



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

Doct®

Autor: Ignacio Ricci

DNI: 28884791

Director/Mentor de Tesis:

Carlos José Rodríguez

Buenos Aires, Argentina

2023

RESUMEN EJECUTIVO

El presente TFG (Trabajo Final de Graduación) del MBA Salud de la Universidad de San Andrés consiste en el desarrollo del plan de negocios de una plataforma tecnológica multilateral, **Doct®**, destinada a ofrecer consultas médicas especializadas, de calidad certificada, orientada a mejorar su calidad de vida y bienestar.

Se trata de una solución en formato de app mobile, intuitiva, que se apoya en los siguientes diferenciales:

- *comunidad curada de profesionales* (recomendaciones de pares, certificaciones profesionales, calificaciones de usuarios).
- *wellness*: especialidades orientadas a mantener y explotar el bienestar de las personas.
- *acceso preferencial a consultas en formato presencial o virtual (teleconsultas)*
- *registros clínicos compartidos* entre profesionales y pacientes.
- *plataforma de pago in app*.

El producto se diferencia en el mercado por ofrecer, a personas en el momento más activo de sus vidas, atención médica de excelencia a través de una comunidad de profesionales exclusiva.

El negocio propuesto contempla una actividad netamente comercial, donde **Doct®** genera, cura y mantiene una comunidad exclusiva de profesionales disponibles en la app mientras promociona su versión pública. El servicio es freemium en sus versiones básicas tanto para profesionales (versión Pro) como para pacientes y los ingresos se obtienen al cobrar, por cada transacción realizada (consulta), un canon por el mismo.

En nuestra proyección inicial en CABA y Zona Norte del AMBA se trata de un proyecto viable que requiere una inversión inicial de USD 66.000, obteniéndose un VAN de USD 56.000 con una TIR del 42%.

ÍNDICE

ÍNDICE DE CONTENIDOS	2
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES	7
1. PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA	9
1.1 Enunciado del problema o necesidad a resolver	9
1.2 Descripción de la idea de negocio	9
2. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	11
2.1 Características de la existencia de demanda	11
2.2. Características del mercado	11
2.3 Cálculo de la rentabilidad en forma general indicando margen bruto	11
2.4 Fit con el emprendedor	11
3. EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO	12
3.1 Estudio de mercado	12
3.1.1 Diseño de la encuesta	12
3.1.2 Diseño de la entrevista	13
3.1.2 Resultados del estudio de mercado	13
3.1.2.1 Resultados de las encuestas	13
Fuente: Elaboración propia, 2022.	13
3.1.2.1 Resultados de las entrevistas	18
3.2 Segmentación del mercado	19
3.2.1 Persona	19
3.2.1 Arquetipo	21
3.2.1 Mapa de empatía	22
3.4 Tamaño actual del mercado total	25
3.5 Estimación de la demanda por segmento target para el período de lanzamiento y su evolución para años posteriores a ese período.	25
4. PROPUESTA DE VALOR	29
5. MODELO DE NEGOCIO	32
5.1 Socios claves	34
5.2 Actividades claves	34
5.3 Propuesta de valor	35
5.4 Relaciones con los clientes	35
5.5 Segmentos de clientes	36
5.6 Recursos claves	36
5.7 Canales	36
5.8 Estructura de costos y fuentes de ingresos	37

6. MARKET FIT	38
7. COMPETENCIA - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	39
7.1 Competencia	39
7.2 Características de la competencia	39
7.3 Mapa competitivo	41
7.4 Análisis PESTEL	42
7.5 Análisis de las fuerzas de Porter	46
8. GO TO MARKET PLAN	48
8.1 Plan de marketing	48
9. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN SOCIETARIA	52
9.1 Equipo emprendedor	52
9.2 Estructura directiva	52
10. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS	54
10.1 Contexto macro y microeconómico	54
10.2 Modelo de generación de beneficios	55
10.3 Requerimientos de inversión y financiamiento	59
11. PLAN OPERATIVO	61
12. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO	62
12.1 Viabilidad del negocio	62
12.2 Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	64
13. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	66
14. Anexos	71

DEDICADO A:

Mi esposa, Naty.

Mis hijos, Delfi, Pepe y Simón.

Mis padres, Ricardo y Lea.

Mis hermanos, Berny, Viyi, Fran, Rocko y María.

Mis abuelos, Abu, Alela, Pepé y Memé.



Universidad de
San Andrés

AGRADECIMIENTOS

A las siguientes personas que colaboraron tanto en el desarrollo del presente TFG, como en la concreción de la maestría de negocios cursada.

- Mi esposa, Natalia Alvarez, por su paciencia, compañía e impulso clave para el inicio de la maestría.
- Santiago Esteban, por el empujón final para la decisión de hacer la maestría. Por su incansable y contagiosa energía y fundamentalmente por ayudarme a ser la mejor versión profesional de mí mismo.
- Leonardo Garfi, mentor en el camino de la gestión, por impulsar mi carrera y por su incansable disposición para escuchar y aconsejar.
- Carlos García, factor importante para la decisión de hacer la maestría.
- Carlos Rodriguez, mi mentor.
- Servicio de Medicina Familiar y Comunitaria del Hospital Italiano de Buenos Aires y Hospital Italiano de Buenos Aires por las becas otorgadas para financiar mis estudios
- Daniel Maceira, Alfredo Vidal y a todo el equipo docente del MBA Salud UDESA.

Universidad de
San Andrés

MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS

El marco conceptual del presente trabajo incluye:

- 1) Trabajos científicos y reviews.
- 2) Búsqueda de estadísticas y otros datos en páginas oficiales gubernamentales.
- 3) Artículos periodísticos.
- 4) Entrevistas a potenciales clientes.

Para la confección de este trabajo mismo se utilizaron modelos y herramientas visuales de management (Canvas Modelo de Negocio, los Mapas de empatía, Arquetipos de personas, etc) para mejorar el entendimiento e interpretación de la idea y la estructura del negocio planteado

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

La población mundial es testigo de los crecientes avances en medicina y de sus resultados, tangibles en indicadores tales como la expectativa de vida al nacer y calidad de vida¹. Pero, consecuentemente, estos beneficios están acompañados de un crecimiento sustancial de los costos tal como se puede observar en el porcentaje del PIB que destinan los países más ricos del mundo. En relación a lo enunciado anteriormente, la medicina se apoya cada vez más en el uso de la tecnología. A diferencia de lo que ocurre en otras industrias, los costos de la tecnología médica no están disminuyendo ni generan, necesariamente, impacto en otros costos asociados a la atención de la salud. La percepción general tanto de profesionales como de pacientes es que cuanto mayor es la utilización de avances tecnológicos, mayor y mejor es la calidad de los cuidados que reciben.

Simultáneamente los progresos en los cuidados sanitarios producen, como se dijo, un aumento de la expectativa de vida y la consiguiente “epidemia” de enfermedades crónicas no transmisibles. La morbimortalidad presente en edades avanzadas conduce, nuevamente, a una expansión de los costos asociados al cuidado de la salud. Entre los factores más importantes se encuentran las tasas elevadas de consultas a la atención primaria y a médicos especialistas, consumo de medicamentos, atención en centrales de emergencia y las internaciones.

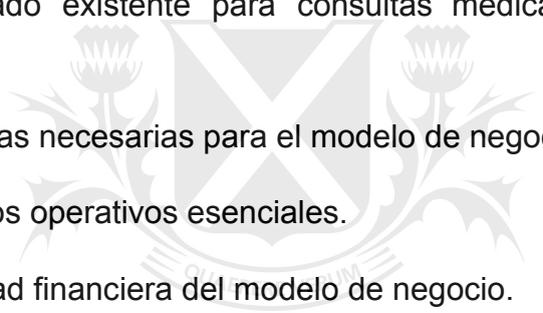
Los problemas de accesibilidad a consultas médicas y las largas listas de espera son cada vez más comunes en muchos países, especialmente aquellos con sistemas de salud costosos y complejos. El crecimiento de los costos de la atención médica ha producido que los recursos se destinen cada vez más a intervenciones cada vez más costosas de diagnóstico y tratamiento en detrimento de la inversión en atención ambulatoria y atención primaria de salud. Esto puede llevar a que muchas personas no reciban la atención médica que necesitan a tiempo, lo que puede tener graves consecuencias para su salud a largo plazo.

¹ Murphy SL et al. Mortality in the United States, 2017. National Center for Health Statistics Data Brief, no. 328. November 2018. [cdc.gov](https://www.cdc.gov)

Finalmente, post pandemia COVID-19, se ha observado un notable aumento en las consultas médicas privadas fuera de cualquier cobertura (pública, de obra social o prepaga). Este fenómeno ha sido impulsado por varios factores, pero se destacan la necesidad de atención inmediata, la flexibilidad de los horarios y la búsqueda de una atención más personalizada. Además, la disponibilidad de plataformas virtuales ha facilitado la accesibilidad a los servicios médicos privados, permitiendo a los pacientes conectarse con los profesionales de la salud desde la comodidad de sus hogares. Como resultado, las consultas médicas privadas han experimentado un crecimiento significativo y se espera que esta tendencia continúe en el futuro cercano.

En base a lo descrito, los objetivos de la investigación son:

- Analizar el mercado existente para consultas médicas privadas de alta calidad.
- Definir las estrategias necesarias para el modelo de negocio.
- Definir los elementos operativos esenciales.
- Evaluar la factibilidad financiera del modelo de negocio.



Universidad de
San Andrés

1. PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA

1.1 Enunciado del problema o necesidad a resolver

De acuerdo a lo expuesto en la introducción del presente trabajo, se hacen cada vez más evidentes las dificultades que tienen las personas para acceder a consultas médicas ambulatorias especializadas, oportunas y con profesionales calificados.

Esto se debe, entre otras múltiples razones, a los costos exponencialmente crecientes en Salud, producto del desarrollo y los avances tecnológicos, que hacen virtualmente imposible una cobertura eficiente de todos los servicios por parte de los subsectores del sistema, quienes deben priorizar la cobertura y atención de las enfermedades más graves y los procedimientos y medicamentos de alta complejidad.

La demanda de atención ambulatoria no deja de crecer pero no encuentra una oferta apropiada, fundamentalmente por problemas de financiación.

Existe en el país un plantel profesional enorme que no encuentra financiamiento adecuado de los diferentes actores que proveen cobertura y que dejan de ofrecer y vender sus servicios por las vías habituales (cobertura de obras sociales y prepagas) al carecer de una fuente de ingresos acorde. Muchos de ellos, finalmente, terminan ofreciendo sus servicios en forma particular (privado) no sin dificultades para la promoción y provisión del servicio.

¿Cómo podemos conectar la necesidad (demanda insatisfecha y contenida) de recibir atención ambulatoria especializada, oportuna y de alta calidad con la oferta de profesionales calificados?

1.2 Descripción de la idea de negocio

Proponemos la creación de una plataforma multilateral en formato app mobile freemium que permita a los pacientes encontrar profesionales de la salud (con sus certificaciones, valoraciones de clientes previos, precio, disponibilidad), tomar turnos disponibles para realizar consultas en la forma que deseen

(presencial, virtual) mientras pagan por el servicio a través de la misma plataforma. A su vez, disponibilizar y hacer propios sus registros clínicos (historia clínica).

Al mismo tiempo, ofrecer a profesionales una plataforma donde ofrecer sus servicios, promocionarlos, registrar las evoluciones (historia clínica electrónica) y contar con soporte administrativo para agendamiento, cobro de honorarios y facturación.

El negocio propuesto contempla una actividad netamente comercial, donde **Doct®** genera, cura y mantiene una comunidad exclusiva de profesionales disponibles en la app mientras promociona su versión pública. El servicio es freemium en sus versiones básicas tanto para profesionales (versión Pro) como para pacientes y los ingresos se obtienen al cobrar, por cada transacción realizada (consulta), un canon por el mismo.

En una siguiente etapa del proyecto se evaluarán nuevas opciones como promoción de ciertos profesionales en las búsquedas, pre-pago de consultas, etc.



2. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 Características de la existencia de demanda

El negocio apunta a la captación de clientes jóvenes, profesionales, de clase media alta y alta, de ciudades grandes, que buscan acceso rápido y de calidad a consultas médicas con especialistas calificados que les ayuden a mantenerse activos y saludables. Este segmento específico pondera fuertemente las especialidades médicas relacionadas con el bienestar (wellness):

- Medicina del Deporte: esta especialidad se enfoca en la prevención y tratamiento de lesiones deportivas, así como en el desarrollo de planes de entrenamiento personalizados que promuevan la salud y el bienestar. Esto incluye profesionales de especialidades clásicas como Cardiología, Nutrición, Traumatología, Nutrición, Psicología, etc.
- Medicina del Estilo de Vida: esta especialidad se enfoca en el mejoramiento de los hábitos y estilos de vida e incluye especialidades como Nutrición, Endocrinología, Gastroenterología, etc.
- Medicina Anti-Aging: esta especialidad se enfoca en el envejecimiento saludable y el mantenimiento de la calidad de vida pero también en prácticas estéticas tendientes a mejorar la imagen personal. Se incluyen especialidades como Cirugía Estética, Dermatología, Nutrición, Flebología, etc.
- Medicinas alternativas: acupuntura, medicina tradicional china, etc

2.2. Características del mercado

Ciudades como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Vicente López y San Isidro cuentan con una tasa elevada de personas económicamente activas de ingresos elevados. La mayoría cuentan con cobertura de empresas de medicina prepaga. Sin embargo los prestadores actuales tienen serias dificultades de accesibilidad y los servicios que cubren son percibidos como de calidad media.

Si bien la oportunidad surge en medio de un contexto particular, consideramos que la tendencia global de la industria de la salud va en esa dirección, reservando el financiamiento para el abordaje de patologías más complejas.

2.3 Cálculo de la rentabilidad en forma general indicando margen bruto

Doct® prevé alcanzar en sus primeros 3 años las 25.000 consultas anuales solo para su modalidad presencial y al quinto año un margen bruto estable de 220%.

2.4 Fit con el emprendedor

El emprendedor tiene amplia experiencia en la gestión de servicios ambulatorios en el área propuesta para el negocio y ha desarrollado proyectos innovadores para mejorar la accesibilidad a las diferentes especialidades. Esto le ha permitido, también, conocer los diferentes tipos de clientes y sus necesidades particulares.



Universidad de
San Andrés

3. EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO

3.1 Estudio de mercado

Para el presente trabajo se realizó un estudio de mercado para el cual se utilizaron 2 herramientas: una encuesta en formato digital (Google Form) y entrevistas a potenciales usuarios, tanto pacientes como profesionales, en formato sincrónico a través de la plataforma Zoom y en forma presencial.

Para la selección de los encuestados se realizó un muestreo por conveniencia. Si bien este método posee sesgos y no permite tener una controlada representatividad de la muestra, consideramos que en la etapa inicial de la evaluación del mercado aporta información importante previo a la profundización a través de entrevistas. Se difundió un link con la invitación a participar. Nos propusimos obtener 300 respuestas aunque finalmente obtuvimos 350.

3.1.1 Diseño de la encuesta

A continuación se pueden observar las características técnicas de la encuesta realizada.

Tabla 1. Ficha técnica de la encuesta

Ficha técnica	
Población	Personas mayores de 18 años residentes en ciudades argentinas de más de 1 millón de habitantes
Tamaño de la muestra	355 personas.
Procedimiento de muestreo	Por conveniencia
Herramienta de recolección de datos	Google Form.
Diseño	Consta tanto de preguntas cerradas algunas de opción múltiple y otras abiertas
Período	mayo 2022

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.1.2 Diseño de la entrevista

Para las entrevistas sincrónicas se seleccionaron potenciales clientes y profesionales:

- Pacientes: de acuerdo a los perfiles obtenidos en la encuesta se contactaron personas con las características necesarias sin ninguna relación con el entrevistador y únicamente por recomendación.
- Profesionales: se seleccionaron profesionales de las especialidades más atractivas mencionadas en las encuestas.

Se realizaron encuentros sincrónicos vía Zoom y presencial, en forma individual. Se utilizaron preguntas cerradas para la obtención de datos demográficos y preguntas abiertas orientadas a conocer su situación personal y laboral actual, utilización habitual del sistema de salud, preferencias, expectativas, disposición al pago out of pocket.

3.1.2 Resultados del estudio de mercado

3.1.2.1 Resultados de las encuestas

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a 355 personas mayores de 18 años residentes en ciudades de más de 1 millón de habitantes.

La primera pregunta estuvo orientada a conocer la edad de los encuestados.

Tabla 2. Distribución etaria de los encuestados

Rango Etario	Nº de encuestados
21-30	19
31-40	112
41-50	122
51-60	33
61-70	63
71-80	1

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se observan 2 subgrupos principales, en torno a los 40 años y a los 65 años.

Con respecto al sexo se observó la siguiente distribución:

Tabla 3. Distribución por sexo delos encuestados.

Sexo	Nº de encuestados	Porcentaje
Femenino	247	71%
Masculino	103	29%
Suma total	350	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

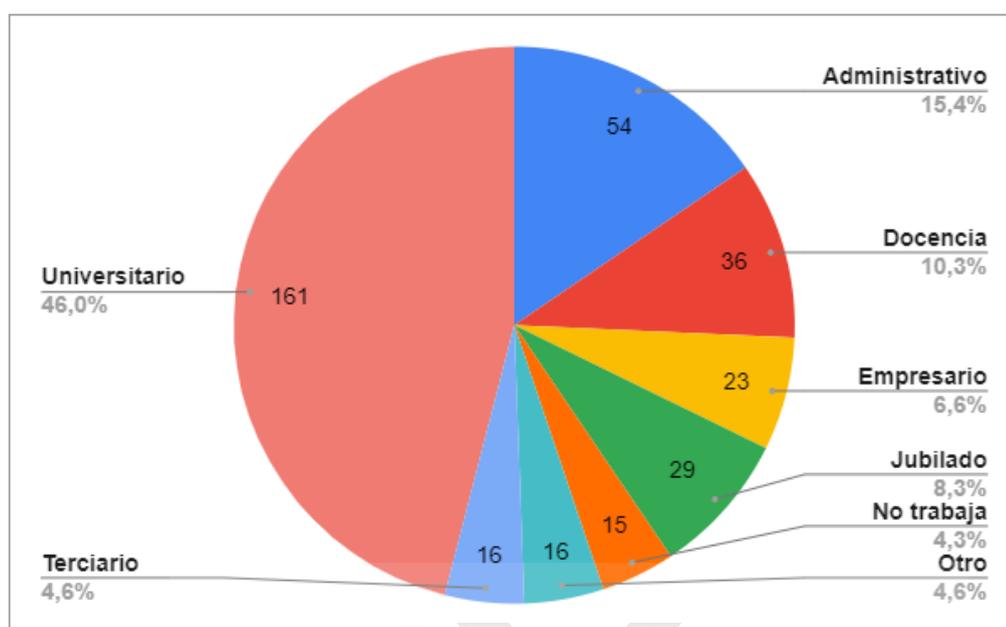
Al preguntar por la ocupación de los encuestados se identificaron 8 subgrupos, con predominancia marcada de profesionales universitarios.

Tabla 4. Distribución por Ocupación

Ocupación	Nº de encuestados	Porcentaje
Administrativo	54	15%
Docencia	36	10%
Empresario	23	7%
Jubilado	29	8%
No trabaja	15	4%
Otro	16	5%
Terciario	16	5%
Universitario	161	46%
Suma total	350	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 1. Distribución por Ocupación de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Con respecto a si tienen cobertura privada en salud, el 97% contestó que sí.

Tabla 6. Distribución por presencia de Cobertura de salud Privada (no estatal).

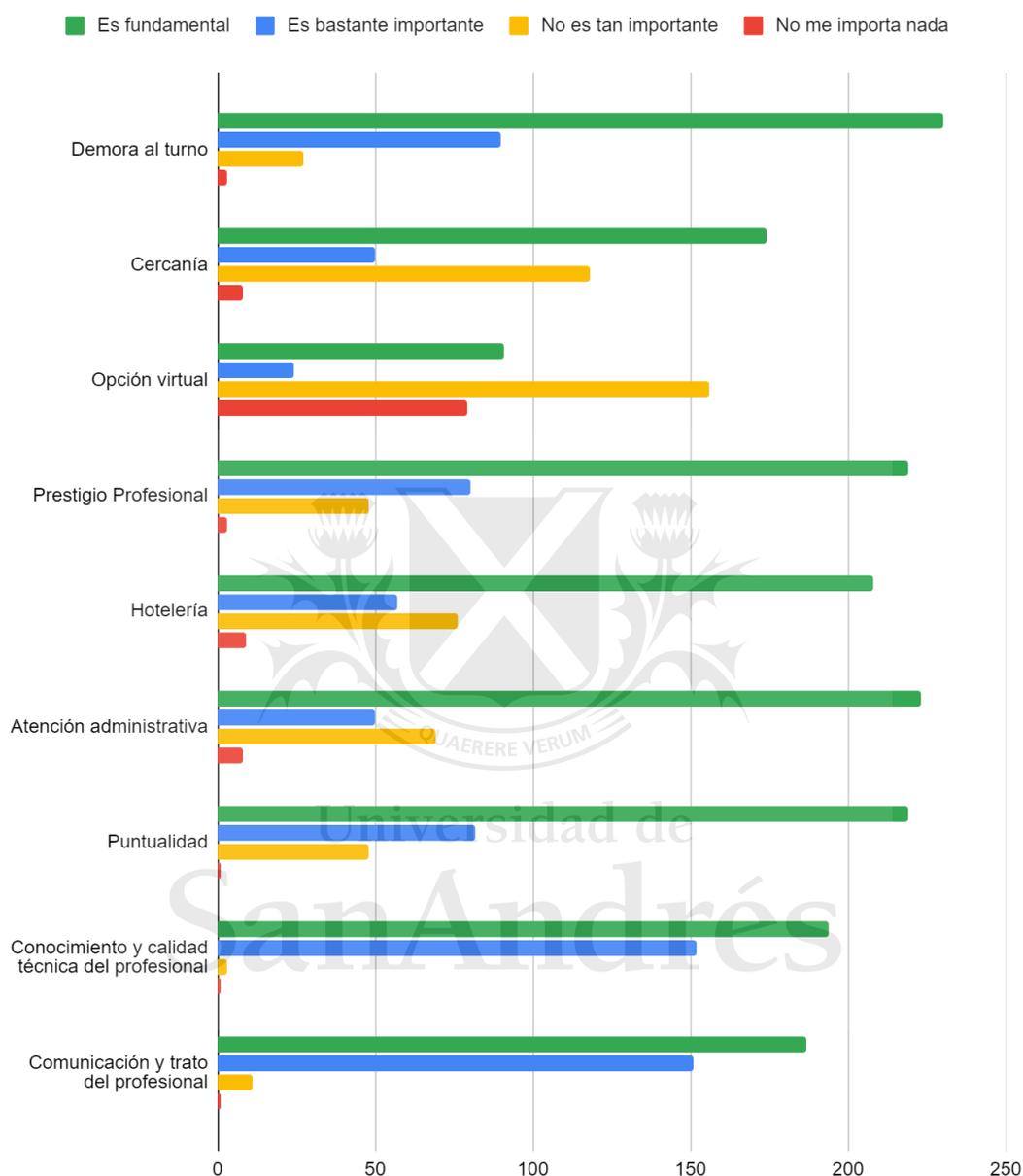
Cobertura Privada	Nº de encuestados	Porcentaje
No	9	3%
Sí	341	97%
Suma total	350	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Al momento de explorar la importancia que le asignan a las diferentes variables involucradas en el momento de la atención se encontró que la demora, el prestigio del profesional, la hotelería, la atención administrativa, la puntualidad, la calidad científico técnica y el trato personal del profesional fueron las variables más ponderadas.

En contraposición, la opción virtual (teleconsulta) fue la variable menos ponderada y fue uno de los primeros hallazgos importantes.

Gráfico 2. Ponderación según importancia de las diferentes variables involucradas en el momento de la atención.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La mitad de los encuestados refirió que no consiguió turno en tiempo y forma la última vez que necesitó y quiso realizar una consulta médica.

Con respecto a la pregunta en la que se explora la voluntad de pago particular (privado), por fuera de su cobertura, casi el 70% de los encuestados manifestó

que” probablemente” o “sin dudas” lo haría, como puede observarse en la siguiente tabla, y solo un 3% contestó que “jamás pagaría”.

Tabla 7. Disposición al pago particular de los encuestados.

Disposición a pago particular (privado)	Nº de encuestados	Porcentaje
Jamás pagaría	11	3%
Quizás pagaría	96	27%
Probablemente pagaría	162	46%
Sin dudas pagaría	81	23%
Suma total	350	100%

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Finalmente se instó a los encuestados a que identificaran especialidades por las que estarían dispuestos a realizar consultas privadas. Las más frecuentemente nombradas fueron:

- Endocrinología
- Odontología
- Pediatría
- Cardiología
- Ginecología
- Traumatología
- Neurología
- Salud mental (psicología y psiquiatría)
- Dermatología y estética
- Oncología

Sin embargo un grupo importante refirió que pagaría indistintamente por cualquiera que necesitara y otro grupo dijo que pagaría por cualquiera que necesitara en forma urgente o ante una dificultad para el diagnóstico o manejo.

3.1.2.1 Resultados de las entrevistas

De las entrevistas a potenciales clientes y a profesionales se obtuvieron los siguientes insights principales:

- Son mujeres y hombres jóvenes, profesionales, de ciudades grandes, muy activos, que le dan mucha importancia a su bienestar. Para ellos su salud física y su apariencia son valores importantes por los que están dispuestos a invertir tiempo y dinero. No quieren sentirse limitados en ningún sentido.
- En general siempre están al corriente de la moda, se “enganchan” fácil en propuestas de actividad física y alimentación saludable. Lucen siempre muy bien y suelen recomendar y compartir sus secretos a todo su círculo de influencia.
- Tienen en general una buena cobertura prepaga pero están dispuestos a pagar por acceso rápido a profesionales de la salud específicos, renombrados, relacionados con deporte, nutrición y estética principalmente. Para cuestiones de urgencia clínica y prestaciones de alto costo apuntan la cobertura habitual de su prepaga.
- Su entorno es muy similar, personas activas, ambiciosas, empoderadas que valoran por sobre todas las cosas su bienestar y poder hacer lo que quieren.
- El mercado le propone muchas alternativas para actividad física y nutrición pero a veces dudan del profesionalismo de éstas. En general tienden a negar ciertas cuestiones de salud porque el mercado le ofrece atención tradicional en entornos clásicos relacionados con la enfermedad.
- Los ponen incómodos ir a hospitales y centros ambulatorios con gente muy enferma. No tienen muchas opciones premium a las cuales acudir y por sobre todo, muchas veces no consiguen buenas recomendaciones.

3.2 Segmentación del mercado

De acuerdo a la información relevada y como resultado de las encuestas y entrevistas, encontramos el siguiente nicho de mercado viable y compatible con nuestro plan de negocio:

Wellness

En las encuestas y entrevistas surgieron otros segmentos a explorar en etapas más avanzadas del negocio y que podrían significar una oportunidad pero que consideramos que dependen directamente del éxito y adopción de la propuesta en el segmento elegido.

3.2.1 Persona²

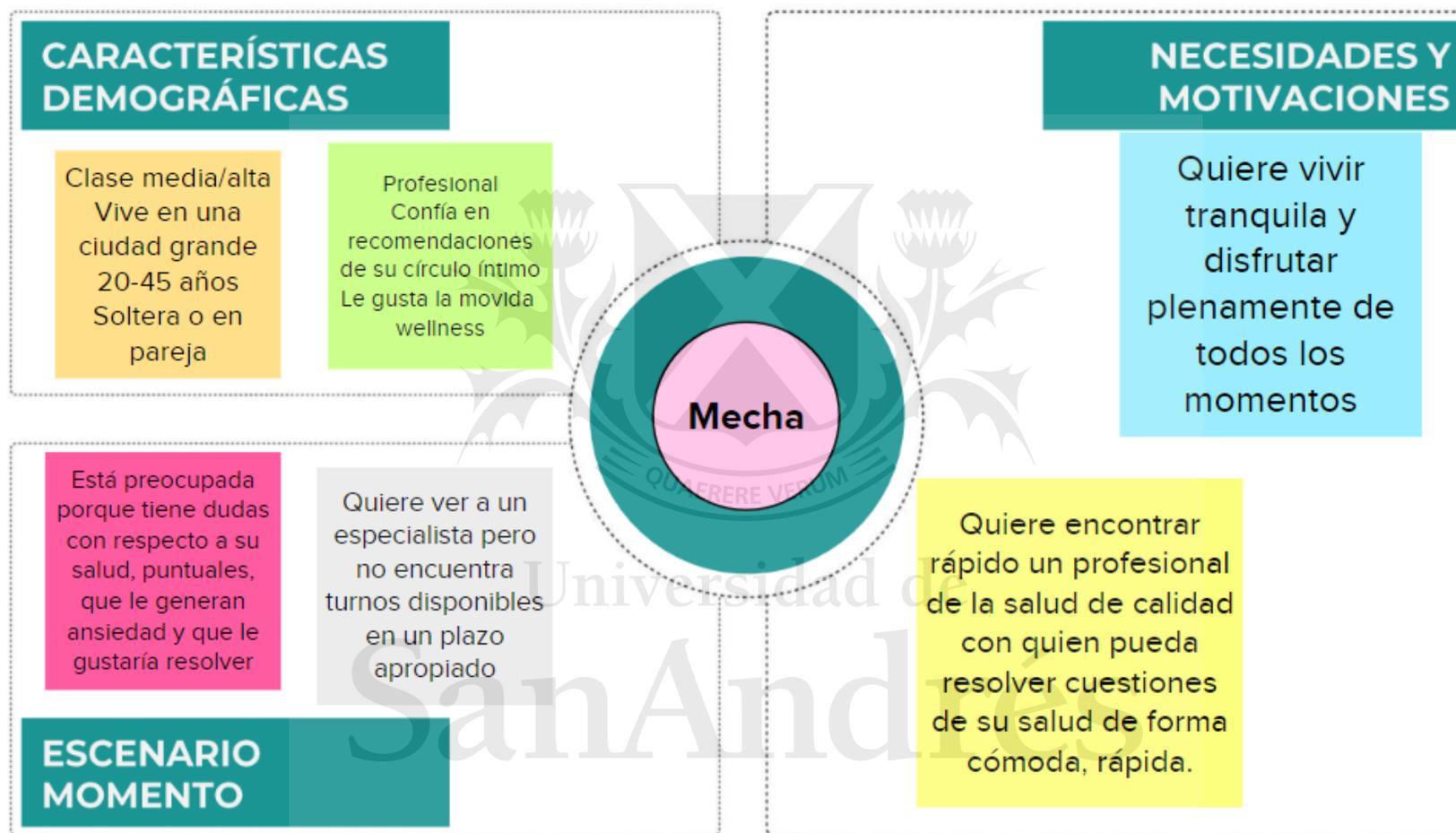
Las “Proto Personas” son un personaje ficticio creado para representar una agrupación de usuarios que podría usar un sitio, un producto o servicio de manera similar.

A continuación se presenta esquemáticamente a “Mecha”, cliente objetivo, según la técnica de Proto Personas.

Universidad de
San Andrés

² Buley, L. (2013). *The user experience team of one: A research and design survival guide*. Rosenfeld Media.

Gráfico 3. Proto Persona del cliente “Paciente Objetivo”



Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.2.1 Arquetipo

Los arquetipos son aspectos inherentes a la personalidad de un individuo que definen su esencia y son percibidos por las personas o consumidores que los rodean.

Mecha	Edad	34 años
	Características Demográficas	Clase media/alta. Vive en Vicente López. En pareja. Sin hijos. Administradora de empresas.
	Insights	Confía en recomendaciones de su círculo íntimo. Le gusta la movida wellness.
<p>Mecha siempre vivió en Vicente López. Fue al colegio en la zona y jugó desde chica al hockey con sus amigas en un club cercano. Descubrió CABA cuando empezó sus estudios en una universidad privada del microcentro.</p> <p>Apenas se recibió consiguió trabajo en una multinacional de zona norte. Se fue a vivir sola a mitad de carrera y ahora está de novia aunque no convive.</p> <p>Siempre se caracterizó por ser independiente pero tiene un gran círculo de amigos en quien confía. Sigue haciendo deporte aunque de manera individual (running y entrenamiento funcional). Está súper comprometida con llevar una vida saludable.</p> <p>Está preocupada porque tiene dudas con respecto a su salud, puntuales, que le generan ansiedad y que le gustaría resolver</p> <p><i>“Me encanta mi vida, soy independiente y disfruto de hacer lo que me gusta. A veces tengo algunas dudas sobre mi salud y cuando quiero consultar, a pesar de tener una buena prepaga, siempre me encuentro con los mismos problemas: no sé bien a quién consultar, no tengo referencias de que sea bueno y si es conocido o no tiene demora o no lo cubre mi prepaga.</i></p> <p><i>Al final termino atendiéndome en forma particular con algunos profesionales recomendados por amigos. Es otra cosa, pero cuesta. Esto último me genera algunas dudas: ¡la dispersión de valores es tan amplia!</i></p>		
Dolores o pains: <ul style="list-style-type: none"> - No es infrecuente que tenga dudas sobre su salud, especialmente ahora que ya pasó los 30 años. Cuando quiere consultar se enfrenta a unos cuantos dilemas: - No sabe bien a qué especialidad consultar. 		Aspiraciones: <ul style="list-style-type: none"> - Quiere vivir tranquila y disfrutar plenamente de todos los momentos - Quiere encontrar rápido un profesional de la salud de calidad con quien pueda resolver cuestiones

<ul style="list-style-type: none"> - Cuando va a sacar turno duda si el profesional que la va a atender (cartilla de su cobertura) tiene las aptitudes y experiencia necesarias. Ya tuvo malas experiencias en el pasado. - Habitualmente le cuesta conseguir turno en un tiempo prudencial. - Muchas veces termina consultando en forma privada a alguien que le recomendó su círculo íntimo aunque no le queda del todo claro la dispersión de precios que existe. 	<p>de su salud de forma cómoda y rápida.</p>
---	--

3.2.1 Mapa de empatía³

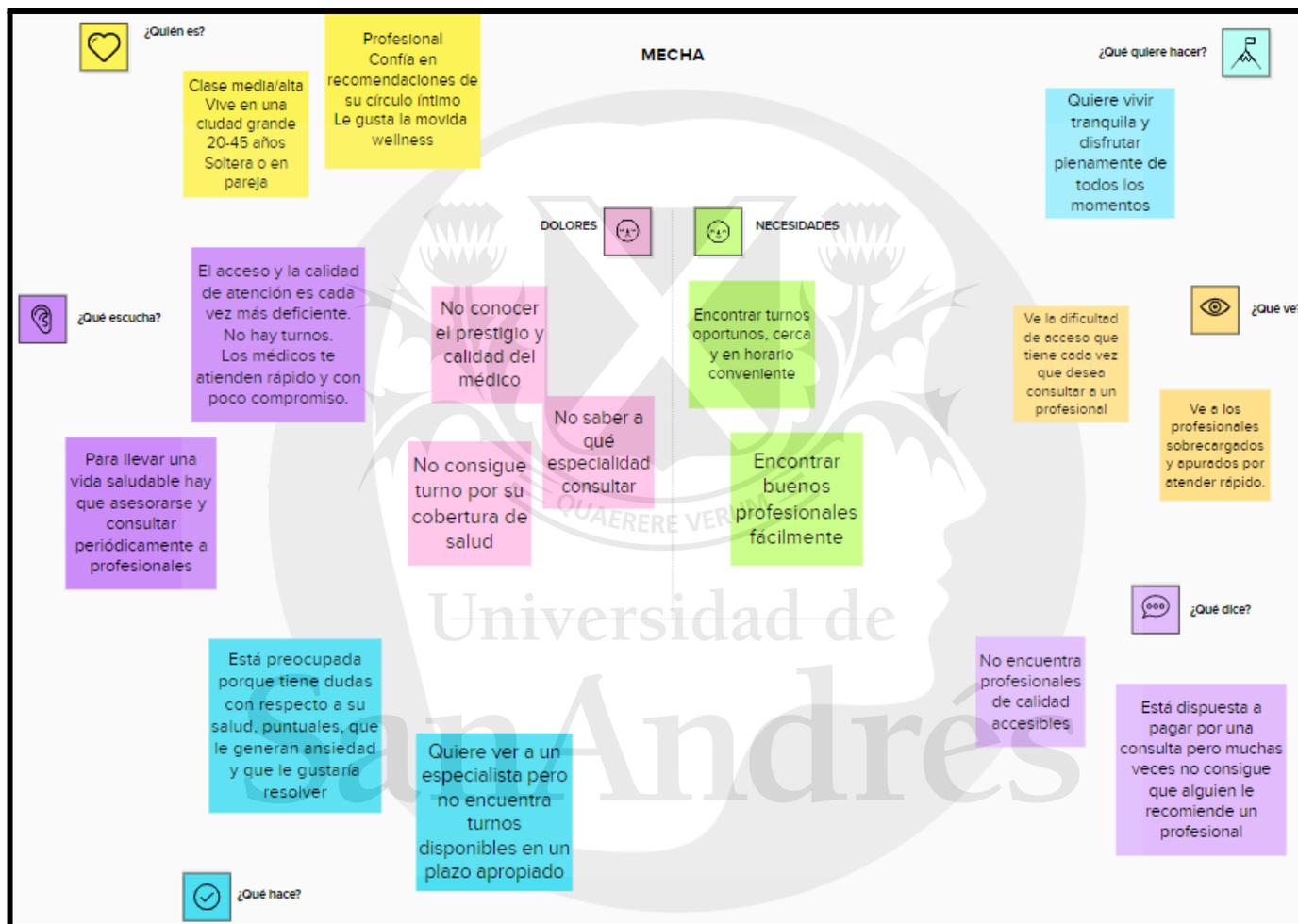
La aceptación de un producto depende de la experiencia que proporciona a sus usuarios. Debe satisfacer las necesidades del usuario, y una forma de comprender esas necesidades es mediante la creación de Personas. La técnica Personas permite describir las características, objetivos y habilidades de los usuarios. El método Empathy Map (EM) se puede utilizar para describir personas.

El objetivo del EM es crear un grado de empatía con el usuario para que el equipo de desarrollo del producto comience a comprender más profundamente a los usuarios y sea más consciente de sus necesidades reales.

A continuación se desarrolla el mapa de empatía para el cliente “paciente”.

³ Ferreira, B., Silva, W., Oliveira, E., & Conte, T. (2015, July). Designing Personas with Empathy Map. In *SEKE* (Vol. 152).

Gráfico 4. Mapa de Empatía cliente “Paciente Objetivo”



Fuente: Elaboración propia, 2022.

De la utilización de esta herramienta surgen los siguientes puntos más importantes relacionados con el cliente objetivo “paciente”:

- ¿Quién es?: Es una persona de clase media, media-alta, que vive en una ciudad grande (+1M habitantes), tiene entre 20 y 45 años, está soltera o en pareja aunque no tiene hijos. Es profesional y tiene un buen trabajo, dedica una parte importante de su tiempo a mantenerse activo y saludable, va al gimnasio o hace deportes y trata de alimentarse correctamente. En general busca consejo entre su círculo íntimo para cuestiones relacionadas con su salud.
- ¿Qué quiere?: quiere llevar una vida plena, saludable y activa. Quiere disfrutar de todos los momentos sin limitaciones.
- ¿Qué escucha?: que para llevar una vida saludable hay que asesorarse y consultar periódicamente a profesionales. Pero, el acceso y la calidad de atención es cada vez más deficiente, no hay turnos y los médicos te atienden rápido y con poco compromiso.
- ¿Qué ve?: ve la dificultad de acceso que tiene cada vez que desea consultar a un profesional. Ve a los profesionales sobrecargados y apurados por atender rápido.
- ¿Qué dice?: dice que nunca hay turnos y que hay que esperar meses para atenderse. Dice que no encuentra profesionales de calidad accesibles y aunque está dispuesta a pagar, la mayoría de las veces no encuentra buenas recomendaciones.
- ¿Cuáles son sus dolores?: cuando su vida habitual se ve interrumpida por alguna molestia física no sabe bien a quien recurrir. No suele haber buena disponibilidad de turnos por su prepaga y muchas veces debe esperar.
- ¿Cuáles son sus necesidades?: quiere encontrar turno rápido, ser atendida por un profesional competente y ser tratada de buena forma.

3.4 Tamaño actual del mercado total

Para el cálculo del tamaño actual del mercado se utilizaron documentos estatales oficiales, tanto del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

(INDEC⁴) como los provistos por el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.

Según proyecciones del INDEC, el crecimiento de la población estimado es de 1,07 con respecto a la reportada en el censo oficial de 2010. Para la simplificación de las estimaciones, se utilizó este mismo índice para los 2 municipios bonaerenses, que históricamente son similares.

Tabla 8. Población proyectada para 2023.

Lugar	TAM
CABA	3.083.770
Vicente López	312.498
San Isidro	310.972
Suma total	3.707.240

Fuente: Elaboración propia, 2022.

3.5 Estimación de la demanda por segmento target para el período de lanzamiento y su evolución para años posteriores a ese período.

Para la estimación de la demanda, se tuvo en cuenta el tamaño total del mercado actual que, como se citó, se calculó teniendo en cuenta las proyecciones de crecimiento poblacional de organismos estatales de estadística. Estos 3.7 M de habitantes configuran el TAM⁵.

Sobre el TAM⁶ se analizó la población a la que efectivamente queremos llegar con nuestra propuesta. Hablamos de personas entre 15 y 59 años que totalizan unos 2.1 M de personas. Finalmente, de los datos extraídos del último informe

⁴ El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) es un organismo público desconcentrado de carácter técnico, dentro de la órbita del Ministerio de Economía de la Nación, que ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en la República Argentina. <https://www.indec.gob.ar/>

⁵ "TAM SAM SOM - what it means and why it matters". The Business Plan Shop. 2013-12-12. Retrieved 2015-10-25.

"Understanding Market Size, or Demystifying TAM, SAM and SOM". www.caycon.com. Retrieved 2015-10-28.

⁶ idem 5.

sobre Trabajo e Ingresos del INDEC⁷, se calcularon la cantidad de personas ubicadas en el decil superior de ingresos, totalizando un SAM de 216.000 clientes potenciales.

Es nuestro propósito llegar, inicialmente, al 5% del SAM, un total de 10.800 usuarios, que configuran nuestro SOM⁸.

Tabla 9. TAM, SAM, SOM del proyecto en número de personas.

Lugar	TAM	SAM	SOM
CABA	3.083.770	181.907	9.095
Vicente Lopez	312.499	16.667	833
San Isidro	310.973	18.081	904
Total	3.707.242	216.655	10.833

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para las estimaciones de cantidad de consultas (unidad de venta) se realizaron algunas asunciones basadas en información obtenida de una empresa de medicina prepaga con una población cautiva y un registro informático completo de consumos.

- Se utilizaron filtros sobre el padrón existente extraído de la empresa de medicina prepaga: se delimitó rango etario, planes superiores, AMBA y Zona Norte asemejando estas características a la de la población del segmento de clientes elegido.
- Se seleccionaron las especialidades más ponderadas en las encuestas y entrevistas, relacionadas con el segmento target.
- Se calculó la tasa anual de consulta por persona, tanto en su versión de primera vez (primera consulta por el problema actual) como por las de seguimiento (consultas de seguimiento relacionadas con el problema actual).

⁷ Trabajo e ingresos. Vol. 6, no 5 Evolución de la distribución del ingreso (EPH) Primer trimestre de 2022 ISSN 2545-6768 Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC)

⁸ idem 5

- Finalmente se calculó la tasa de consultas a atención primaria por recetas, pedidos de estudios y otros trámites menores. Para el presente trabajo las denominaremos “Q”.

A partir del análisis realizado se encontraron las siguientes tasas de uso:

Tabla 10. Tasa de uso anual de consultas de primera vez, seguimiento y “Q”.

Tipo de consulta	Tasa anual por persona
Consultas 1ª vez	2
Seguimiento	2,5
Q	3

Fuente: Elaboración propia, 2022.

A partir de esta información se hizo una proyección conservadora del número de usuarios y de consultas para los primeros 10 años del proyecto, contemplando un crecimiento inicial acelerado que permite alcanzar el SOM al 5º año y luego un crecimiento sostenido del número de usuarios del 5% anual.

El año 0 solo incluye el lanzamiento del negocio en CABA.

Tabla 11. Estimación a 10 años de usuarios y demanda de consultas por tipo.

		Año del proyecto									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Zona	Variable	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
CABA	Usuarios	100	1.000	3.000	6.000	9.095	9.550	10.027	10.529	11.055	11.608
	Consultas 1 ^a	200	2.000	6.000	12.000	18.190	19.100	20.054	21.057	22.110	23.216
	Consultas Seg.	250	2.500	7.500	15.000	22.738	23.874	25.068	26.321	27.638	29.019
	2 USD Q	300	3.000	9.000	18.000	27.285	28.649	30.082	31.586	33.165	34.823
	Total Consultas	750	7.500	22.500	45.000	68.213	71.623	75.204	78.964	82.913	87.058
ZN	Usuarios		50	500	1.200	1.500	1.737	1.824	1.915	2.011	2.111
	Consultas 1 ^a		100	1.000	2.400	3.000	3.474	3.648	3.830	4.022	4.223
	Consultas Seg.		125	1.250	3.000	3.750	4.343	4.560	4.788	5.027	5.278
	2 USD Q		100	1.500	3.600	4.500	5.211	5.472	5.745	6.032	6.334
	Total Consultas		325	3.750	9.000	11.250	13.028	13.679	14.363	15.081	15.835
CABA +ZN	Total usuarios	100	1.050	3.500	7.200	10.595	11.287	11.851	12.444	13.066	13.719
	Total Consultas	750	7.825	26.250	54.000	79.463	84.651	88.883	93.327	97.994	102.893

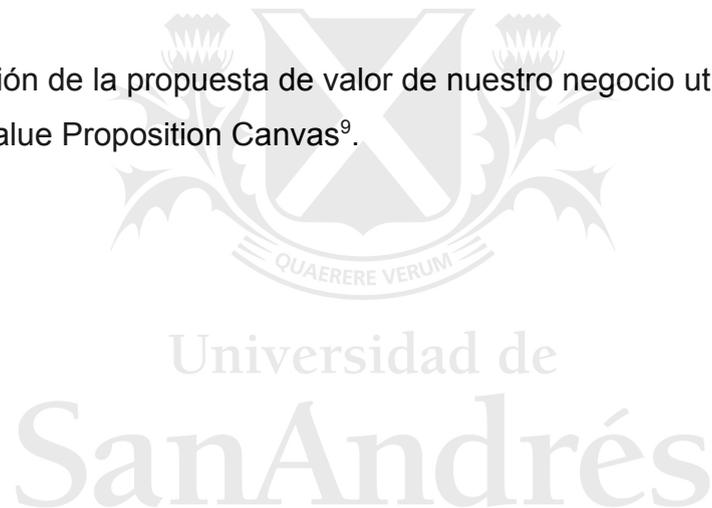
Elaboración propia. 2022.

4. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor persigue en sí misma el objetivo de resolver una necesidad de un segmento de mercado específico. Es el atributo diferencial que hará que un cliente, finalmente, termine eligiendo nuestro producto o servicio por sobre los de la competencia. Es descrita también como un grupo de características que significan una ventaja para los clientes.

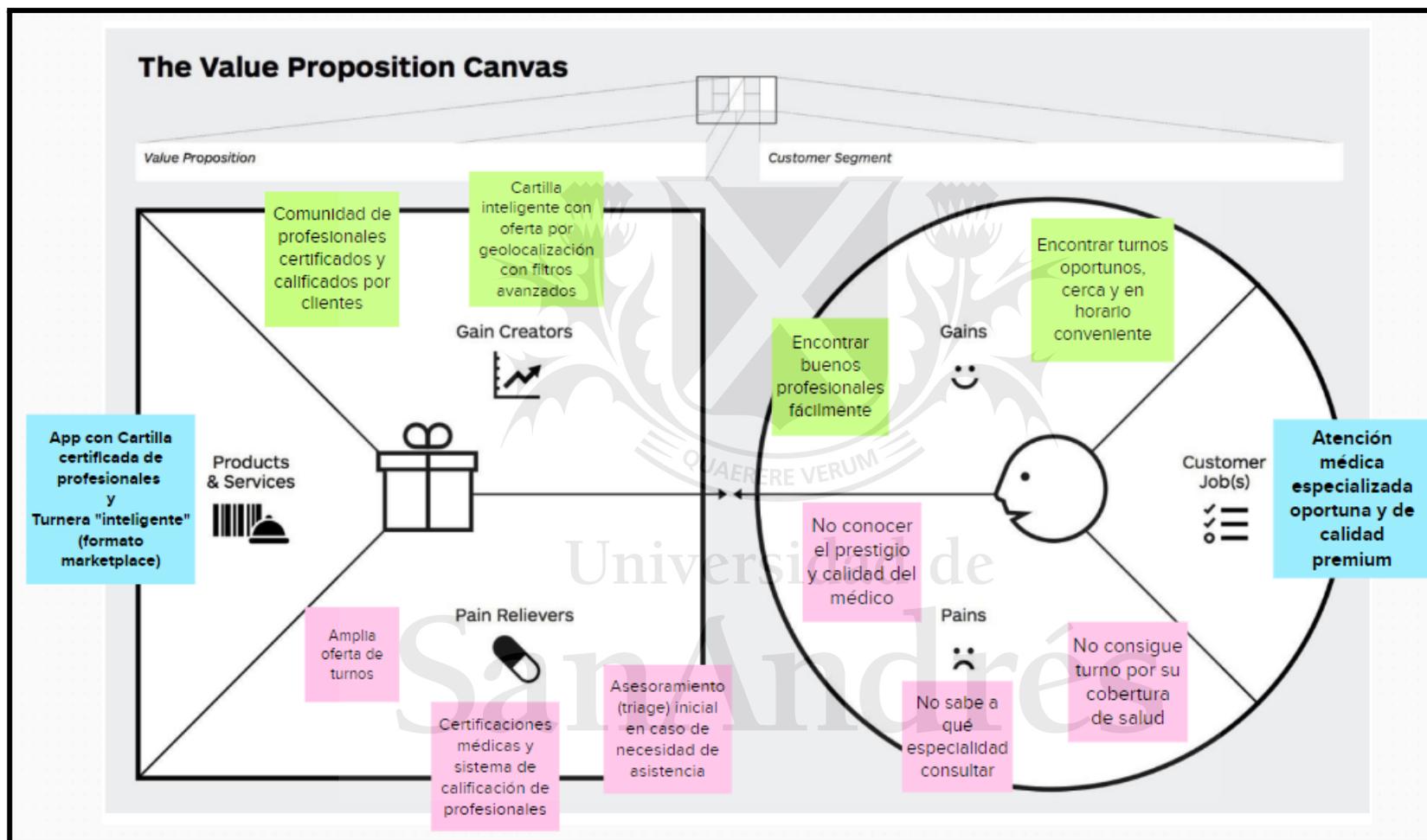
Las propuestas de valor no necesariamente tienen que ser de innovaciones; simplemente pueden ser una alternativa muy parecida a las existentes pero que logran incluir algún atributo extra que es bien ponderado por los clientes. Es decir, logra la combinación exacta de características que generan valor para un segmento determinado del mercado. Estos valores pueden ser el precio, la rapidez o el diseño, la imagen, etc.

Para la definición de la propuesta de valor de nuestro negocio utilizaremos la herramienta Value Proposition Canvas⁹.



⁹ Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Gráfico 5. Value Proposition Canvas.



Elaboración Propia. 2022.

Nuestra propuesta de valor toma la forma de una plataforma multilateral en formato app mobile freemium que permite a los pacientes (clientes) encontrar profesionales de la salud (con sus certificaciones, valoraciones de clientes previos, precio, disponibilidad), tomar turnos disponibles para realizar consultas en la forma que deseen (presencial o virtual), pagar por los servicios y conservar la información sobre sus consultas (evoluciones médicas), indicaciones médicas, pedidos de estudios complementarios y recetas de medicamentos en un solo lugar, una historia clínica accesible no solo a los profesionales sino también el propio paciente.

Al mismo tiempo, ofrece a profesionales una plataforma donde ofrecer sus servicios en forma privada (out of pocket), con un sistema de agendamiento, cobro y registro centralizado, historia clínica electrónica “compartida” con los pacientes, receta electrónica y servicios de difusión, comunicación y marketing de la propuesta.

Es novedosa en términos de que ofrece en un solo lugar, digital, la oferta de consultas médicas más exclusiva y ponderada del mercado, accesible rápidamente y con una experiencia superior. Saca a los intermediarios como las prepagas y otras coberturas que erosionan el servicio actual promedio. Asimismo ofrece, al alcance de la mano, toda la gestión, pago y registro de consultas médicas.

La oferta está cuidadosamente seleccionada y específicamente orientada a resolver los problemas de los clientes objetivo, con especial cuidado en la experiencia de punta a punta.

En el mercado explorado, cada vez más se percibe cierto valor extra, aspiracional, de estatus, dado por este tipo de patrón de consultas sobre “wellness” a profesionales privados

En cuanto al precio, es superior al de la competencia y es específicamente un atributo de la marca, dado que de las entrevistas realizadas aparece como un indicador indirecto de la calidad del profesional y de los servicios que presta.

5. MODELO DE NEGOCIO

“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”¹⁰.

Para la presentación de nuestro proyecto utilizaremos la herramienta Business Model Canvas, descrita en 2011 por Osterwalder y Pigneur en su libro *“Generación de modelos de negocio”*. Esta se basa en la descripción de nueve bloques que sintetizan los elementos más importantes de cada área de la propuesta de negocio y que finalmente busca una armonía en estos 9 bloques entre sí y con la estrategia elegida para la empresa.



¹⁰ Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio.

Tabla 12. Canva del Modelo de Negocios **Doct®**

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Profesionales Sociedades Médicas MIHC AWS	Reclutamiento y mantenimiento equipo profesional. Certificación de profesionales. Desarrollo y actualización app.	Servicio de plataforma que ofrece cartilla certificada de profesionales de la salud para consultas, agendamiento, pago y registro de info médica (historia clínica personal) en un solo lugar.	Automatizada Personalizada	Nicho de mercado Personas entre 20 y 45 años, de clase media alta, que desean consultar a profesionales de la salud de jerarquía, sin demoras, sobre temas relacionados a su salud y bienestar pleno.
	Recursos claves		Canales	
	Infraestructura tecnológica. Recursos humanos.		Sitio web Medios digitales Patrocinio y eventos Freelancers Influencers	
Estructura de costos		Fuentes de ingresos		
Salarios Asesoramiento contable y regulatorio Desarrollo y actualización de la app Hosting y servidores Marketing y posicionamiento digital Servicios		Pago por servicios.		

Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.1 Socios claves

En este punto, nuestra propuesta busca, a través de socios clave, la optimización del negocio y asegurar el crecimiento a una economía de escala, reduciendo riesgos e incertidumbre.

En esta línea, nuestros principales proveedores clave son los profesionales de la salud, quienes a través de nuestra plataforma gestionarán su práctica privada. Para ello buscamos asegurar una relación duradera y de confianza y a la vez ser una marca de calidad que los posicione en el mercado. El perfil del “staff” tiene sus características diferenciales: son profesionales jóvenes, con formación completa en especialidad y subespecialidad, provenientes de instituciones de renombre y con experiencia. Son profesionales pujantes, ambiciosos que aún no consolidaron suficientemente su nombre como marca diferenciadora que les permita acceder al mercado privado (out of pocket). Dependen casi exclusivamente de las prepagas y obras sociales. Sienten que a pesar de llevar más de 12 años de formación no reciben a cambio de sus servicios una contraprestación económica justa. Muchos están migrando a la industria farmacéutica, otros al exterior. Necesitan un ecosistema que les permita tener demanda suficiente para poder sostener económicamente una propuesta privada (consultorio). Su oferta privada es compatible, inicialmente, con la atención simultánea de otros financiadores. Hoy en día se estima, dependiendo de la ubicación, que necesitaría atender menos de 1 consulta para cubrir todos los gastos asociados al mantenimiento de un consultorio y sus servicios administrativos (actualmente la hora de consultorio está valuada entre U\$D 15 y U\$D 20). Las prácticas derivadas de las consultas seguirán gestionadas, inicialmente, a través de las coberturas de prepagas y obras sociales de cada paciente.

Para asegurar el punto anterior otros de los socios clave son las sociedades y asociaciones médicas que nuclean y certifican a los profesionales. Éstas tienen una gran ascendencia sobre los profesionales, ya que son las organizaciones que agrupan y representan a los médicos especialistas en una determinada área y suelen establecer las normas y estándares de práctica para sus miembros. Son un factor clave para la viabilidad del negocio. Los acuerdos con estas instituciones no solo potencian las certificaciones profesionales sino que

ayudan a generar barreras de entrada para potenciales competidores. Hemos consultado a referentes de algunas sociedades de especialidades claves para el negocio y hay apertura para la negociación.

Es inevitable una relación estrecha con los proveedores de servicios en línea como Amazon Web Services, donde se apoya toda la estructura tecnológica desarrollada.

Finalmente, destaca la alianza con la empresa MiHC, proveedora de una innovadora propuesta para el registro clínico (historia clínica) en la que el dueño de la información es el mismo paciente. Al integrarla en nuestra plataforma conseguimos no solo potenciar a MiHC sino también la adopción de **Doct®**.

5.2 Actividades claves

Dentro de las actividades que realiza la empresa es fundamental el reclutamiento, certificación y mantenimiento de un equipo profesional sólido, completo y diverso. Y en relación con esto, es clave el feedback obtenido de los pacientes para poder sostener y mejorar los estándares de atención.

Por otro lado, al apoyarse en una plataforma digital, su desarrollo y actualizaciones también forma parte de las actividades claves que debe desarrollar el negocio.

5.3 Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor toma la forma de una plataforma multilateral en formato app mobile freemium que permite a los pacientes (clientes) encontrar profesionales de la salud (con sus certificaciones, valoraciones de clientes previos, precio, disponibilidad), tomar turnos disponibles para realizar consultas en la forma que deseen (presencial o virtual), pagar por los servicios y conservar la info sobre sus consultas, indicaciones médicas, pedidos de estudios complementarios y recetas de medicamentos en un solo lugar.

Al mismo tiempo, ofrece a profesionales una plataforma donde ofrecer sus servicios en forma privada (out of pocket), con un sistema de agendamiento, cobro y registro centralizado, historia clínica electrónica “compartida” con los

pacientes, receta electrónica y servicios de difusión, comunicación y marketing de la propuesta.

Con respecto a la gestión de la valoración de los usuarios de los servicios de cada profesional, es un servicio que va a proporcionar el negocio, estableciendo estándares según categorías y valoración global. Esto es parte de las variables que se analizarán sistemáticamente para permanecer en el sistema (curaduría).

5.4 Relaciones con los clientes

En cuanto a las relaciones con los clientes, estas estarán focalizadas en captar clientes y fidelizarlos. Serán fundamentalmente automatizadas a través de la app sin embargo, para algunas gestiones especiales, serán personalizadas a través de un asistente personal.

Por otro lado, para el crecimiento, adopción y masificación del uso de la app es fundamental, como se vio en los insights de las entrevistas realizadas para el estudio del mercado, la existencia de una comunidad de usuarios que alimenten el sistema de recomendaciones de profesionales.

Se estima un recambio permanente de clientes dado que el negocio apunta a una etapa particular de la vida de aproximadamente 15 a 20 años.

5.5 Segmentos de clientes

El negocio está orientado a satisfacer las necesidades de un nicho particular del mercado, personas entre 20 y 45 años, de clase media alta, que desean consultar a profesionales de la salud de jerarquía, sin demoras, sobre temas relacionados a su salud y bienestar pleno. En la actualidad no encuentran, simultáneamente, accesibilidad y calidad y terminan accediendo a través de recomendaciones informales de su círculo social a consultorios privados.

Es importante resaltar que, en la exploración del mercado, surgió un segmento adicional al abordado por el negocio, alrededor de los 60 años que demanda atención de especialidades para enfermedades complejas o potencialmente graves (oncólogos). Decidimos no abordar ese segmento porque involucra una estructura y recursos que aseguren la continuidad del cuidado que exceden por mucho lo que el sistema privado puede absorber (internaciones, medicamentos

de alto costo, internaciones domiciliarias, etc). Sin embargo, con el desarrollo del negocio y los datos obtenidos de nuestro pool de usuarios, abordaremos con más precisión las necesidades que este modelo puede satisfacer en otros segmentos.

5.6 Recursos claves

El negocio se apoya fundamentalmente en los recursos humanos: por un lado los profesionales que serán efectivamente los que terminen proveyendo el servicio que buscan los clientes (consultas) y por otro los desarrolladores informáticos que desarrollarán y mantendrán el ecosistema general que dará vida a la propuesta de valor al conectar las dos partes interesadas (pacientes y profesionales).

Conviene también destacar que el negocio estará fuertemente apoyado en infraestructura tecnológica.

5.7 Canales

Dado el segmento al que queremos llegar, habituado al uso de tecnología y aplicaciones, la difusión de nuestra propuesta será fundamentalmente digital, con campañas de publicidad fuertes en medios masivos y en redes sociales.

En cuanto a los canales indirectos, concentraremos la comunicación de nuestra propuesta en los profesionales, patrocinando eventos para la comunidad médica, oportunidad para recomendar y postular nuevos profesionales. Asimismo se incentivará a los profesionales que recomienden la app en sus consultorios actuales.

Finalmente, está previsto también el patrocinio de eventos relacionados con “wellness”, gimnasios e influencers digitales.

La post venta estará automatizada en la app a través de las reseñas. Sin embargo, existirá un servicio personalizado para los casos que lo requieran.

5.8 Estructura de costos y fuentes de ingresos

Los costos principales del negocio son fundamentalmente los necesarios para mantener el equipo de personas y la infraestructura tecnológica.

Destacan: Salarios, Gastos de asesoramiento contable y regulatorio, gastos de desarrollo y actualización de la app, pago de Hosting y servidores, marketing y posicionamiento digital y servicios de telefonía e internet.

En cuanto a las fuentes de ingresos, para la etapa del negocio presentada en esta oportunidad, estará focalizada en el fee que cobraremos por cada transacción realizada entre paciente y profesional (consulta).



6. MARKET FIT

La validación de nuestro negocio y su encaje con necesidades del mercado surge del análisis de mercado realizado.

Un punto interesante a destacar es el contexto en el que se plantea nuestra propuesta. Los sistemas de salud en el mundo y particularmente en Argentina están en jaque. Los costos crecientes en salud, los avances tecnológicos y de la industria farmacéutica complican el financiamiento del recurso humano disponible para la atención. Los profesionales de excelencia se desplazan a tareas no asistenciales más rentables y se genera una selección negativa de personas dispuestas a atender pacientes.

Simultáneamente las personas, especialmente de los segmentos de ingresos altos, están más informadas y se han vuelto más exigentes con los servicios que necesitan.

Ambos puntos generan una tensión insostenible entre las expectativas de los clientes y la realidad del sistema actual. En este contexto, nuestra propuesta encaja perfectamente uniendo dos necesidades (pacientes en busca de buena atención y profesionales en busca de mejores ingresos) sumando recursos genuinos al sistema.

Universidad de
San Andrés

7. COMPETENCIA - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

7.1 Competencia

La búsqueda de propuestas similares a la nuestra en el mercado arrojó los siguientes resultados:

- Wiri Salud
- Doctoralia
- TopDoctors
- Saludar

7.2 Características de la competencia

En la tabla siguiente se presentan las características más sobresalientes de la competencia.



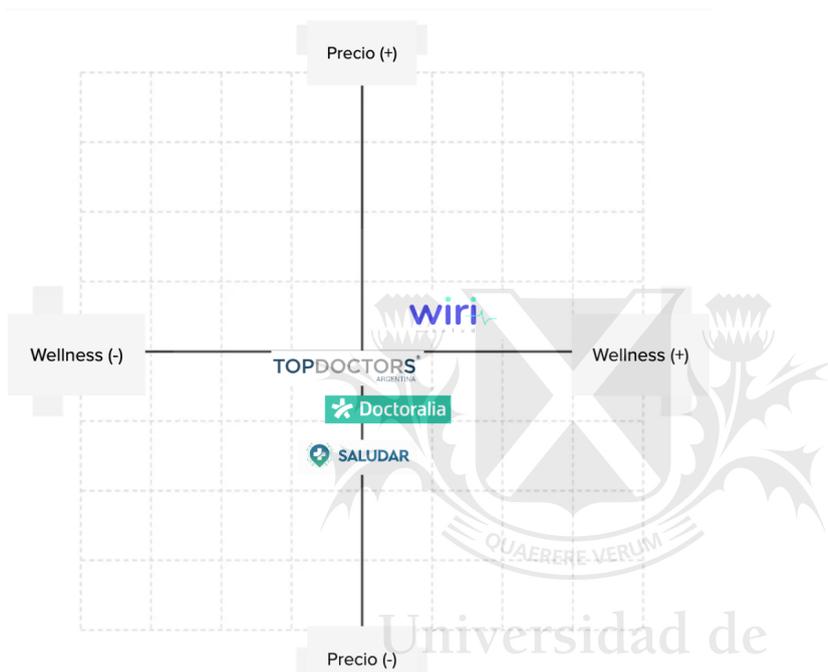
Tabla 13. Tabla comparativa de las principales características diferenciales de la competencia.

Característica	Wiri Salud	Top Doctors	Saludar	Doctoralia
				
Cartilla de Profesionales	✓	✓	✓	✓
Certificación de Profesionales	✗	✓	✗	✗
Segmento Target	Indiferenciado	Indiferenciado	Indiferenciado	Indiferenciado
Diferencial	Precio/Acceso	Precio/Acceso/Calidad	Precio/Acceso	Acceso
Pricing	Accesible/Definido por el profesional	Accesible/Definido por el profesional	Accesible/Definido por el profesional	Accesible/Definido por el profesional
Compatibilidad con otras coberturas (Obras sociales/Prepagas)	✓	✓	✓	✓
Freemium	✓	✓	✓	✓
Opcion Pro (de pago)	✓	✗	✓	✓
Consultas en consultorio	✓	✓	✓	✓
Consultas en domicilio	✗	✗	✗	✗
Teleconsultas	✓	✓	✓	✓
Reseñas y calificaciones de profesionales	✓	✓	✓	✓
Pago in app	✗	✗	✗	✗
Disponibilidad en AMBA	✓	✓	✓	✓
Disponibilidad en el resto de Arg	✓	✓	✓	✓
Disponibilidad Regional	✗	✓	✗	✓
Opción suscripción	✓	✗	✓	✓
Certificaciones por Sociedades médicas	✗	✗	✗	✗

7.3 Mapa competitivo

La representación de la competencia actual en un mapa de posicionamiento nos permite visualizar qué posición ocupa nuestra marca frente a otras marcas de empresas competidoras de acuerdo a los atributos que son valorados por el consumidor.

Gráfico 6. Mapa competitivo.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En este caso los atributos elegidos son la orientación a especialidades relacionadas con el bienestar y el precio (que entendemos como un atributo fundamental del producto dado lo asociado que está a calidad y jerarquía de los profesionales como surge de los insights obtenidos en el estudio de mercado). La implementación de los atributos elegidos para distinguirlos de la competencia se apoya, fundamentalmente, en la atracción y elección de los profesionales y una sólida estrategia de marketing dirigida al segmento target.

Bajo este marco se observa cierta concentración en el centro lo que implica poca diferenciación. Esto, sumado a la incorporación de las sociedades médicas para la certificación de profesionales, abre una ventana de oportunidad de diferenciación de **Doct®** en el mercado.

La estrategia de precio más elevado con respecto a la competencia surgió de comentarios obtenidos en las entrevistas. El segmento elegido percibe como clara y “justa” la asociación precio elevado con servicio diferencial. Pero sobre todo es consciente de que el precio “accesible” condiciona fuertemente el servicio. Esta misma estrategia de pricing, desde el punto de vista de nuestros proveedores médicos, es el atractivo fundamental para incorporarse y competir por un lugar en nuestro “staff” de profesionales. Sin este nivel de honorarios sería imposible convocar a los profesionales de prestigio que el negocio necesita.

7.4 Análisis PESTEL

Como parte del desarrollo estratégico de nuestro negocio utilizaremos la herramienta de análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, por ejemplo: aspectos económicos, políticos, ambientales, socioculturales, psicológicos o legales.¹¹

A continuación describimos los más importantes de cada esfera de análisis.

Factores políticos:

Estabilidad del gobierno:

Argentina en general, y en este momento en particular, presenta desafíos crónicos de gestión. Estos se reflejan habitualmente en inestabilidad de los gobiernos de turno, no en el sentido estricto de la palabra, sino entendido como dificultades para mantener un rumbo y una estrategia de país a mediano plazo. Estos vaivenes permanentes generan problemas de índole social que afectan negativamente la economía y el mercado interno.

Cambios en las legislaciones:

¹¹ <https://blog.hubspot.es/marketing/crear-analisis-pestel>

La industria de la salud está en el ojo de la tormenta y puede haber nuevas normas que regulen la práctica y podrían condicionar indirectamente al negocio.

Factores económicos:

El impacto económico de la pandemia por COVID19 en todo el mundo es tangible. Las observaciones preliminares sugieren que la recuperación tras la crisis será tan desigual como sus impactos económicos iniciales: las economías emergentes y los grupos desfavorecidos necesitarán mucho más tiempo para sobreponerse a las pérdidas de ingresos y medios de vida causadas por la pandemia.¹²

Los indicadores macroeconómicos del país se han deteriorado francamente en el último tiempo y según estimaciones del Banco Mundial se prevé una desaceleración del crecimiento económico del país, estimándose para 2023 sólo un 2%.

En cuanto a la inflación (problema endémico del país), la primera edición del año del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central arrojó como resultado que los consultores económicos esperan una inflación del 97,6% para 2023. Esto podría afectar directamente la capacidad de compra de los clientes.

Factores sociales:

En cuanto a los factores sociales se destacan los demográficos, con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como estandarte de megalópolis, con un poder socioeconómico por encima de la media del país y con una concentración de los mejores profesionales disponibles. En dirección norte, se continúa con las otras 2 ciudades propuestas para la etapa inicial del negocio, los municipios de Vicente López y San Isidro (de la Provincia de Buenos Aires), también con nivel socioeconómico y cultural por encima del promedio.

¹²

<https://www.bancomundial.org/es/publication/wdr2022/brief/chapter-1-introduction-the-economic-impacts-of-the-covid-19-crisis#:~:text=La%20pandemia%20de%20COVID19%20gener%C3%B3,interna%20y%20entre%20los%20pa%C3%ADses%20>

Asimismo, hay una proporción importante de personas que cumplen con el segmento objetivo del negocio, jóvenes y profesionales. Tienen un estilo de vida activo y están siempre actualizados y siguen y consumen las tendencias, incluidas las del cuidado de la salud y el bienestar.

Factores tecnológicos:

Los avances en el desarrollo y adopción de soluciones healthtech generan un contexto propicio para el lanzamiento de nuestra propuesta. Especialmente se destaca la telemedicina y los registros médicos electrónicos en la nube. Por otro lado, cada vez se desarrollan mejores algoritmos de aprendizaje automático para emparejar a los clientes con los proveedores, abriendo infinitas posibilidades para la gestión de la oferta que mejor satisfaga las preferencias y necesidades de cada cliente.

Factores ecológicos:

Como empresa orientada al cuidado del medio ambiente, alineamos nuestra propuesta 100% digital con las tendencias globales a combatir el cambio climático, el reciclaje y el consumo responsable.

Factores legales:

El negocio está alcanzado por las regulaciones propias de la práctica médica y más específicamente por algunas resoluciones y leyes nuevas, como la Resolución 581/2022¹³ del Ministerio de Salud que establece las buenas prácticas para la teleconsulta en Argentina. Este documento establece las pautas para la implementación de servicios de telemedicina y los requisitos mínimos necesarios para su operación y regulación. Además, establece los derechos y obligaciones de los pacientes y los profesionales de la salud que participan en la teleconsulta.

Otra ley clave que alcanza y condiciona el negocio es la ley argentina 25.326 que establece el marco legal para la protección de los datos personales en el país y regula su tratamiento y circulación. La ley establece los derechos de los titulares de los datos personales, incluyendo el derecho a acceder, modificar,

¹³ DOCUMENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA TELECONSULTA. MINISTERIO DE SALUD. Resolución 581/2022. RESOL-2022-581-APN-MS

rectificar y eliminar su información, así como la obligación de las organizaciones y entidades que manejan datos personales de cumplir con ciertos requisitos y medidas de seguridad para protegerlos.

7.5 Análisis de las fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son un modelo de análisis que identifica cinco factores clave que determinan la competencia y la rentabilidad en un mercado: el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes. El modelo ayuda a las empresas a evaluar su posición en el mercado y a tomar decisiones estratégicas para mejorar su rentabilidad y competitividad.

En el caso de nuestra propuesta realizamos la siguiente evaluación:

Poder de negociación de los clientes: en nuestro caso los clientes tienen un poder de negociación alto. Si bien existen pocas propuestas de nuestro tipo, las exigencias son elevadas para el tipo de servicio que pretenden obtener. Y siempre tienen la alternativa de no adquirir nuestros servicios y consumir las propuestas ya existentes (medicina pre paga tradicional). Nuestro objetivo no es competir en precio sino en la calidad del servicio y hacia eso estarán orientados los esfuerzos.

Poder de negociación de proveedores: consideramos que uno de nuestros recursos claves, los programadores y desarrolladores, cuentan hoy en día con un poder de negociación elevado dada la demanda internacional que existe en el sector software. Por otra parte, nuestros socios claves (los profesionales) pueden inicialmente tener cierto poder de negociación moderado dado que ya cuentan con opciones tradicionales para ejercer medicina privada. Consideramos que esta dificultad puede reducirse con el avance de la adopción de nuestra plataforma y eventualmente invertirse cuando logremos imponer nuestra marca como estándar de certificación y ecosistema de venta de los servicios médicos.

Posibles nuevos competidores: a priori las barreras de entrada no son elevadas. Sin embargo consideramos que el hecho diferencial de incorporar en

nuestro modelo de negocio la alianza con las sociedades médicas tradicionales para la certificación de los profesionales puede hacerlo menos atractivo.

Productos sustitutos: la aparición de nuevas formas de atención de la salud es una amenaza latente. La era de la inteligencia artificial va a cuestionar y competir contra los profesionales. Será vital para el negocio la asociación entre la marca, profesionales de alto nivel y servicios de excelencia..

Competencia actual: la competencia actual es relativamente baja. Si bien ya existen productos con características similares en el mercado, ninguno ha logrado la penetrancia y adopción para liderar el mercado. Queda mucho por hacer para lograr una adopción masiva de la propuesta que va a depender entre otras cosas de algunos pilares de diferenciación que planteamos como la asociación con instituciones académicas y sociedades médicas que rigurosamente certifiquen la oferta de profesionales.



8. GO TO MARKET PLAN

8.1 Plan de marketing

El marketing estratégico es una disciplina de gestión que se enfoca en el diseño y ejecución de planes de acción a largo plazo que permitan a las empresas alcanzar sus objetivos comerciales. El objetivo principal del marketing estratégico es crear valor para los clientes y para la empresa a través de una segmentación adecuada del mercado, una comprensión profunda de las necesidades y deseos del cliente, y el desarrollo de una propuesta de valor única y diferenciada que permita a la empresa competir en su mercado objetivo.

Para implementar una estrategia de marketing efectiva, es necesario realizar un análisis completo del entorno interno y externo de la empresa, identificar las fortalezas y debilidades de la empresa y las oportunidades y amenazas del mercado, y diseñar un plan de acción detallado que incluya la definición de objetivos claros, la selección de los segmentos de mercado adecuados, la elección de los canales de distribución y promoción apropiados, y la definición de los precios adecuados.

David Aaker es un reconocido experto en branding que ha desarrollado un marco de trabajo para la construcción de la identidad de una marca. La construcción de una identidad de marca efectiva requiere una comprensión profunda de estos elementos y la capacidad de comunicarlos de manera coherente y auténtica a través de todos los puntos de contacto con el consumidor. Además, la identidad de la marca debe evolucionar y adaptarse a medida que la marca crece y se desarrolla.

En la siguiente tabla se presenta el análisis de nuestra marca desde el paradigma de la construcción de la identidad de la marca de David Aaker ¹⁴.

¹⁴ Aaker, D. A. (2012). Building strong brands. Simon and Schuster.

Tabla 14. Identidad de marca de **Doct®**.

Doct®			
Análisis Estratégico	Consumidores Clientes	Tamaño del mercado	10833 usuarios potenciales en los primeros 5 años con un crecimiento esperado de al menos 5% anual.
		Consumidores	Hombres y mujeres entre 18 y 59 años. Profesionales de clase media alta y alta. Palabra clave: WELLNESS
	Competencia	Fortalezas	Wiri lleva algunos años en el mercado. Doctoralia tiene alcance internacional.
		Debilidades	Poco conocido en el ambiente profesional y poco conocido entre las personas en general. Apuestan a precio accesible.
	Autoanálisis	Imagen actual	Palabras claves: EXCLUSIVO - RAPIDA - EMINENCIAS - RESOLUCIÓN - CONCIENCIA
		Fortalezas	Acceso a comunidad de profesionales de alta calidad científico técnica y atención PREMIUM
Identidad de la marca	Como Producto	Alcance	Marketplace para consultas con profesionales de la salud
		Atributos del producto	Profesionales calificados a disposición rápida y cómoda.
		Calidad/Valor	Profesionales certificados y calificados por la comunidad de usuarios. Evaluación y recertificación permanente. Altos estándares de atención.
		Ocasión de uso	Dudas y consultas sobre salud
		Usuarios	Personas jóvenes, concientes y muy activas que quieren vivir al 110% su tiempo
	Como Organización	Los pilares de la organización son el compromiso con mejorar el acceso a atención médica ambulatoria de calidad y con los mejores profesionales	
	Como Persona	Moderna, científica, comprometida y dedicada	
	Como Símbolo		
Identidad Central	Atención Médica Ambulatoria de Alta calidad		
Identidad Extendida	Accesibilidad Calidad Seguridad		
Propuesta de Valor	Beneficios Funcionales	Acceso a evaluación médica y eventual tratamiento a través de consultas con profesionales reconocidos y certificados.	
	Beneficios Emocionales	Confianza, tranquilidad, seguridad	
	Beneficios autoexpresivos	Exitoso, activo	
Precio	Mercado	USD35 versus USD10-15 del mercado	
	Abordaje	Precio premium como atributo del servicio ofrecido y del valor generado	

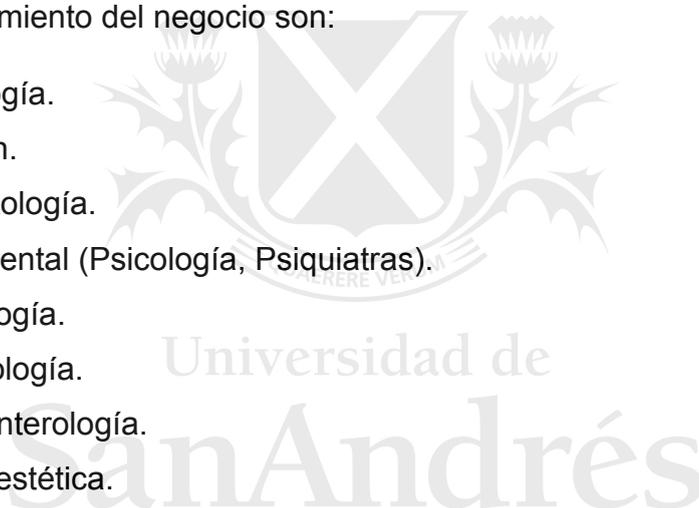
8.1.1 Producto

El producto es una aplicación móvil que ofrece consultas privadas de alta calidad, en sus versiones “telemedicina” y “consultorio”.

Este producto proporciona a los usuarios acceso rápido y conveniente a servicios de atención médica a través de sus dispositivos móviles. El producto también puede incluir servicios adicionales como la gestión de turnos, la revisión de su historia clínica y la recopilación de información sobre el historial médico del usuario. Finalmente permite a los usuarios calificar a los profesionales y acceder a recomendaciones y revisiones hechas por otros usuarios.

Las especialidades que ya se encuentran en condiciones de ser ofertadas a partir del lanzamiento del negocio son:

- Cardiología.
- Nutrición.
- Traumatología.
- Salud Mental (Psicología, Psiquiatras).
- Kinesiología.
- Dermatología.
- Gastroenterología.
- Cirugía estética.



8.1.2 Precio

Inicialmente el precio se determinó de forma fija aunque en futuras iteraciones se puedan ofrecer descuentos y paquetes para aumentar la lealtad del cliente y la satisfacción del usuario.

Analizando el mercado existente, no solo de propuestas similares sino de insights obtenidos de las entrevistas como potenciales clientes, y considerando los costos de la empresa ofreceremos la siguiente lista de precios:

Tabla 15. Lista de precios.

Producto	Precios USD
Consulta 1ª vez	\$35,00
Consulta Seguimiento	\$25,00
2 USD Q	\$2,00

Elaboración propia. 2022.

8.1.3 Distribución

La distribución de la aplicación móvil se realizará a través de tiendas de aplicaciones como Apple App Store y Google Play Store. La aplicación también puede estar disponible para descargar en el sitio web de la empresa. Es importante que la aplicación sea fácil de descargar y de usar para los usuarios.

8.1.4 Promoción

La promoción será totalmente digital y estará orientada a personas que cumplen las características de cliente objetivo. Por otro lado se invertirá en campañas de reclutamiento de profesionales que serán finalmente quienes terminan recomendando el negocio entre sus pares y con sus pacientes. Por último se ofrecerán descuentos a los usuarios que refieran a otros a la aplicación.

Si bien se plantea un crecimiento exponencial este es, en valores absolutos, bajo y asequible. El poder de la recomendación dentro del “ambiente” profesional suele tener altísimo impacto sobre colegas, pacientes y el sistema en general. Entre los hallazgos encontrados en las entrevistas con profesionales estaba el desconocimiento absoluto de las soluciones propuestas por la competencia actual. Consideramos que es un factor diferencial que potenciará la adopción de la propuesta al hacer “socios” a nuestros principales proveedores y a la vez, generadores de la demanda (punto clásico de discusión en la industria de salud, la relación de agenda¹⁵).

¹⁵ Buchanan, J. M., & Stubblebine, W. C. (2017). La economía del bienestar. Madrid, España: Unión Editorial).

9. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN SOCIETARIA

9.1 Equipo emprendedor

Dr. Ignacio Ricci (Founder)

- Médico especialista Medicina Familiar.
- Sub Jefe del Departamento de Atención Ambulatoria del Hospital Italiano de Buenos Aires.
- Docente Universitario IUHI.
- Especialista en Gestión de Servicios de Salud.
- MBA Salud Candidate UDESA.

Dra. Sofía Sciarreta

- Médica especialista Medicina Familiar.
- Coordinadora Red Ambulatoria Plan de Salud del Hospital Italiano de Buenos Aires.
- Docente Universitaria IUHI.
- Especialista en Gestión de Servicios de Salud.

Lic. Nicolás Caro

- Senior Marketing Strategist.
- Digital & Traditional Marketing .
- Growth Marketing .
- Marketing Consultant- Accenture.

9.2 Estructura directiva

La estructura directiva de la empresa consta de cuatro roles principales, incluyendo:

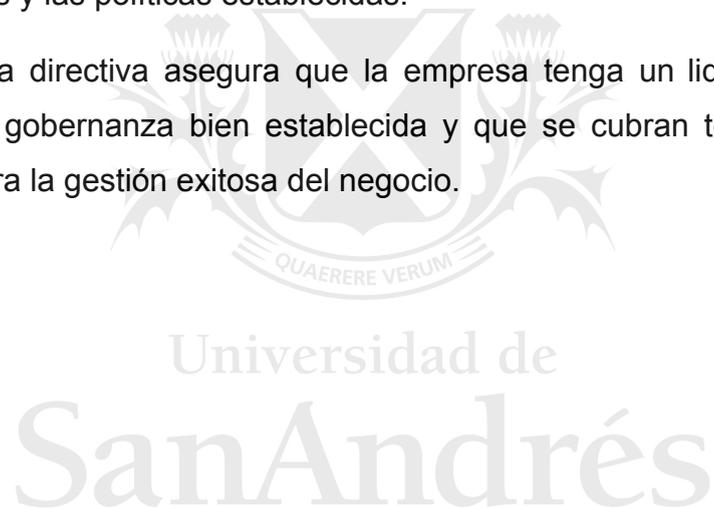
Founder y Director General: fundador y líder de la empresa. Es el responsable de establecer la visión, la estrategia y la dirección general de la organización. También supervisa el trabajo de los otros directores y coordina las diferentes áreas de la empresa.

Director Médico: es el responsable de tomar las decisiones relacionadas con los profesionales de la salud, como la selección de médicos y otros profesionales de la salud como así también gestionar las alianzas y acuerdos con las sociedades médicas dominantes.. Además, se asegura de que se sigan las regulaciones médicas y las normas de seguridad en la atención médica.

Director Administrativo: es responsable de la gestión del negocio en sí, incluyendo la planificación financiera, el análisis de mercado y la gestión de recursos humanos. Supervisa la gestión de la empresa para garantizar que se cumplan los objetivos y los planes estratégicos.

Coordinador Administrativo: es responsable del funcionamiento operativo del negocio. Supervisa la gestión diaria del negocio y asegura que se cumplan los procedimientos y las políticas establecidas.

Esta estructura directiva asegura que la empresa tenga un liderazgo claro y eficiente, una gobernanza bien establecida y que se cubran todas las áreas necesarias para la gestión exitosa del negocio.



10. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS

10.1 Contexto macro y microeconómico

El Banco Mundial publicó su último informe de "Perspectivas Económicas Mundiales" en enero de 2023, en el cual estimó que la economía de Argentina crecerá un 2% en 2023 después de un crecimiento del 5,2% en 2022, que fue mayor de lo esperado. A pesar del contexto internacional adverso, el Banco Mundial también proyecta un crecimiento del 2% para Argentina en 2024. El informe también incluyó una revisión a la baja de las proyecciones de crecimiento mundial para 2023 debido a la persistencia de la inflación y la incertidumbre económica en Ucrania. Estas proyecciones coinciden con las del Fondo Monetario Internacional, que pronostica una recesión importante para gran parte del mundo este año.

Específicamente en cuanto a la proyección de la demanda se realizaron las siguientes estimaciones:

Tabla 16. Proyección de la demanda (usuarios anuales por zona)

Año	Usuarios		
	CABA	Zona Norte	Total
2023	100		100
2024	1.000	50	1.050
2025	3.000	500	3.500
2026	6.000	1.200	7.200
2027	9.095	1.500	10.595
2028	9.550	1.737	11.287
2029	10.027	1.824	11.851
2030	10.529	1.915	12.444
2031	11.055	2.011	13.066
2032	11.608	2.111	13.719

Fuente: Elaboración propia, 2022.

10.2 Modelo de generación de beneficios

Para llevar a cabo este trabajo, se han expresado todos los valores en dólares americanos, ya que el Argentina presenta una aceleración sostenida de su tasa de inflación. Es importante mencionar que las evaluaciones y presupuestos iniciales se realizaron en pesos argentinos y posteriormente se convirtieron a dólares utilizando el tipo de cambio vigente en el momento de la obtención de los precios. Esto se debe a que la fluctuación de la moneda puede afectar significativamente la evaluación de los costos y la estimación de los presupuestos en el largo plazo. Al expresar todo en dólares americanos, se logra una mayor estabilidad y precisión en la planificación y seguimiento de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo el negocio propuesto. Además, esto permite una mejor comparación y análisis de los costos y gastos asociados con otros proyectos similares.

Los ingresos se obtienen por la venta de turnos para consultas médicas en sus diferentes versiones y combinaciones. La lista de precios consiste básicamente en 3 opciones relacionadas con las características propias de la consulta del paciente:

- Consulta de primera vez: por un nuevo tema. Precio U\$D 35
- Consulta de seguimiento: control, re evaluación y evolución de una condición por la que el paciente ya se asistió con ese médico. Precio U\$D 25
- 2 U\$D Q: requerimientos administrativos que debe realizar un profesional (recetas, solicitud de estudios, aptos, certificados, etc). Es un beneficio para las personas que ya consultaron alguna vez con ese profesional y busca la fidelización como principal objetivo. Precio U\$D 2.

Los precios son independientes del formato elegido para la consulta (presencial o virtual) y la comisión para nuestro negocio es del 15%. El 85% del valor de la consulta va directo al profesional.

A continuación se presenta una estimación de los ingresos del negocio en los primeros 10 años, teniendo en cuenta que se alcanza el SOM estimado al año 5 y luego se estima un crecimiento del 5% anual en el número de usuarios.

Se estableció una tasa anual de consultas promedio de 2 para la versión de primera vez, 2.5 para las de seguimiento y 3 para las administrativas. Estas tasas están basadas en información interna de una empresa de medicina prepaga consultada para la elaboración de este plan de negocio.

Tabla 17. Proyección de ventas a 10 años.

Año	Usuarios	Consultas	Ventas (USD)
	100	750	\$2.078
1	1.050	7.825	\$21.799
2	3.500	26.250	\$72.713
3	7.200	54.000	\$149.580
4	10.595	79.463	\$220.111
5	11.287	84.651	\$234.482
6	11.851	88.883	\$246.206
7	12.444	93.327	\$258.517
8	13.066	97.994	\$271.442
9	13.719	102.893	\$285.015

Por otro lado se estimaron los gastos para los primeros años del negocio, que se presentan en la tabla a continuación.

Universidad de
San Andrés

Tabla 18. Proyección de gastos a diez años.

Concepto	Año									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Telefonia celular mensual unitario	\$576	\$576	\$576	\$576	\$768	\$768	\$768	\$768	\$768	\$768
Desarrollo 1ª versión Plataforma	\$18.000									
Mantenimiento y Actualización Plataforma		\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000	\$8.000
Internet mensual unitario	\$576	\$576	\$576	\$576	\$768	\$768	\$768	\$768	\$768	\$768
Dominio Web NICAR anual	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
Asesoramiento contable fijo	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440	\$1.440
Asesoramiento contable variable	\$42	\$436	\$1.454	\$2.992	\$4.402	\$4.690	\$4.924	\$5.170	\$5.429	\$5.700
Asesoramiento regulatorio Inicial	\$720									
Asesoramiento regulatorio variable	\$42	\$436	\$1.454	\$2.992	\$4.402	\$4.690	\$4.924	\$5.170	\$5.429	\$5.700
Gastos reclutamiento de profesionales (mensual)	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400	\$2.400
Evento anual con profesionales	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Marketing + Posicionamiento Digital	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800
Hosting + Servidores en Cloud	\$75	\$783	\$2.625	\$5.400	\$7.946	\$8.465	\$8.888	\$9.333	\$9.799	\$10.289
Costos de transacción de mercado pago	\$83	\$831	\$2.493	\$4.986	\$7.558	\$7.936	\$8.333	\$8.749	\$9.187	\$9.646
OPEX	\$32.763	\$24.287	\$29.829	\$38.171	\$46.495	\$47.966	\$49.255	\$50.609	\$52.030	\$53.522
Sueldo CEO	\$20.052	\$20.545	\$21.818	\$23.740	\$25.503	\$25.862	\$26.155	\$26.463	\$26.786	\$27.125
Sueldo Director Administrativo	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$14.201	\$14.345	\$14.462	\$14.585	\$14.714	\$14.850
Sueldo Director Médico	\$16.042	\$16.436	\$17.454	\$18.992	\$20.402	\$20.690	\$20.924	\$21.170	\$21.429	\$21.700
Coordinador Administrativo					\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000	\$12.000
TOTAL SUELDOS	\$48.093	\$48.981	\$51.272	\$54.731	\$72.106	\$72.897	\$73.541	\$74.218	\$74.929	\$75.676
TOTAL	\$80.857	\$73.268	\$81.101	\$92.902	\$118.601	\$120.863	\$122.797	\$124.827	\$126.959	\$129.198

Elaboración Propia 2022.

A continuación se presenta el forecast realizado del estado de resultados para los primeros 10 años del negocio con sus respectivos márgenes.

Tabla 19. Proyección estado de resultados a diez años.

	Año									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ventas	\$2.077,5	\$21.813,8	\$72.712,5	\$149.580,0	\$220.111,1	\$234.482,2	\$246.206,3	\$258.516,7	\$271.442,5	\$285.014,6
OPEX	\$32.763,2	\$24.293,1	\$29.828,5	\$38.171,2	\$46.494,6	\$47.966,2	\$49.255,2	\$50.608,7	\$52.029,8	\$53.522,0
Utilidad bruta (Ventas-OPEX)	-\$30.685,70	-\$2.479,30	\$42.884,00	\$111.408,80	\$173.616,49	\$186.516,04	\$196.951,14	\$207.908,00	\$219.412,70	\$231.492,63
Margen bruto (Utilidad bruta/ventas netas)*100	-4091,00%	-31,00%	163,00%	206,00%	218,00%	220,00%	222,00%	223,00%	224,00%	225,00%
Salarios y honorarios	\$48.093,5	\$48.981,6	\$51.272,1	\$54.731,1	\$72.106,1	\$72.896,5	\$73.541,3	\$74.218,4	\$74.929,3	\$75.675,8
EBITDA	-\$78.779,2	-\$51.460,9	-\$8.388,1	\$56.677,7	\$101.510,4	\$113.619,5	\$123.409,8	\$133.689,6	\$144.483,4	\$155.816,8
% EBITDA/Ventas	-3792%	-236%	-12%	38%	46%	48%	50%	52%	53%	55%
Depr. y Amort.	\$1.200,0	\$1.200,0	\$1.200,0	\$1.200,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0
EBIT	-\$79.979,2	-\$52.660,9	-\$9.588,1	\$55.477,7	\$99.910,4	\$112.019,5	\$121.809,8	\$132.089,6	\$142.883,4	\$154.216,8
Impuesto a las Ganancias	\$27.992,7	\$18.431,3	\$3.355,8	-\$19.417,2	-\$34.968,6	-\$39.206,8	-\$42.633,4	-\$46.231,4	-\$50.009,2	-\$53.975,9
Resultado Neto (NOPAT)	-\$51.986,5	-\$33.029,6	-\$5.032,2	\$37.260,5	\$66.541,7	\$74.412,7	\$80.776,4	\$87.458,2	\$94.474,2	\$101.840,9

En la siguiente tabla presentamos el umbral de rentabilidad, calculado en base al mix de consultas esperadas.

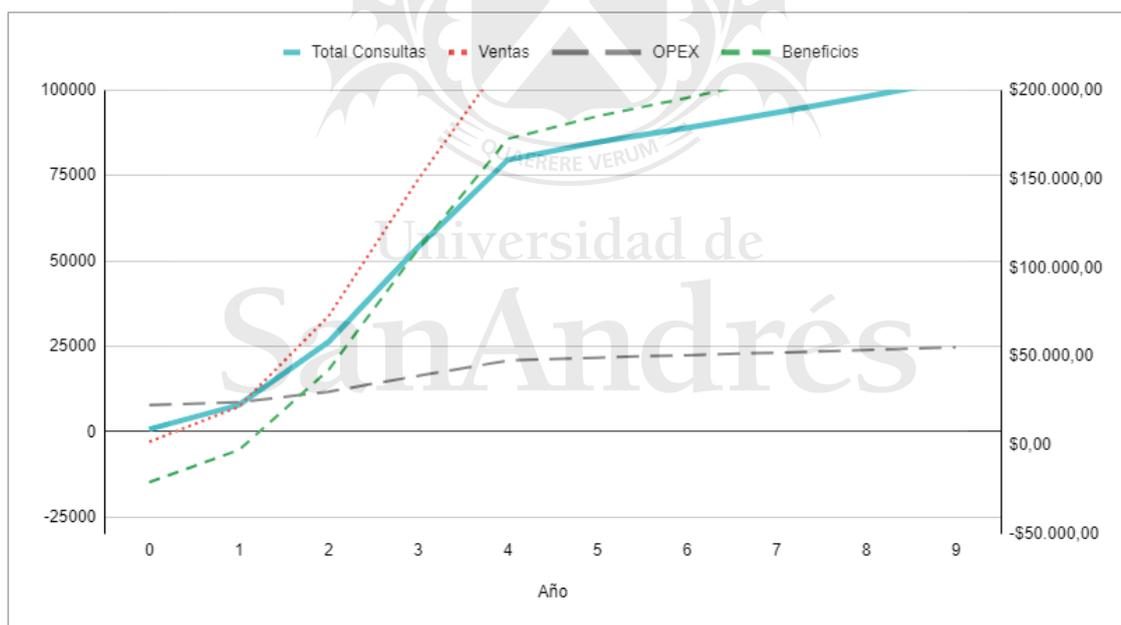
Tabla 20. Umbral de Rentabilidad (Punto muerto).

CALCULO DEL PUNTO MUERTO			
Costos fijos	Costo variable por unidad	Precio por unidad	Punto Muerto
\$22.272,00	\$0,65	\$2,77	10530

A partir de la consulta número 10530 ya se obtienen beneficios.

De acuerdo a nuestras proyecciones esto ocurre prematuramente en el año 2 del negocio.

Gráfico 6. Umbral de rentabilidad.



10.3 Requerimientos de inversión y financiamiento

La inversión total que necesita el negocio está estimada en U\$D 66.573 para los primeros 3 años del negocio a una tasa de descuento del 30%. A partir del cuarto año el negocio se vuelve sustentable por sí mismo.

La inversión en capital inicial es de U\$D 22.800 según se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 21. Inversión de capital.

Recurso	Unidades	Costo por unidad	Costo total
Computadora Lenovo	3	\$1.000	\$3.000
Celular Samsung Galaxy A53	3	\$400	\$1.200
Desarrollo 1ª versión Plataforma	1	\$18.000	\$18.000
Sillas escritorio	3	\$80	\$240
Escritorio	3	\$120	\$360
Total CAPEX			\$22.800

Elaboración Propia. 2022.



11. PLAN OPERATIVO

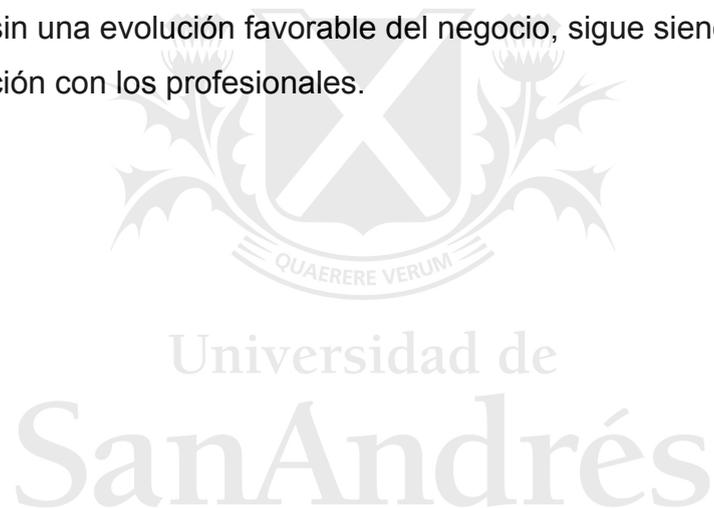
A continuación se detallan los tiempos previstos para el desarrollo del negocio y hasta su inicio de actividades, resumido en el siguiente esquema:

Tabla 22. Plan Operativo.

Actividad	Mes												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Desarrollo app y web													
Reclutamiento de profesionales													
Alianzas Sociedades Médicas													
Asesoramiento regulatorio inicial													
Asesoramiento contable inicial													
Inicio de actividades de publicidad y posicionamiento digital CABA													
Inicio de operaciones CABA													
Publicidad y posicionamiento digital Zona Norte													
Inicio de operaciones Zona Norte													

El negocio irá incorporando profesionales y oferta paulatinamente impulsado, como dijimos, por los mismos profesionales dentro del sistema y un equipo de scouting. La retención de los clientes se apoya en 2 pilares fundamentales: la experiencia diferenciadora y la información. Este último es una propuesta diferencial en sí misma; los registros clínicos habitualmente están en poder de los prestadores o financiadores. En este caso, estarán en poder de los usuarios que podrán compartir esta información con quienes deseen. Sin embargo, la generación de la información clínica seguirá en poder de los profesionales dentro nuestra plataforma.

Las prácticas siguen conservando un atractivo económico para el sistema actual lo que proporciona, en general, mejor acceso. Sin embargo, quedó en revisión la posibilidad de ofertar prácticas sin cobertura por los financiadores, debido a que sin una evolución favorable del negocio, sigue siendo un punto de difícil negociación con los profesionales.



12. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO

12.1 Viabilidad del negocio

El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) son dos conceptos financieros importantes que se utilizan en la evaluación de la rentabilidad de un negocio. El VAN es una medida que indica la diferencia entre los flujos de efectivo entrantes y salientes de un proyecto o inversión, descontados a su valor presente. Si el VAN es positivo, indica que el proyecto es rentable. Por otro lado, la TIR es una tasa de rendimiento que indica el porcentaje de beneficio que se espera obtener en una inversión. Una TIR alta indica una inversión rentable, mientras que una TIR baja sugiere lo contrario. Ambos conceptos son herramientas importantes en la toma de decisiones de inversión y pueden ayudar a los inversores y empresarios a evaluar la viabilidad financiera de sus proyectos y negocios.

Para la presentación del siguiente trabajo se tomó una tasa de descuento del 30% en USD teniendo en cuenta el riesgo implícito en el desarrollo de un negocio de este tipo (startup). Se realizó una proyección a 10 años.

Los cálculos indican un VAN de USD 56.000 y una TIR del 41% haciendo de nuestra propuesta no sólo una opción viable sino que altamente rentable.

Tabla 23. Inversión, VAN, TIR y Payback del negocio.

Inversión	-\$66.573,11
Crecimiento (g)	2,00%
Tasa de descuento	30,00%
Valor presente de los flujos	\$123.365,82
VAN	\$56.792,71
TIR	41,71%
Payback	Año 4
Valor presente de los flujos sin perpetuidad	\$88.456,68
VAN sin perpetuidad	\$21.883,56
TIR sin perpetuidad	35,97%

A continuación la tabla con el detalle de los flujos de fondos proyectados.

Tabla 24. Flujo de fondos proyectados.

	Año									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ventas	\$2.077,5	\$21.813,8	\$72.712,5	\$149.580,0	\$220.111,1	\$234.482,2	\$246.206,3	\$258.516,7	\$271.442,5	\$285.014,6
Ingreso promedio por consulta	\$2,8	\$2,8	\$2,8	\$2,8	\$2,8	\$2,8	\$2,8	\$2,8	\$2,8	\$2,8
OPEX	\$22.763,2	\$24.334,6	\$30.244,0	\$39.168,4	\$47.741,1	\$49.409,6	\$50.770,8	\$52.200,1	\$53.700,8	\$55.276,5
Salarios y honorarios	\$48.093,5	\$48.981,6	\$51.272,1	\$54.731,1	\$72.106,1	\$72.896,5	\$73.541,3	\$74.218,4	\$74.929,3	\$75.675,8
EBITDA	-\$68.779,2	-\$51.502,5	-\$8.803,6	\$55.680,5	\$100.263,9	\$112.176,1	\$121.894,2	\$132.098,2	\$142.812,4	\$154.062,3
Depreciaciones y Amortizaciones	\$5.700,0	\$5.700,0	\$5.700,0	\$5.700,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0
EBIT	-\$74.479,2	-\$57.202,5	-\$14.503,6	\$49.980,5	\$98.663,9	\$110.576,1	\$120.294,2	\$130.498,2	\$141.212,4	\$152.462,3
Impuesto a las Ganancias	\$26.067,7	\$20.020,9	\$5.076,2	-\$17.493,2	-\$34.532,4	-\$38.701,6	-\$42.103,0	-\$45.674,4	-\$49.424,3	-\$53.361,8
Resultado Neto (NOPAT)	-\$48.411,5	-\$31.481,6	-\$3.727,3	\$38.187,3	\$65.731,5	\$73.474,4	\$79.791,2	\$86.423,8	\$93.388,1	\$100.700,5
Incremento en las NOF	\$103,9	\$986,8	\$2.544,9	\$3.843,4	\$3.526,6	\$718,6	\$586,2	\$615,5	\$646,3	\$678,6
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	\$22.800,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$6.400,0	\$0,0	\$0,0	\$0,0	\$6.400,0	\$0,0
Depreciaciones y Amortizaciones	\$5.700,0	\$5.700,0	\$5.700,0	\$5.700,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0	\$1.600,0
Flujo de Fondos Libre (FFL)	-\$65.615,3	-\$26.768,4	-\$572,3	\$40.044,0	\$57.405,0	\$74.355,9	\$80.805,0	\$87.408,3	\$87.941,8	\$101.621,9
Valor Residual										\$370.194,0
FFL+VR	-\$65.615,3	-\$26.768,4	-\$572,3	\$40.044,0	\$57.405,0	\$74.355,9	\$80.805,0	\$87.408,3	\$87.941,8	\$471.815,9
PB		-\$92.383,8	-\$92.956,0	-\$52.912,1	\$4.492,9					

12.2 Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

El contexto de país donde se plantea iniciar el negocio nos expone a riesgos propios de la incertidumbre política y económica que impactan directamente en las proyecciones de crecimiento de la empresa.

Para ello proponemos sistemáticamente un análisis de riesgos y planificación cuidadosa que ayuden a identificar y anticipar posibles riesgos. Al comprender mejor los riesgos, la empresa puede tomar medidas preventivas para reducir su impacto o incluso evitarlos por completo.

12.2 Aspectos legales y regulatorios

La empresa enfrenta una serie de desafíos legales y regulatorios. En Argentina, la regulación de la salud está a cargo del Ministerio de Salud y la Superintendencia de Servicios de Salud. Las leyes y regulaciones que se aplican a las empresas que ofrecen servicios médicos privados incluyen la Ley de Defensa del Consumidor, la Ley de Salud Mental, la Ley de Salud Sexual y Procreación Responsable, la Ley de Derechos del Paciente, entre otras.

A su vez, la empresa debe cumplir con las regulaciones de privacidad de datos, incluyendo la Ley de Protección de Datos Personales, que establece las reglas para la recopilación, uso y divulgación de información personal. Por otro lado también debe cumplir con las regulaciones de seguridad de datos y proteger la información confidencial de sus clientes.

Por otro lado está sujeta a cumplir con las regulaciones fiscales y tributarias, las regulaciones laborales y de contratación.

Por último debe obtener las licencias y permisos necesarios para ofrecer servicios médicos privados. Esto incluye obtener la aprobación de las autoridades regulatorias para la aplicación de la tecnología utilizada, así como cumplir con los requisitos de capacitación y certificación para los médicos y otros profesionales de la salud que prestan servicios a través de la aplicación.

13. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (2012). Building strong brands. Simon and Schuster.

Anderson, C., & Zeithaml, C. P. (1984). Stage of the product life cycle, business strategy, and business performance. *Academy of Management Journal*, 27(1), 5-24.

Baker, S. E., & Edwards, R. (2012). How many qualitative interviews is enough? *National Centre for Research Methods Review Paper*, 1-19.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. D'Aveni, R. A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. Free Press.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Ghemawat, P. (2001). *Strategy and the business landscape*. Pearson Ed. Global Economic Prospects. JANUARY 2023. World Bank Group

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Grudin, J. Pruitt, "Personas, participatory design and product development: An infrastructure for engagement," in: PDC. 2002. pp. 144-152, 2002

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard Business Review*, 72(4), 122-128.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education.

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (1992). Strategic management: An integrated approach. Houghton Mifflin.

Hofer, C. W., & Schendel, D. E. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. West.

<https://www.expansion.com/empresas/banca/2022/10/24/6355815a468aebb7098b460b.html>

https://www.clarin.com/sociedad/exodo-prepagas-falta-especialistas-3-10-a-filiados-atienden-sector-publico_0_0WJ7QyoWeB.html

<https://hbr.org/2022/05/the-telehealth-era-is-just-beginning>

<https://hbr.org/2023/01/its-time-to-cement-telehealths-place-in-u-s-health-care>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). Estimaciones de población por sexo, departamento y año calendario 2010-2025. (1a ed.) [E-Book]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: INDEC. ISBN 978-950-896-447-2.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). Informes técnicos. Vol. 6, no 120 ISSN 2545-6636 Trabajo e ingresos. Vol. 6, no 5 Evolución de la distribución del ingreso (EPH) Primer trimestre de 2022 ISSN 2545-6768.

Johnson, G., & Scholes, K. (2002). Exploring corporate strategy. Prentice Hall.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (1997). Value innovation: The strategic logic of high growth. Harvard Business Review, 75(1), 103-112.

Kotler, P. (1997). Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control. Prentice Hall.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2012). Dirección de marketing. Prentice Hall.

Kumar, R. K. (2011). Technology and healthcare costs. Annals of pediatric cardiology, 4(1), 84.

Lambin, J. J. (2012). Marketing estratégico (6ª ed.). Mc Graw Hill.

Lehnert, T., Heider, D., Leicht, H., Heinrich, S., Corrieri, S., Luppá, M., ... & König, H. H. (2011). Health care utilization and costs of elderly persons with multiple chronic conditions. *Medical Care Research and Review*, 68(4), 387-420.

Matthews, T. Judge, S. Whittaker, "How do designers and user experience professionals actually perceive and use personas?," in *Conf. on Human Factors in Computing Systems*, pp. 1219-1228, 2012.

Ministerio de Economía | Subsecretaría de Coordinación Económica | Dirección Provincial de Estadística. (n.d.). *Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010-2025*.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.

Multimorbidity in chronic disease: impact on health care resources and costs. *Risk management and healthcare policy*, 9, 143.

Ohmae, K. (1983). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. McGraw-Hill.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Business Model Generation*. Alta Books.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Porter, M. E. (2008). *La ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Grupo Editorial Norma.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 78.

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Quinn, J. B. (1980). Strategies for change: Logical incrementalism. Richard D. Irwin.
- Ribeiro, P. Souza, "A Study on the use of personas as an usability evaluation method," in 16th International Conference on Enterprise-Information Systems (ICEIS 2014), pp. 168-175, 2014.
- Rumelt, R. P. (1974). Strategy, structure, and economic performance. *Harvard Business Review*, 52(2), 66-75.
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In R. B. Lamb (Ed.), *Competitive strategic management* (pp. 556-570). Prentice Hall.
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Reinventing strategic management: New theory and practice for competence-based competition.
- Singhal, S., & Carlton, S. (2019). The era of exponential improvement in healthcare. McKinsey & Company.
- Wolff, J. L., Starfield, B., & Anderson, G. (2002). Prevalence, expenditures, and complications of multiple chronic conditions in the elderly. *Archives of internal medicine*, 162(20), 2269-2276.

14. Anexos

Cuestionario Google Docs.

1. Tu edad? *

2. Sexo? *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

3. A qué te dedicás? *

4. Por dónde vivís? (tu ciudad) *



Universidad de

San Andrés

5. Tenés alguna cobertura de salud? (obra social, pre-paga u otra) *

Marca solo un óvalo.

Sí *Salta a la pregunta 6*

No *Salta a la pregunta 7*

6. A tu cobertura, la pagás vos (aunque sea una parte) o tu trabajo? *

Marca solo un óvalo.

Yo

Mi trabajo

Salta a la pregunta 7

7. Ahora te pido que marques en esta escala qué tan importante son para vos las siguientes variables al momento de querer hacer una consulta: *

Marca solo un óvalo por fila.

	No me importa nada	No es tan importante	Es bastante importante	Es fundamental
Demora para el turno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disponibilidad de opción virtual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestigio del profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hotelería del lugar (limpieza, orden, etc)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atención administrativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puntualidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento y calidad técnica del profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación y trato del profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. La última vez que sacaste un turno para una consulta, ¿conseguiste turno en un tiempo que cumplía tus expectativas? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

9. ¿Qué tan dispuesto estarías a pagar (en forma privada) por tener una consulta rápida a un profesional de calidad que pueda resolver tu problema? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Jamás pagaría	Quizás pagaría	Probablemente pagaría	Sin dudas pagaría
--	------------------	-------------------	--------------------------	-------------------------

Tu
respuesta

10. ¿Por qué especialidades estarías dispuesto a pagar una consulta privada? *

11. ¿Querés dejarme algún comentario más?

