuesta por 40.000 médicos. Esta base fue proveída por el Laboratorio Elea.

Fechas: La encuesta fue enviada el 6 de abril de 2016 y el 20 del mismo mes se envió un recordatorio para aumentar la tasa de respuestas.

Universo de Estudio: Profesionales médicos femeninos y masculinos, de todas las especialidades, residentes en Argentina.

Anexo 11: Concepto DrApp (Fuente: Verónica Marseillan y Mathias Sielecki)



DrApp

Dos de los principales problemas no productivos que afronta un médico en su consultorio son la gestión diaria de turnos y la administración de las historias clínicas digitales.

Para eso le presentamos DrApp, la primer aplicación móvil que le permite el manejo de turnos online y el armado de una historia clínica electrónica:

- a) **Manejo de los turnos:** permite a sus pacientes reservar, cancelar y reprogramar los turnos de una manera ágil y simple. Durante las 24 hs, los 7 días de la semana. Con DrApp, Ud. no tendrá que ocuparse de los turnos en persona. Además reduce el ausentismo mediante recordatorios automatizados, mejorando sus ingresos. Y si ya cuenta con una secretaria, ella podrá optimizar sus tiempos satisfaciendo las necesidades del médico y mejorando la experiencia del paciente.
- b) **Historia Clínica Electrónica:** consiste en un sistema de registro moderno, de alta calidad que permite acceder al historial clínico del paciente desde cualquier sitio en cualquier momento. Mejorando, de esta manera, el registro y la gestión clínica durante la consulta.

DrApp Turnos, el **perfecto aliado del médico** que provee una **gestión integral y automatizada de su agenda y la historia clínica electrónica del paciente esté donde esté.**

Anexo 12: Encuesta a pacientes (Fuente: SurveyMonkey - <https://es.surveymonkey.com/r/DP823KP>)

1. En qué año naciste?

2. Cuántas veces en el año visitas a un médico?

- Nunca
- 1 o 2 veces
- De 2 a 4 veces
- De 4 a 6 veces
- Más de 6 veces
- Otro (especifique)

3. Qué método utilizas para reservar un turno?

- Llamado telefónico
- Página Web
- Email
- Mensaje de texto
- Aplicación Móvil
- Otro (especifique)

4. Cómo seleccionas al médico a visitar?

- Busco en mi cartilla médica
- Pido recomendaciones a gente que conozco
- Busco opiniones en internet
- Llamo a mi clínica y pido el que mayor disponibilidad tenga

Otro (especifique)

5. Qué clase de médicos visitas más?

- Clínico

- Dentista
- Dermatólogo
- Deportólogo
- Ginecólogo
- Kinesiólogo
- Nutricionista
- Oculista
- Pediatra
- Psicólogo
- Traumatólogo
- Otro (especifique)

6. Si no puedo asistir al turno reservado:

- Siempre cancelo el turno
- A veces cancelo el turno
- Nunca cancelo el turno

7. Si existiera la posibilidad de facilitar la visita a un médico a través de una aplicación móvil, que priorizarías a la hora de utilizarla? Seleccionar máximo 3 opciones

- Reserva de turnos
- Variedad de opiniones y reviews acerca de los médicos
- Localización de médicos por zonas cercanas a uno
- Menor espera en los consultorios
- Recordatorio de turnos horas antes a la consulta vía notificaciones en el teléfono
- Cancelación rápida y fácil
- Receta médica y orden de estudios en forma digital en tu teléfono

8. Utilizarías una aplicación para sacar turnos médicos desde tu Smartphone?

- Sí, me parece necesario
- Sí, no vendría mal
- Me da lo mismo
- No me parece necesario

Anexo 13: Ficha Técnica y Metodología de encuesta a pacientes



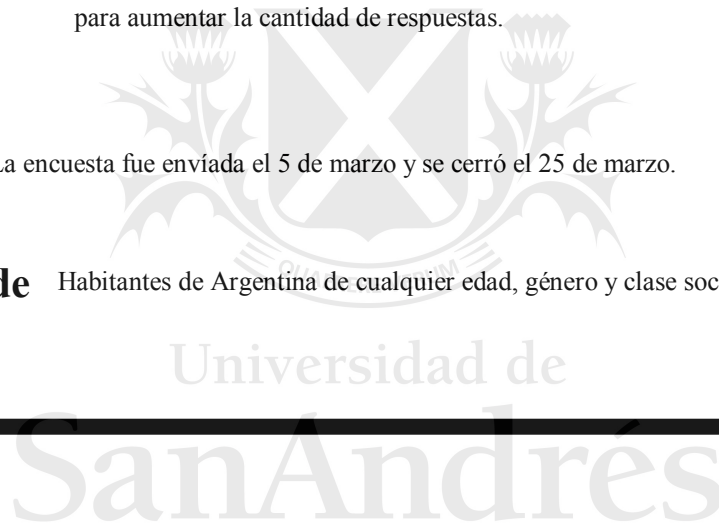
Ficha Técnica y Metodología

Objetivo: Determinar la potencial utilización por parte de pacientes de la plataforma.

Metodología: Los socios utilizaron el servicio gratuito SurveyMonkey para enviar la encuesta a conocidos y familiares. A su vez, se pidió que estos envíen la encuesta a sus conocidos para aumentar la cantidad de respuestas.

Fechas: La encuesta fue enviada el 5 de marzo y se cerró el 25 de marzo.

Universo de Estudio: Habitantes de Argentina de cualquier edad, género y clase social



Anexo 14: Universo Médico argentino

ESPECIALIDADES / REGIONES	Total general	CAPITAL Y G.B.A.	CORDOBA	ROSARIO	MENDOZA	LA PLATA	TUCUMAN	M.DEL PLATA
Total general	163,822	76,784	12,648	9,079	6,356	6,181	5,412	3,730
Peso por provincia	100%	46.9%	7.7%	5.5%	3.9%	3.8%	3.3%	2.3%
CLM - CLIN.MEDICA	56,749	23,484	4,895	3,646	2,716	2,054	2,106	1,445
Peso por provincia	100%	41.4%	8.6%	6.4%	4.8%	3.6%	3.7%	2.5%
PED - PEDIATRIA	20,724	10,126	1,375	1,002	793	618	693	444
Peso por provincia	100%	48.9%	6.6%	4.8%	3.8%	3.0%	3.3%	2.1%
GIN - GINECOLOGIA	13,388	6,187	947	657	524	464	406	317
Peso por provincia	100%	46.2%	7.1%	4.9%	3.9%	3.5%	3.0%	2.4%
CRD - CARDIOLOGIA	9,516	4,437	773	591	258	360	370	156

Peso por provincia	100%	46.6%	8.1%	6.2%	2.7%	3.8%	3.9%	1.6%
ODO - ODONTOLOGIA	8,721	4,827	440	331	404	435	139	236
Peso por provincia	100%	55.3%	5.0%	3.8%	4.6%	5.0%	1.6%	2.7%
PSQ - PSIQUIATRIA	8,686	4,881	610	465	298	421	223	167
Peso por provincia	100%	56.2%	7.0%	5.4%	3.4%	4.8%	2.6%	1.9%
TRA - TRAUMATOLOG.	7,508	3,735	465	459	226	253	222	197
Peso por provincia	100%	49.7%	6.2%	6.1%	3.0%	3.4%	3.0%	2.6%
CIR - CIRUGIA	6,362	2,563	787	279	219	169	263	108
Peso por provincia	100%	40.3%	12.4%	4.4%	3.4%	2.7%	4.1%	1.7%
OFT - OFTALMOLOGIA	5,100	2,350	454	275	215	173	152	126
Peso por provincia	100%	46.1%	8.9%	5.4%	4.2%	3.4%	3.0%	2.5%
DER - DERMATOLOGIA	3,560	1,958	234	182	92	181	137	68
Peso por provincia	100%	55.0%	6.6%	5.1%	2.6%	5.1%	3.8%	1.9%
NEU - NEUROLOGIA	2,704	1,373	177	179	67	109	65	57
Peso por provincia	100%	50.8%	6.5%	6.6%	2.5%	4.0%	2.4%	2.1%
ORL - OTORRINOLAR.	2,495	1,184	178	90	94	111	97	56
GET - GASTROENTER.	2,360	1,136	178	144	52	119	84	39
URO - UROLOGIA	2,095	992	147	102	77	55	70	50
END - ENDOCRINOLOG	1,728	953	152	76	32	64	59	24
ANE - ANESTESIOLOG	1,481	772	68	129	69	49	47	32
N-T - NEUMO-TISIOLOG	1,152	610	48	76	17	67	46	26
NEF - NEFROL-DIALI	908	442	90	41	19	33	31	23
REU - REUMATOLOGIA	900	465	71	51	25	34	43	16
ONC - ONCOLOGIA	897	446	84	31	23	54	18	17
HEM - HEMATOLOGIA	857	472	53	31	21	72	18	19
T.I - TR.INTENSIVA	856	485	65	30	5	49	16	16
ALE - ALERGOLOGIA	788	289	113	43	25	55	21	17
D-N - DIABET-NUTRI	713	464	41	5	20	15	13	6
INF - INFECTOLOGIA	617	397	53	20	10	34	12	6
A.F - ANGIO-FLEBOL	563	319	47	29	14	13	17	8
RAD - RADIOLOGIA	480	223	4	29	8	55	18	14
C.P - CIR.PLAST/RP	465	329	14	14	8	10	5	14
NCI - NEUROCIROLOGIA	294	170	9	10	8	11	6	5
OBS - OBSTETRICIA	267	136	38	24	1	11	3	2
NEO - NEONATOLOGIA	239	155	13	7		8	3	5
C.C - CIR.CARDIOV.	227	129	9	11	6	12	4	10
GER - GERIATRIA	207	121	14	12	7	7	3	
PRO - PROCTOLOGIA	122	99	1	6	3	2	1	3
HEP - HEPATOLOGIA	64	50		1		4		1
U.C - UN.CORONARIA	29	25	1	1			1	

ESPECIALIDADES / REGIONES	SANTA FE	SALTA	RESISTENCIA	NEUQUEN	BAHIA BLANCA	CORRIENTES	SAN JUAN	JUNIN-CHIVILCOY-PERGAMINO Y AL	RIO NEGRO	PILAR - ESCOBAR
---------------------------	----------	-------	-------------	---------	--------------	------------	----------	--------------------------------	-----------	-----------------

Total general	2,634	2,634	2,252	2,212	2,208	2,157	2,139	2,099	1,987	1,956
Peso por provincia	1.6%	1.6%	1.4%	1.4%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.2%	1.2%
CLM - CLIN.MEDICA	1,036	891	836	886	731	791	704	863	767	705
Peso por provincia	1.8%	1.6%	1.5%	1.6%	1.3%	1.4%	1.2%	1.5%	1.4%	1.2%
PED - PEDIATRIA	309	370	286	295	289	253	333	235	229	294
Peso por provincia	1.5%	1.8%	1.4%	1.4%	1.4%	1.2%	1.6%	1.1%	1.1%	1.4%
GIN - GINECOLOGIA	149	258	193	195	178	238	221	174	173	176
Peso por provincia	1.1%	1.9%	1.4%	1.5%	1.3%	1.8%	1.7%	1.3%	1.3%	1.3%
CRD - CARDIOLOGIA	174	151	149	87	97	167	178	117	108	107
Peso por provincia	1.8%	1.6%	1.6%	0.9%	1.0%	1.8%	1.9%	1.2%	1.1%	1.1%
ODO - ODONTOLOGIA	144	81	82	128	219	61	32	111	114	64
Peso por provincia	1.7%	0.9%	0.9%	1.5%	2.5%	0.7%	0.4%	1.3%	1.3%	0.7%
PSQ - PSIQUIATRIA	104	58	110	87	83	97	70	67	59	67
Peso por provincia	1.2%	0.7%	1.3%	1.0%	1.0%	1.1%	0.8%	0.8%	0.7%	0.8%
TRA - TRAUMATOLOG.	105	105	86	114	112	67	77	99	107	148
Peso por provincia	1.4%	1.4%	1.1%	1.5%	1.5%	0.9%	1.0%	1.3%	1.4%	2.0%
CIR - CIRUGIA	146	218	125	69	90	141	131	47	82	34
Peso por provincia	2.3%	3.4%	2.0%	1.1%	1.4%	2.2%	2.1%	0.7%	1.3%	0.5%
OFT - OFTALMOLOGIA	78	80	79	58	66	69	67	65	61	67
Peso por provincia	1.5%	1.6%	1.5%	1.1%	1.3%	1.4%	1.3%	1.3%	1.2%	1.3%
DER - DERMATOLOGIA	43	62	28	38	35	24	21	32	31	53
Peso por provincia	1.2%	1.7%	0.8%	1.1%	1.0%	0.7%	0.6%	0.9%	0.9%	1.5%
NEU - NEUROLOGIA	48	59	41	26	32	32	32	37	23	28
Peso por provincia	1.8%	2.2%	1.5%	1.0%	1.2%	1.2%	1.2%	1.4%	0.9%	1.0%
ORL - OTORRINOLAR.	35	44	39	31	28	35	44	32	24	27
GET - GASTROENTER.	38	30	27	25	26	37	36	45	35	17
URO - UROLOGIA	45	35	31	28	30	30	23	33	24	22
END - ENDOCRINOLOG	13	22	3	10	25	9	19	31	15	26
ANE - ANESTESIOLOG	32	29	14	20	24	7	24	11	11	7
N-T - NEUMO-TISIOLOG	15	10	18	7	19	12	9	17	15	7
NEF - NEFROL-DIALI	9	17	9	22	13	7	10	9	9	6
REU - REUMATOLOGIA	18	18	4	6	10	3	9	9	7	9
ONC - ONCOLOGIA	8	13	11	12	15	8	8	8	11	12
HEM - HEMATOLOGIA	16	8	11	11	9	5	14	7	8	11
T.I - TR.INTENSIVA	2	11	22	13	14	21	12	2	12	12
ALE - ALERGOLOGIA	20	13	6	5	19	9	12	8	9	9
D-N - DIABET-NUTRI	1	9	14	6	6	6	13	12	8	11
INF - INFECTOLOGIA	8	5	2	5	4	3	7	4	5	6
A.F - ANGIO-FLEBOL	3	6	7	5	1	6	2	3	8	7
RAD - RADIOLOGIA	9	8	7	2	11	9	15	9	12	2
C.P - CIR.PLAST/RP	7	6	3	4	9	2	1	1		6
NCI - NEUROCIRUGIA	8	3	2	4	5	1	7	3	5	3
OBS - OBSTETRICIA	2	4	3	2	1		2	1	6	2
NEO - NEONATOLOGIA	1	4		5	2	1	3	1	6	2

C.C - CIR.CARDIOV.	4	4		6	3	2		2	2	1
GER - GERIATRIA	3	2	3		1	4	3	3	1	2
PRO - PROCTOLOGIA	1				1					3
HEP - HEPATOLOGIA			1					1		3
U.C - UN.CORONARIA										

ESPECIALIDADES / REGIONES	SAN FCO-ESTE Y NORTE	RIO IV Y ALREDEDORES	PARANA	SANTIAGO DEL ESTERO	JUJUY	AZUL-OLAVARRIA-TANDI	SAN LUIS	Concordia	LUJAN Y ALREDEDORES
Total general	1,900	1,570	1,550	1,440	1,377	1,278	1,166	1,124	1,070
Peso por provincia	1.2%	1.0%	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%	0.7%	0.7%	0.7%
CLM - CLIN.MEDICA	807	539	540	557	472	464	437	415	412
Peso por provincia	1.4%	0.9%	1.0%	1.0%	0.8%	0.8%	0.8%	0.7%	0.7%
PED - PEDIATRIA	178	220	183	217	230	163	156	159	138
Peso por provincia	0.9%	1.1%	0.9%	1.0%	1.1%	0.8%	0.8%	0.8%	0.7%
GIN - GINECOLOGIA	154	134	154	132	149	105	110	90	79
Peso por provincia	1.2%	1.0%	1.2%	1.0%	1.1%	0.8%	0.8%	0.7%	0.6%
CRD - CARDIOLOGIA	118	100	117	99	81	51	61	60	39
Peso por provincia	1.2%	1.1%	1.2%	1.0%	0.9%	0.5%	0.6%	0.6%	0.4%
ODO - ODONTOLOGIA	114	78	34	19	34	102	46	18	55
Peso por provincia	1.3%	0.9%	0.4%	0.2%	0.4%	1.2%	0.5%	0.2%	0.6%
PSQ - PSIQUIATRIA	69	79	92	50	33	59	35	39	71
Peso por provincia	0.8%	0.9%	1.1%	0.6%	0.4%	0.7%	0.4%	0.4%	0.8%
TRA - TRAUMATOLOG.	78	53	77	54	59	72	47	53	57
Peso por provincia	1.0%	0.7%	1.0%	0.7%	0.8%	1.0%	0.6%	0.7%	0.8%
CIR - CIRUGIA	76	92	85	49	79	22	57	48	23
Peso por provincia	1.2%	1.4%	1.3%	0.8%	1.2%	0.3%	0.9%	0.8%	0.4%
OFT - OFTALMOLOGIA	60	48	60	48	35	42	53	45	22
Peso por provincia	1.2%	0.9%	1.2%	0.9%	0.7%	0.8%	1.0%	0.9%	0.4%
DER - DERMATOLOGIA	28	24	23	22	28	23	16	21	16
Peso por provincia	0.8%	0.7%	0.6%	0.6%	0.8%	0.6%	0.4%	0.6%	0.4%
NEU - NEUROLOGIA	23	24	24	23	16	17	15	23	18
Peso por provincia	0.9%	0.9%	0.9%	0.9%	0.6%	0.6%	0.6%	0.9%	0.7%
ORL - OTORRINOLAR.	37	18	19	21	22	27	18	28	16
GET - GASTROENTER.	30	23	20	18	27	19	17	18	12
URO - UROLOGIA	25	26	21	21	13	23	14	20	18
END - ENDOCRINOLOG	20	15	14	16	14	10	8	12	13
ANE - ANESTESIOLOG	14	14	18	8	15	6	7	5	5
N-T - NEUMO-TISIOL	6	8	11	12	14	12	6	10	10
NEF - NEFROL-DIALI	10	8	11	14	8	5	13	4	5
REU - REUMATOLOGIA	5	10	5	6	9	13	7	5	9
ONC - ONCOLOGIA	6	15	7	6	5	6	9	7	9
HEM - HEMATOLOGIA	3	4	7	3	2	10	1	4	1

T.I - TR.INTENSIVA	5	5			3	5	4	3	5
ALE - ALERGOLOGIA	10	9	7	11	8	5	5	9	6
D-N - DIABET-NUTRI	7	4		8	4	2	6	5	6
INF - INFECTOLOGIA	2			3	3	1	6	1	4
A.F - ANGIO-FLEBOL	7	8	7	2	3	4	2	4	6
RAD - RADIOLOGIA		5	4		8	6	1		1
C.P - CIR.PLAST/RP		4	3	5		2	1	1	
NCI - NEUROCIRUGIA	1		1	2		2	5	3	8
OBS - OBSTETRICIA	1		2	4	1			8	1
NEO - NEONATOLOGIA				5	1		2	1	1
C.C - CIR.CARDIOV.	2	1	2	2			1	2	4
GER - GERIATRIA	4	2	1	3	1			3	
PRO - PROCTOLOGIA									
HEP - HEPATOLOGIA			1						
U.C - UN.CORONARIA									

ESPECIALIDADES / REGIONES	Posadas	Rafaela – Sta Fe	Catamarca	La Rioja	Santa Cruz	Comodoro Rivadavia	Zarate - Campana	Trelew	San Rafael	Formosa
Total general	1,049	1,004	907	904	818	793	784	715	668	653
Peso por provincia	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.5%	0.5%	0.5%	0.4%	0.4%	0.4%
CLM - CLIN.MEDICA	370	441	375	354	344	305	306	320	247	236
Peso por provincia	0.7%	0.8%	0.7%	0.6%	0.6%	0.5%	0.5%	0.6%	0.4%	0.4%
PED - PEDIATRIA	158	98	108	115	101	118	100	88	106	83
Peso por provincia	0.8%	0.5%	0.5%	0.6%	0.5%	0.6%	0.5%	0.4%	0.5%	0.4%
GIN - GINECOLOGIA	121	90	58	90	81	52	75	58	74	72
Peso por provincia	0.9%	0.7%	0.4%	0.7%	0.6%	0.4%	0.6%	0.4%	0.6%	0.5%
CRD - CARDIOLOGIA	54	55	81	57	39	30	40	42	25	61
Peso por provincia	0.6%	0.6%	0.9%	0.6%	0.4%	0.3%	0.4%	0.4%	0.3%	0.6%
ODO - ODONTOLOGIA	27	14	25	31	54	101	60	5	40	1
Peso por provincia	0.3%	0.2%	0.3%	0.4%	0.6%	1.2%	0.7%	0.1%	0.5%	0.0%
PSQ - PSIQUIATRIA	44	27	23	34	21	28	23	32	17	20
Peso por provincia	0.5%	0.3%	0.3%	0.4%	0.2%	0.3%	0.3%	0.4%	0.2%	0.2%
TRA - TRAUMATOLOG.	64	42	25	30	34	21	42	42	23	29
Peso por provincia	0.9%	0.6%	0.3%	0.4%	0.5%	0.3%	0.6%	0.6%	0.3%	0.4%
CIR - CIRUGIA	49	49	67	58	21	26	10	7	39	24
Peso por provincia	0.8%	0.8%	1.1%	0.9%	0.3%	0.4%	0.2%	0.1%	0.6%	0.4%
OFT - OFTALMOLOGIA	28	34	23	35	14	21	19	21	17	23
Peso por provincia	0.5%	0.7%	0.5%	0.7%	0.3%	0.4%	0.4%	0.4%	0.3%	0.5%
DER - DERMATOLOGIA	17	19	7	6	9	15	18	13	10	15
Peso por provincia	0.5%	0.5%	0.2%	0.2%	0.3%	0.4%	0.5%	0.4%	0.3%	0.4%
NEU - NEUROLOGIA	17	15	12	10	10	9	11	13	10	20
Peso por provincia	0.6%	0.6%	0.4%	0.4%	0.4%	0.3%	0.4%	0.5%	0.4%	0.7%
ORL - OTORRINOLAR.	13	16	14	15	15	7	15	15	11	9

GET - GASTROENTER.	12	15	11	10	6	7	14	8	4	8
URO - UROLOGIA	18	16	14	8	7	9	9	9	9	10
END - ENDOCRINOLOG	3	9	9	8	5	4	8	6	6	3
ANE - ANESTESIOLOG	1	6	5	1	9	7	2	5	5	2
N-T - NEUMO-TISIOLOG	3	3	3	3	6	1	6	4	2	6
NEF - NEFROL-DIALI	6	5	9	6	3	2	4		3	2
REU - REUMATOLOGIA	2	4	5	3	1	2	5	3	2	4
ONC - ONCOLOGIA	6	4	6	4	4	3	5	5	1	6
HEM - HEMATOLOGIA	5	3	3	3	1	4	3	7	1	2
T.I - TR.INTENSIVA	7		3	4	11	7	1	1		2
ALE - ALERGOLOGIA	5	13	8	3	2	2	3	5	1	1
D-N - DIABET-NUTRI	4				3	2	2	1	3	3
INF - INFECTOLOGIA	5		2	2	2	1	1		1	2
A.F - ANGIO-FLEBOL	3	5	4	2	1	2	1	2	3	
RAD - RADIOLOGIA	1	7		2	3				6	
C.P - CIR.PLAST/RP	3	3	1	1		2		1		5
NCI - NEUROCIRUGIA		1	3	3	2			1	1	
OBS - OBSTETRICIA		5	2	1	2	1				1
NEO - NEONATOLOGIA	1			3	6	1	1			
C.C - CIR.CARDIOV.	1	2		1		2			1	1
GER - GERIATRIA		3			1					2
PRO - PROCTOLOGIA						1		1		
HEP - HEPATOLOGIA	1		1							
U.C - UN.CORONARIA				1						

Universidad de
San Andrés

ESPECIALIDADES / REGIONES	PARANA	SANTIAGO DEL ESTERO	JUJUY	AZUL-OLAVARRIA-TANDI
Total general	1,550	1,440	1,377	1,278
Peso por provincia	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%
CLM - CLIN.MEDICA	540	557	472	464
Peso por provincia	1.0%	1.0%	0.8%	0.8%
PED - PEDIATRIA	183	217	230	163
Peso por provincia	0.9%	1.0%	1.1%	0.8%
GIN - GINECOLOGIA	154	132	149	105
Peso por provincia	1.2%	1.0%	1.1%	0.8%
CRD - CARDIOLOGIA	117	99	81	51
Peso por provincia	1.2%	1.0%	0.9%	0.5%
ODO - ODONTOLOGIA	34	19	34	102
Peso por provincia	0.4%	0.2%	0.4%	1.2%
PSQ - PSIQUIATRIA	92	50	33	59
Peso por provincia	1.1%	0.6%	0.4%	0.7%
TRA - TRAUMATOLOG.	77	54	59	72
Peso por provincia	1.0%	0.7%	0.8%	1.0%
CIR - CIRUGIA	85	49	79	22
Peso por provincia	1.3%	0.8%	1.2%	0.3%
OFT - OFTALMOLOGIA	60	48	35	42
Peso por provincia	1.2%	0.9%	0.7%	0.8%
DER - DERMATOLOGIA	23	22	28	23
Peso por provincia	0.6%	0.6%	0.8%	0.6%
NEU - NEUROLOGIA	24	23	16	17
Peso por provincia	0.9%	0.9%	0.6%	0.6%
ORL - OTORRINOLAR.	19	21	22	27
GET - GASTROENTER.	20	18	27	19
URO - UROLOGIA	21	21	13	23
END - ENDOCRINOLOG	14	16	14	10
ANE - ANESTESIOLOG	18	8	15	6
N-T - NEUMO-TISIOLOG	11	12	14	12
NEF - NEFROL-DIALI	11	14	8	5
REU - REUMATOLOGIA	5	6	9	13
ONC - ONCOLOGIA	7	6	5	6
HEM - HEMATOLOGIA	7	3	2	10
T.I - TR.INTENSIVA			3	5
ALE - ALERGOLOGIA	7	11	8	5
D-N - DIABET-NUTRI		8	4	2
INF - INFECTOLOGIA		3	3	1
A.F - ANGIO-FLEBOL	7	2	3	4
RAD - RADIOLOGIA	4		8	6
C.P - CIR.PLAST/RP	3	5		2
NCI - NEUROCIRUGIA	1	2		2
OBS - OBSTETRICIA	2	4	1	
NEO - NEONATOLOGIA		5	1	

C.C - CIR.CARDIOV.	2	2		
GER - GERIATRIA	1	3	1	
PRO - PROCTOLOGIA				
HEP - HEPATOLOGIA	1			



Universidad de
San Andrés