



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

BookSR

SALUD COLABORATIVA

Autor: German Manavella

DNI: 30.851.594

Mentor: Leonardo Gargiulo

Rosario, 14 de Septiembre 2023



Universidad de
SanAndrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA SALUD



BookSR

SALUD COLABORATIVA

Autor: German Manavella

DNI: 30.851.594

Mentor: Leonardo Gargiulo

Rosario, 14 de Septiembre 2023

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo	4
Agradecimientos	6
Capítulo 1: Introducción	6
Identificación del problema y necesidad	7
Solución	8
Tendencias del mercado	10
Capítulo 2: Análisis de la demanda	12
Proceso de validación	12
Estimación de la demanda	14
Mapa de empatía	19
Capítulo 3: Competencia- Análisis de la Industria	23
Análisis de las 5 fuerzas de porter	23
Analisis FODA	26
Analisis PESTEL	28
Capítulo 4: Evaluación de la oportunidad de negocio	32
Value proposition Canvas	33
MVP	36
Business Model Canvas	38
Actividades clave	39
Socios clave	40
Recursos clave	41
Fuentes de ingreso	41
Canales de comunicación	42
Relación con los clientes	43
Los costos	43
Propuesta de valor	44
Clientes	46
Capítulo 5: Plan Operativo	47
Go to market-marketing mix	47
Funnel de ventas	52
Plan general operativo	55
Equipo emprendedor	58
Capítulo 6: Análisis Financiero	60
Variables Macroeconómicas	60
Ingresos y costos	61

Inversión inicial	65
Viabilidad del negocio	66
Riesgos	68
Conclusiones	70
El cuento	71
Fuente bibliografía	73
Anexo I	74
Anexo II	75
Anexo III	76



Universidad de
SanAndrés

RESUMEN EJECUTIVO

En la industria de la salud en Argentina, existe una necesidad crítica de acceso eficiente y económico a salas de cirugía ambulatoria¹ de alta calidad. Los profesionales médicos a menudo enfrentan obstáculos para programar procedimientos debido, a un engorroso proceso de reserva, a la dificultad de acceso a la oferta de salas disponibles y la inversión costosa requerida para operar sus propias instalaciones quirúrgicas. Este problema se traduce en ineficiencias en la atención médica y limita la capacidad de programar cirugías de manera oportuna.

La plataforma web de alquiler de salas de cirugía ofrece una solución innovadora. Con un proceso de reserva ágil y eficiente, conectamos a profesionales médicos con las salas de cirugía, permitiendo el acceso y garantizando la calidad y la seguridad de cada instalación. Ofrecemos acceso a una amplia variedad de salas según la especialidad y el equipamiento necesario.

El mercado objetivo abarca a profesionales médicos cirujanos especialistas en Argentina que buscan salas de cirugía para procedimientos ambulatorios², así como a propietarios de salas de cirugía, centros médicos, clínicas y sanatorios que desean optimizar la utilización de sus instalaciones. Esta plataforma se adapta a diversas especialidades médicas y se enfoca en brindar flexibilidad, calidad y ahorros significativos a ambos segmentos de mercado.

Se operará bajo un modelo de negocio en el que se cobra un fee por cada alquiler realizado a través de la plataforma. Según las proyecciones financieras realizadas, se anticipa un crecimiento sostenido de ingresos debido a la creciente demanda del servicio. Se calcula un período de recuperación de la inversión (payback) de tres años y una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al 35%. El Valor Actual Neto (VAN) es positivo, lo que demuestra la viabilidad financiera del proyecto. Evaluándose con un horizonte temporal de 5 años

¹ Cuando leamos salas de cirugía, quirófano, salas, nos estamos refiriendo a lo mismo.

² Cuando leamos procedimientos quirúrgicos, cirugías y tratamientos, nos estamos refiriendo a lo mismo

La plataforma no solo aborda un problema crítico en la atención médica, sino que también presenta un sólido potencial de rentabilidad. Existe un entusiasmo por el impacto que puede llegar a tener en la industria de la salud en Argentina y un compromiso en ofrecer un servicio que mejore la eficiencia y la calidad de la atención médica en el país.



AGRADECIMIENTOS:

Agradezco a las autoridades de la Universidad por haber pensado en la necesidad de capacitar a los profesionales de la salud en el ámbito de los negocios y ofrecer este MBA, lo que permitirá la profesionalización de quienes ocupan cargos de liderazgo en nuestro sistema de salud.

Al Grupo 2 del MBA Salud 1er Cohorte: Federico Pedernera, Miguel Blanco, Luis Gaité, Lidia Flamini, Ilse Vidal Torricos y Daniela Gercovich con quienes construimos un equipo, sólido, rico y sin quienes estos dos años no hubiesen sido tan disfrutables y concretados. Un grupo de amigos y psicólogos. A mi mentor Leonardo Gargiulo, quien me aceptó en un momento en el que estaba a la deriva, acompañó y alentó en el desarrollo de este proyecto. Al director del MBA Salud, Daniel Maceira, quien fue un apoyo durante los dos años del MBA, que siempre mostró predisposición y velocidad para atender las dudas y necesidades, pieza fundamental para poder llegar a cerrar esta etapa. A mi compañero de viaje Guillermo Rojkin. A los directores de Gordon Manavella Centro de la Visión, Roberto, Maximiliano, Lorenzo mi padre y Lorenzo mi hermano que aceptaron y apoyaron en todo sentido en esta aventura. Mi madre Graciela por suplirme en mi casa y por hacer de anfitrión en las clases virtuales.

Párrafo aparte para mi mujer Luz que se ocupó de los niños que no sientan mi ausencia mientras viajaba y estudiaba, a mis hijos Ignacio, Luz y Paz por el tiempo que les robe en sus primeros años de vida.

A todos ellos ¡GRACIAS, sin cada uno de ustedes no hubiera sido posible!

Capítulo 1:

Identificación del problemas y necesidad:

En el corazón de la atención médica moderna existen una serie de desafíos complejos y cruciales que enfrentan tanto a profesionales de la salud como a pacientes. En esta búsqueda constante de calidad y eficiencia, nos encontramos ante una necesidad imperante que ha estado afectando la práctica médica en múltiples niveles.

La realización de procedimientos quirúrgicos es una parte fundamental del cuidado de la salud, y la disponibilidad de quirófanos equipados y adecuados es un factor crítico para garantizar procedimientos seguros y exitosos. Sin embargo, es innegable que esta demanda de salas de cirugía a menudo choca con múltiples obstáculos, creando una necesidad urgente de abordar estas problemáticas en pro de la excelencia médica y la satisfacción del paciente.

En nuestra experiencia en el rubro y en las encuestas y entrevistas exhaustivas que realizamos, hemos identificado tres problemas interconectados que han estado afectando el desarrollo de la práctica médica en el ámbito quirúrgico.

En primer lugar, el desafío financiero de invertir en la infraestructura y el equipamiento necesarios para establecer y mantener un quirófano opera como un obstáculo sustancial para muchos profesionales de la salud, sobre todo en los profesionales que están en el comienzo del desarrollo de sus carreras. El contexto económico del país no colabora en nada para poder dar acceso, alta inflación, tipo de cambio cambiante constantemente, limitaciones a las importaciones, estancamiento del crecimiento económico. A eso le sumamos que la salud en sí es inflacionaria, cada vez se desarrollan nuevos procedimientos, tratamientos y drogas, para atender patologías que antes no tenía atención o nuevos tratamientos, tecnologías pero a un costo más alto.

En segundo lugar, la falta de sincronización o el desencuentro entre la oferta y la demanda de salas de cirugía lleva a una disparidad entre las necesidades de los profesionales y las oportunidades disponibles. Existen muchas salas de cirugía con capacidad ociosa de “producción”, donde podrían obtener ingresos extras para el mantenimiento y actualización. Esas horas, días libres que tienen se deben a varios motivos, el principal es al desconocimiento de la demanda de las mismas, al “temor” de alquilarla a un desconocido o a no tener acceso a la demanda de las mismas.

Por último, el dilema de los médicos que carecen de un quirófano propio se traduce en dificultades para programar y llevar a cabo cirugías de manera eficiente. Lo que en otras industrias es más práctico y sencillo gracias a las nuevas tecnologías y desarrollos, en la industria de la salud, reservar un quirófano no es nada ágil, el profesional debe llamar al organizador de las salas, solicitar un turno y recibe la respuesta en horas o días. El profesional debe presentar toda la documentación, títulos habilitantes, matrícula profesional, seguro de mala praxis y registros, en cada lugar que quiera trabajar, no es fácil llegar a conocer la disponibilidad de salas de cirugía y menos sus prestaciones de forma detallada, su calidad, su aparatología disponible, si cuentan con el mantenimiento apropiado. Lo poco que conoce de la sala de cirugía, proviene de comentarios directos de colegas únicamente.

Esta carencia puede llevar a retrasos en los tratamientos, aumento de costos y, lo que es aún más preocupante, a una disminución en la calidad de la atención médica. Todo eso incide en el resultado sobre el tratamiento del paciente, ya sea por tiempos no apropiados, por costos no accesibles o riesgos quirúrgicos (mitigables) a los cuales se expone.

Solución:

Estos retos, sin lugar a dudas, exigen una solución que revolucione la forma en que se accede a las salas de cirugía y se programen los procedimientos quirúrgicos. Proponemos como solución una aplicación web, donde aspiramos a abordar estos problemas de manera integral, brindando una plataforma donde se conecte de

forma directa a profesionales médicos con quirófanos disponibles de toda Argentina, y agilizando el proceso de reserva y programación de procedimientos médicos. Con esta solución, tenemos la firme convicción de que podemos mejorar radicalmente la eficiencia y la calidad de la atención quirúrgica en beneficio de todos los involucrados.

A través de la aplicación, los propietarios de las salas de cirugía obtienen un ingreso por alquilar las instalaciones en el tiempo que disponían ocioso, así afrontar los costos de mantenimiento, y disponer de un sistema de reservas y agenda de las horas de quirófano. Los profesionales médicos pueden explorar opciones de salas de cirugía, verificar disponibilidad, programar procedimientos y gestionar toda la logística de manera centralizada. Esta aplicación no solo busca resolver la falta de disponibilidad de espacios quirúrgicos, sino que también pretende revolucionar la forma en que los profesionales de la salud interactúan con las instalaciones médicas. La tecnología intuitiva y eficiente permitirá a los cirujanos y especialistas reservar salas de cirugía de manera instantánea, coordinar sus procedimientos y contar con un entorno seguro y totalmente equipado para llevar a cabo sus intervenciones médicas. Al hacerlo, aspiramos a mejorar la eficiencia de los servicios médicos, reducir los tiempos de espera y, en última instancia, brindar una atención médica más oportuna y de alta calidad a aquellos que la necesitan. A su vez promover la colaboración en el sector de la salud, al conectar a médicos, con salas de cirugía disponibles en una red integral, estamos facilitando el acceso a recursos médicos esenciales y mejorando la capacidad de los profesionales para ofrecer atención médica de alta calidad en el momento y lugar adecuados, crea un impacto positivo en la comunidad médica en Argentina y más allá.

Además de facilitar el alquiler de salas de cirugía ambulatoria y su equipamiento, nuestro enfoque de escalabilidad nos permite ir por el resto de las salas de cirugía o como un sistema al servicio de agenda y reserva de salas para los que no alquilen abiertamente. Podemos sumar una variedad de servicios de apoyo esenciales que incluyen equipos médicos especializados, suministros médicos y personal de apoyo,

según la necesidad específica. Esto proporciona una solución integral para colaborar con el éxito de sus procedimientos quirúrgicos.

Generamos datos e información valiosa a través del tráfico en la plataforma. Los datos demográficos, las preferencias y las tendencias de reserva se convierten en activos valiosos que podrán ser monetizados a través de acuerdos con la industria médica. Ofrecemos oportunidades de publicidad a la industria médica que busque llegar a profesionales de la salud en la plataforma. Esto no solo contribuye a los ingresos, sino que también brinda información relevante y recursos a los usuarios.

La propuesta de valor no se limita al alquiler de salas de cirugía y equipamiento; va más allá al proporcionar servicios complementarios, oportunidades de monetización de datos y publicidad dirigida. Esto la posiciona como una plataforma versátil y escalable que satisface las necesidades cambiantes de la industria médica a nivel nacional e internacional.

La frase “la competencia nos eleva” es a lo que se necesita apuntar, generar una competencia en alta calidad y seguridad que genere quirófanos apropiados y rentabilidad para los mismos. Donde las 3 partes ganen médico, paciente y centro quirúrgico.

Tendencias del Mercado

En lo que es la tecnología aplicada a la salud como el equipamiento, la aparatología e instrumental, evolucionan a gran velocidad con lo cual la inversión es constante y la amortización es cada vez más difícil de alcanzar en tiempo.

En cuanto a las normas de acreditación en seguridad y calidad, son cada vez más complejas que hacen a cambios constantes y costosos. Estas mismas empiezan a tener una preponderancia, y conocimiento público mayor que hacen a la exigencia de la demanda del servicio. Tanto por los financiadores como por los mismos pacientes.

Todo esto lleva a repensar la forma de organizar los quirófanos, inversiones y amortizaciones. Antes uno al adquirir una tecnología nueva, podía llegar a sacar

una diferencia competitiva contra otros profesionales, hoy es más difícil ya que es común que se asocien para adquirir dicha tecnología entre varios colegas y poder compartir, eliminando ese diferencial. Con lo cual provoca que la amortización sea más acelerada, una vez adquirido el equipamiento.

Hay médicos que tienen su propio quirófano, otros alquilan en sanatorios, clínicas o centros ambulatorios. En general las salas de cirugía de centros ambulatorios de especialidades como oftalmología, otorrino, traumatología y estética, para no mencionar algunas más, tienen capacidad ociosa. Según las encuestas realizadas, el promedio de tiempo libre de las salas de cirugía es de 2 días.

Los médicos de carrera pueden acceder a tener su propio quirófano, pero el resto no, y a todos se les hace muy pesado económicamente y administrativamente, por lo que están empezando a buscar ingresos extras alquilando los mismos, ya sea a colegas de la misma especialidad, donde también pueden alquilarles el equipamiento o de otras especialidades que le puedan servir las instalaciones. Lo que los hace dudar de alquilar los quirófanos son los riesgos a los que se enfrentan como demandas de mala praxis y de los problemas del propio uso de instalaciones. Hoy no existen plataformas web de alquiler para quirófanos en Argentina, tampoco en otros países, los agentes del mercado no tienen un lugar donde se encuentren todos y sea transparente como si lo hay en otras industrias, como hotelería, gastronomía, turismo y otras más. Hay un gap para modernizar la industria de la salud y no sería nada novedoso para los usuarios que ya están acostumbrados a interactuar vía plataforma web con otras industrias.

Capítulo 2: Análisis de la demanda

El proceso de validación

Los datos de los clientes potenciales se obtuvieron de entrevistas y encuestas a clientes médicos especialistas en dermatología, oftalmología, otorrinolaringología, cirujanos estéticos, traumatología, gastroenterología, odontología, urología que trabajan en Argentina. Por otro lado se le realizaron también entrevistas y encuestas a propietarios y administradores de clínicas, sanatorios y centros de cirugías ambulatorias territorio Argentino.

A su vez se entrevistaron a trabajadores del colegio de médicos, aseguradoras y acreditadoras de normas en salud, para conocer las regulaciones, información y sistemas de verificación.

Los datos que salieron del proceso de validación son los que se usaron para realizar el trabajo.

Mercado objetivo:

Nuestro mercado objetivo comprende dos segmentos clave:

1. Médicos cirujanos:

Nuestro mercado objetivo se centra en médicos cirujanos, que se han especializado en áreas específicas de la medicina. Estos profesionales, en la etapa clave de desarrollo de sus carreras, tienen características y necesidades particulares:

- **Especialización Médica:** Nuestro mercado objetivo incluye a médicos cirujanos especializados en campos como , como dermatología, oftalmología, otorrinolaringología, cirujanos estéticos, traumatología, gastroenterología y urología

- En Crecimiento Profesional: Estos médicos se encuentran en una etapa de crecimiento profesional y buscan oportunidades para expandir sus prácticas y desarrollar aún más sus carreras.
- Evitar la Inversión Compleja: No desean o no pueden invertir en la adquisición de un quirófano y aparatología médica propia debido a los altos costos, su mantenimiento y las responsabilidades legales y administrativas que conlleva.
- Eficiencia y Seguridad: Valorizan la eficiencia y la seguridad en sus procedimientos quirúrgicos. Buscan espacios modernos y totalmente equipados que cumplan con los más altos estándares de calidad y seguridad.
- Desean Simplificar la Gestión: de la reserva de salas y el acceso a equipamiento médico, evitando las cargas administrativas y los trámites burocráticos.

La plataforma proporciona a estos profesionales médicos un acceso ágil y seguro a salas de cirugía ambulatoria de alta calidad, sin la carga de inversión y la gestión de instalaciones quirúrgicas. Les ofrecemos una solución eficiente y rentable para llevar a cabo sus cirugías, permitiéndoles centrarse en su especialización y crecimiento profesional sin las preocupaciones logísticas y financieras

2. **Propietarios de Salas de Cirugía:** Este grupo incluye:

- Clínicas y Sanatorios: Establecimientos médicos que poseen quirófanos ambulatorios aptos para las especialidades mencionadas y desean optimizar su uso alquilando estas instalaciones a otros profesionales de la salud.
- Centros Médicos Especializados: Instituciones médicas que cuentan con espacios quirúrgicos diseñados específicamente o sean aptas para especialidades como dermatología, oftalmología, otorrinolaringología, cirujanos estéticos, traumatología, gastroenterología y urología.
- Propietarios de Salas de cirugía quirúrgicas especializadas.

Que busquen:

- Optimizar recursos aprovechando al máximo sus instalaciones quirúrgicas para generar ingresos adicionales ofreciendo sus salas de cirugía a otros profesionales de la salud.
- Simplificar la Gestión: Facilitar la gestión de reservas, disponibilidad y servicios adicionales.

Es importante destacar que la plataforma está diseñada para ser inclusiva y adaptable a una variedad de especialidades médicas, lo que amplía aún más el mercado objetivo a futuro. Al enfocarnos en las necesidades de estos dos segmentos clave, la plataforma brinda una solución integral que beneficia tanto a los profesionales médicos como a los propietarios de salas de cirugía, mejorando la eficiencia y la calidad de la atención médica.

Estimación de la demanda:

Antes de ver el mercado, haremos un resumen de cómo está organizado el sistema de salud argentino para determinar al mercado al que apuntamos.

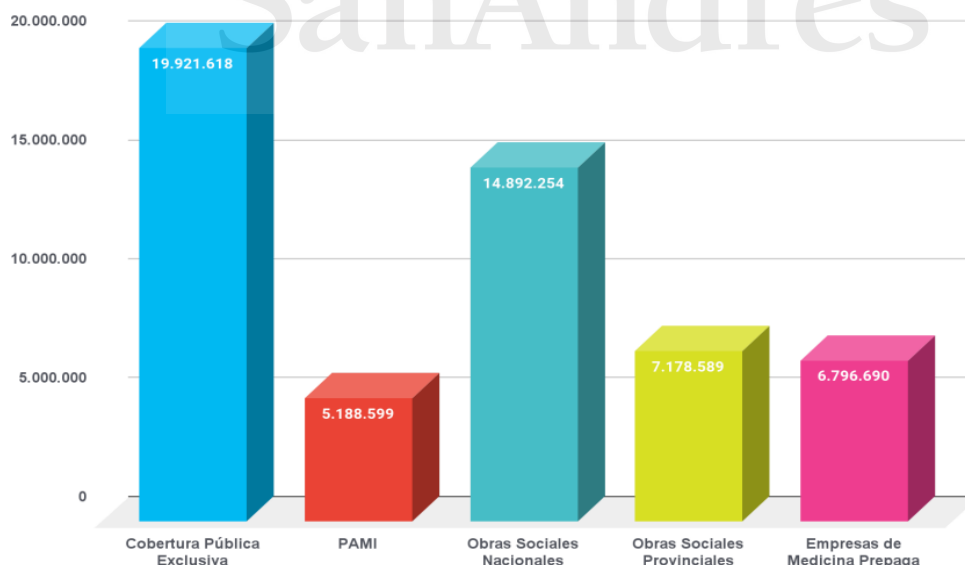
El Sistema de salud argentino, se compone de tres subsistemas: el público, el de la seguridad social y el privado. Las instituciones públicas pueden depender de la jurisdicción nacional, provincial o municipal. Dentro de la seguridad social se distinguen las Obras Sociales Nacionales (OSNs), las Obras Sociales Provinciales (OSPs), y el PAMI. El subsistema privado, de afiliación voluntaria, está integrado por empresas de medicina prepaga (EMPs), cooperativas, mutuales y asociaciones civiles.

Una de las principales diferencias de los tres subsistemas que dan cobertura o protección es lo económico. Nosotros apuntaremos solamente al subsistema de seguridad social y privado.

Es esencial realizar una estimación precisa de la demanda que puede esperarse para el servicio que se ofrece. En el caso de la plataforma de alquiler de salas de cirugía ambulatoria en Argentina, se utilizarán tres métricas clave para evaluar la demanda:

1. **TAM** (Tamaño del Mercado Total): Este es el universo completo de cirugías ambulatorias realizadas anualmente en Argentina dentro de los subsistemas de seguridad social y privado. Para obtener ese dato, primero investigamos la cantidad de personas con cobertura en la seguridad social y privados. Según los datos del Ministerio de Salud la población con cobertura es de 27.939.132. Al no disponer de ninguna estadística nacional, se tomó una muestra de los datos actualizados de 3 principales financiadores de la salud del país. Por cuestiones de reserva de nombres no se las menciona. De los datos se sacaron cantidad de tratamientos ambulatorios que se realizaron por cartera de pacientes durante el año 2022 y nos da una incidencia del 7,5% sobre la cantidad de afiliados, proyectado al universo del total de la población con cobertura privada o de seguridad social nos da aproximadamente 2.374.826 de tratamientos ambulatorios.

Personas según tipo de cobertura. Total Argentina. Año 2022



Fuente: Ministerio de Salud en base a datos a PUCO agosto 2022 (EMPs de mayo 2022)

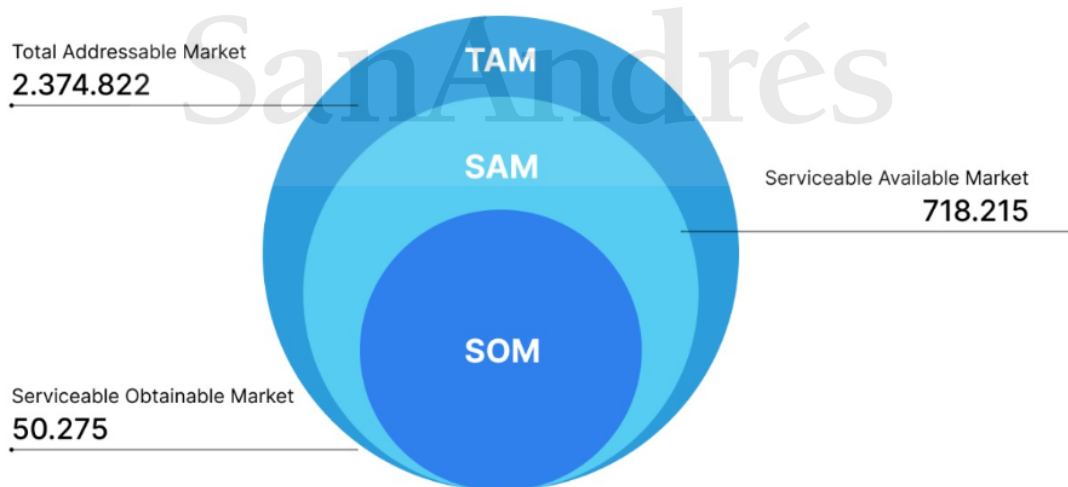
2. **SAM:** (Mercado Disponible). Nos enfocaremos en atender las principales ciudades de Argentina donde se concentra el mayor volumen de tratamientos ambulatorios, como AMBA, Mar del plata, Rosario, Córdoba, Corrientes, Santa fe, Salta, Bahía Blanca, San miguel de Tucuman, Santa Fe y calculamos el tamaño de este mercado de cirugías ambulatorias. Según censo 2022, la sumatoria del total de habitantes de esas ciudades es de 19.727.000. Utilizaremos los datos de los financiadores, que tienen separados por ciudades y provincias para estimar cuántas cirugías ambulatorias se realizan en estas localidades específicas durante el año 2022 de las especialidades médicas a las que apuntamos (dermatología, oftalmología, otorrinolaringología, cirujanos estéticos, traumatología, gastroenterología y urología) q son las de mayor volumen y rentabilidad. Esa estimación nos da unos 718.215 tratamientos ambulatorios.

Ciudad	Provincia	Poblacion Con cobertura 61%	6% Tratamiento ambulatorios	7% SOM
Gran Buenos Aires	Buenos Aires	6.592.805	395.568	27.690
CABA	Ciudad de Buenos Aires	1.893.534	113.612	7.953
Córdoba	Córdoba	949.683	56.981	3.989
Rosario	Santa Fe	814.678	48.881	3.422
Mar del Plata	Buenos Aires	414.193	24.852	1.740
San Miguel de Tucumán	Tucumán	367.569	22.054	1.544
Salta	Salta	315.941	18.956	1.327
Santa Fe	Santa Fe	237.352	14.241	997
Corrientes	Corrientes	207.728	12.464	872
Bahía Blanca	Buenos Aires	176.772	10.606	742
		11.970.255	718.215	50.275

Fuente: Propia basado en datos del Censo 2022

3. **SOM** (Participación de Mercado Objetivo): Este indicador representa la parte del mercado disponible en las principales ciudades que la plataforma tiene como objetivo capturar. Para este cálculo, consideramos que podemos capturar un 7% del mercado de tratamientos ambulatorios de las especialidades médicas antes mencionadas (aproximadamente 50.275) que se realizan en las ciudades más pobladas mencionadas en el punto anterior, que debemos respaldar con una estrategia de entrada al mercado sólida y realista. Si valuamos el mercado objetivo a razón de \$250 usd por ticket de alquiler por cirugía, que es el valor promedio que salió de la validación y aplicamos un fee del 8% nos da \$1.055.000 usd.

La combinación de estos tres factores proporcionará una estimación de la demanda potencial para la plataforma en Argentina. Esta información será esencial para establecer las metas de ventas, diseñar estrategias de marketing efectivas y justificar inversiones futuras. Además, a medida que se avance en el desarrollo de la plataforma, se deberán validar y ajustar estas estimaciones con datos reales para tomar decisiones informadas y adaptar la estrategia a las condiciones cambiantes del mercado.



Fuente: Propia, gráfico TAM SAM SOM

La aspiración de alcanzar el 7% del mercado de cirugías se fundamenta en nuestra creencia de que podemos transformar fundamentalmente la forma en que se realiza la reserva y la gestión de quirófanos en la industria médica. A través de nuestra plataforma en línea, estamos comprometidos a brindar una serie de ventajas significativas que de ser exitosas cambiarán la dinámica del mercado.

Primero, nuestra plataforma ofrecerá transparencia total en términos de precios, disponibilidad de insumos y calidad de las instalaciones quirúrgicas. Esto permitirá a los profesionales médicos tomar decisiones informadas y confiables al momento de elegir una sala de cirugía.

En segundo lugar, nuestra plataforma agilizará significativamente el proceso de confirmación de reservas. Reduiremos los tiempos de espera, atendiendo uno de los puntos de dolor más remarcados por los profesionales. La eficiencia operativa resultante será un factor atractivo para los profesionales de la salud.

Además, nuestra plataforma será altamente accesible, permitiendo a médicos y propietarios de salas acceder a ella de manera conveniente, y a través de ella a cualquier médico demandante y salas disponibles de cualquier lugar.

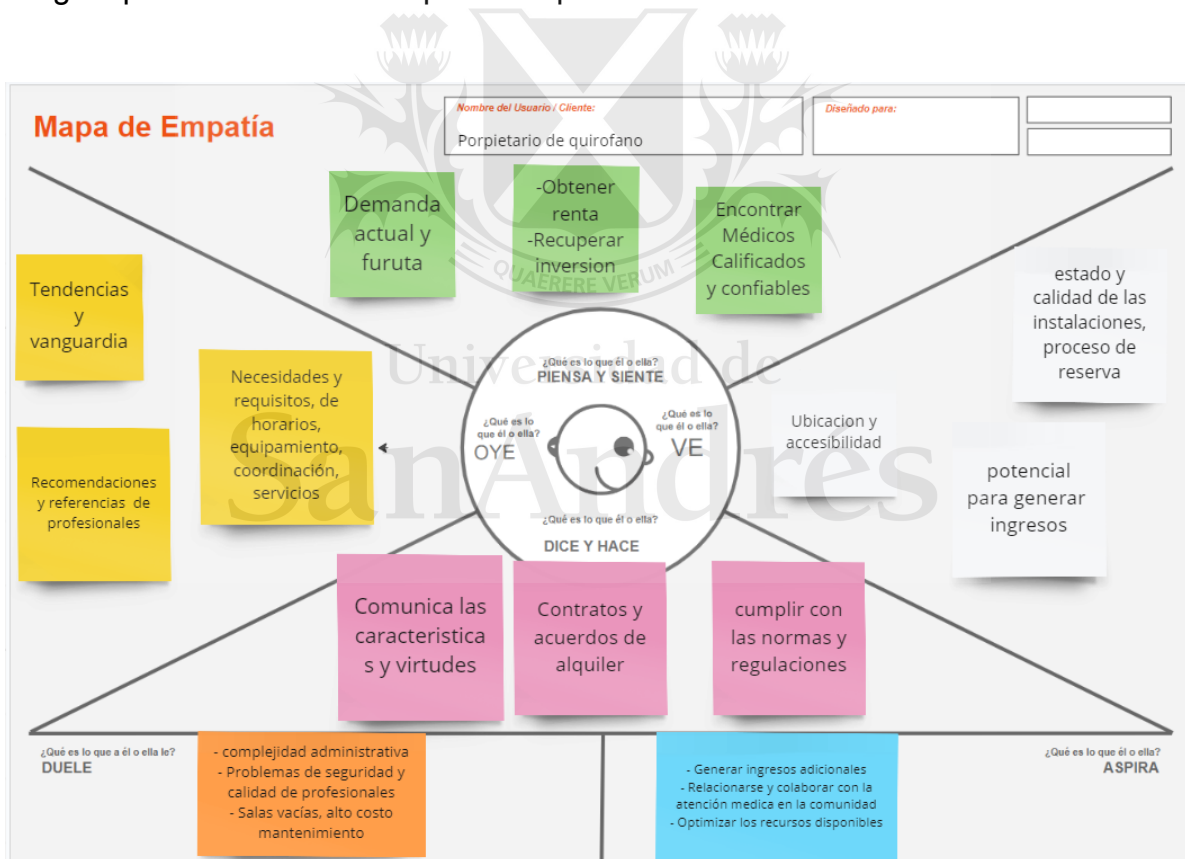
Un aspecto importante a considerar es que, si bien en algunos centros ya tienen una cuota significativa del mercado, nuestra plataforma no solo se dirige a aquellos que aún no tienen su cuota, sino que también brinda a los centros existentes una nueva forma de relacionarse con los profesionales médicos. Estamos seguros de que, al experimentar las ventajas y beneficios de utilizar nuestra plataforma, los centros ya establecidos también optarán por integrarse en este nuevo canal de reserva y gestión.

Este enfoque se ha demostrado exitoso en otras industrias, como la entrega de alimentos (con plataformas como "PedidosYa") y la hotelería (con "Booking"). En estos casos, la adopción de plataformas en línea cambió la forma en que los consumidores y las empresas interactúan, y estamos convencidos de que lo mismo puede ocurrir en la industria de la salud.

Mapa de empatía:

El mapa de empatía es una herramienta que nos permite sumergirnos en la mente y emociones de nuestros clientes o usuarios para comprender sus necesidades, deseos y preocupaciones de una manera más profunda. A través de este mapa, podemos trazar un retrato detallado de nuestro público objetivo y utilizar esa comprensión para mejorar nuestros productos, servicios o estrategias de comunicación.

Con los insights que obtuvimos de las entrevistas y encuestas que realizamos a los cirujanos de diferentes especialidades, administradores y propietarios de salas de cirugías pudimos armar el mapa de empatía.



Mapa de empatía: Propietario de quirófano

Cliente: Propietario Sala de cirugía

¿Qué piensa y siente el cliente?

Piensa en la demanda actual y futura de quirófanos ambulatorios en el área.

Se preocupa por maximizar la rentabilidad de su quirófano y obtener un retorno de inversión adecuado.

Siente la necesidad de encontrar inquilinos confiables y calificados para utilizar su quirófano de manera segura y eficiente.

¿Qué escucha el cliente?

Escucha las necesidades y requisitos específicos de los posibles inquilinos en términos de equipamiento médico, horarios de disponibilidad, sistema de reserva, coordinación y servicios adicionales.

Está atento a las tendencias y cambios en el sector de la salud que puedan influir en la demanda de quirófanos ambulatorios.

Recibe recomendaciones y referencias de otros profesionales de la salud y proveedores de servicios médicos.

¿Qué ve el cliente?

Observa la ubicación y accesibilidad de su quirófano ambulatorio en relación con otros centros médicos y hospitales.

Examina el estado y la calidad de las instalaciones, incluyendo quirófanos, áreas de recuperación y salas de espera. Su proceso de reserva y coordinación quirúrgica

Ve el potencial de su quirófano para generar ingresos adicionales a través del alquiler.

¿Qué dice y hace el cliente?

Comunica claramente las características y ventajas de su quirófano ambulatorio a posibles inquilinos.

Realiza visitas guiadas a su quirófano y ofrece información detallada sobre los servicios disponibles.

Establece contratos y acuerdos de alquiler, y se asegura de cumplir con los estándares y regulaciones establecidos.

Frustraciones y beneficios

Frustraciones: Encontrar inquilinos confiables y calificados, seguridad dentro de la sala, tener las salas vacías y el mantenimiento, enfrentar desafíos logísticos y administrativos.

Beneficios: Generar ingresos adicionales mediante el alquiler del quirófano, aprovechar la infraestructura existente y los recursos médicos, establecer relaciones profesionales con inquilinos y colaborar en la mejora de la atención médica en la comunidad. Ver Anexo I, arquetipo de cliente

Cliente: Médico Cirujano

¿Qué está pensando y sintiendo?

Está buscando un espacio de alta calidad y bien equipado para realizar cirugías ambulatorias de manera eficiente y segura.

Quiere asegurarse de que la sala cumple con todos los estándares y requisitos necesarios para su especialidad.

Se preocupa por la comodidad de sus pacientes y por ofrecerles un entorno seguro y agradable para la cirugía.

Preocupa por la higiene y la esterilización adecuada de la sala, así como por la disponibilidad de equipos médicos de última generación.

Puede sentir cierta preocupación por el costo de alquilar las salas, ya que busca un equilibrio entre calidad y precio.

¿Quién alquilará lo que necesito?

¿Cuáles son sus necesidades?

Necesita una plataforma web fácil de usar que le permita buscar y comparar diferentes opciones de salas de cirugías ambulatorias.

Requiere información detallada sobre la ubicación, instalaciones, equipos médicos disponibles y costos de alquiler.

Busca flexibilidad en los horarios y agilidad en el proceso de reserva para adaptarse a su agenda quirúrgica.

Quiere estar seguro de que la plataforma garantiza la privacidad y la confidencialidad de la información de sus pacientes.

¿Qué está viendo?

Está explorando varias opciones de salas de cirugías ambulatorias en la plataforma web, revisando imágenes y descripciones.

Está observando las reseñas y testimonios de otros cirujanos que han utilizado las salas anteriormente.

Está comparando los precios y los servicios incluidos en diferentes salas para tomar una decisión informada.

¿Qué está escuchando?

Escucha recomendaciones de colegas cirujanos sobre salas de cirugías ambulatorias confiables y bien equipadas.

Está atento a las opiniones de otros profesionales médicos sobre la calidad y la seguridad de las instalaciones.

Frustraciones:

Puede sentir inseguridad si la plataforma no proporciona información suficiente sobre la disponibilidad de equipos médicos específicos.

Podría frustrarse si la plataforma no ofrece una experiencia de reserva fluida y sencilla.

Se sentiría incómodo si no puede garantizar la seguridad y comodidad de sus pacientes debido a la calidad de las salas de cirugías ambulatorias disponibles.

Beneficios:

Alquilar una sala de cirugía ambulatoria de forma ágil que satisfaga todas sus necesidades y expectativas en calidad y equipamiento.

Brindar a sus pacientes un entorno seguro y cómodo para realizar cirugías ambulatorias exitosas.

Ahorro de costos al alquilar salas en lugar de invertir en instalaciones. Ver Anexo II, arquetipo de cliente

Capítulo 3: Competencia – Análisis de la industria

A fines de efectuar un análisis de la industria, se utilizaron distintas herramientas estratégicas para evaluar y comprender diferentes aspectos de la plataforma y su entorno

Análisis de las 5 fuerzas de mercado - Porter

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta utilizada para evaluar la competitividad de un mercado y determinar la posición estratégica de una empresa dentro de ese mercado. A continuación, analizaremos las 5 fuerzas de Porter aplicadas a una plataforma web en el sector de la salud en Argentina:

Rivalidad entre competidores existentes:

En la industria del alquiler de salas de cirugía, tanto en Argentina como a nivel global, no se ha identificado la existencia de otras plataformas web que ofrezcan servicios directamente comparables a los nuestros. En este sentido, no existe una rivalidad directa entre aplicaciones similares. Sin embargo, es importante destacar que existen propietarios de salas de cirugía que ofrecen servicios de alquiler de manera independiente, lo que podría considerarse como una forma indirecta de competencia en el mercado.

Amenaza de nuevos competidores:

En este caso, la amenaza de nuevos entrantes es baja, ya que la creación de una aplicación web de alquiler de salas de cirugía requiere una inversión significativa en tecnología y sobre todo relaciones con instalaciones médicas. Sin embargo, si surgiera una nueva plataforma web en el futuro, podría cambiar esta dinámica y aumentar la competencia.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Los productos sustitutos podrían ser la realización de cirugías en instalaciones propias o el alquiler de salas directamente a través de hospitales o clínicas sin utilizar la plataforma web. Sin embargo, la conveniencia y la visibilidad proporcionadas por la aplicación web hacen que la amenaza de productos sustitutos sea relativamente baja, especialmente la plataforma ofrece valor adicional, como la capacidad de comparar instalaciones y acceder a reseñas y calificaciones. Es un proceso de reserva es online y al instante.

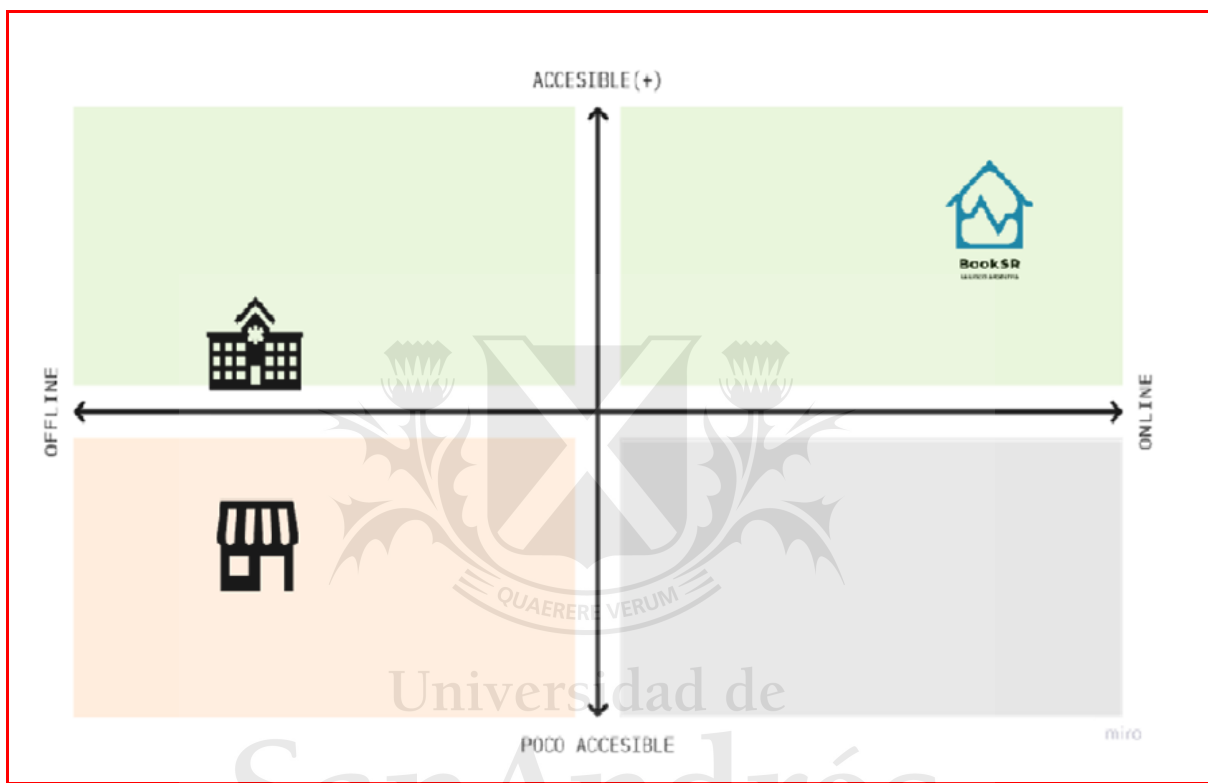
En cuanto a los sustitutos de nuestro servicio, podemos identificar a las clínicas especializadas, sanatorios y centros quirúrgicos ambulatorios que alquilan sus instalaciones a médicos cirujanos. Estos actores ofrecen sus propias instalaciones para cirugías, pero lo hacen de manera tradicional, a menudo a través de procesos de reserva offline y en ubicaciones físicas específicas.


Para visualizar este panorama competitivo, hemos creado un mapeo de competidores basado en dos ejes principales:


1. **Accesibilidad:** Este eje mide la facilidad con la que los médicos pueden acceder a los servicios de alquiler de salas de cirugía. Las clínicas especializadas suelen tener una accesibilidad limitada debido a diversas barreras, como desconocimiento de la oferta o procesos de reserva y relaciones complicados. Los sanatorios y centros quirúrgicos ambulatorios ofrecen una mayor accesibilidad en comparación con las clínicas, pero aún presentan desafíos en términos de agilidad en la gestión.
2. **Método de Gestión:** Este eje se refiere a si el proceso de reserva y gestión de las salas de cirugía se realiza de manera online u offline. Las clínicas suelen operar de manera offline, lo que dificulta la interacción y la transparencia en la gestión al igual que los sanatorios y centro quirúrgicos

En este contexto, Book SR se ubica en el cuadrante superior derecho de nuestro mapeo de competidores. Esto se debe a que nuestra plataforma ofrece un servicio completamente online, lo que lo convierte en una opción altamente accesible y ágil para médicos y pacientes. Estamos comprometidos en simplificar

y mejorar la forma en que se alquilan las salas de cirugía, brindando una solución que combina accesibilidad y eficiencia en línea para todos nuestros usuarios.



 Clínica privada de especialidades

 Sanatorios, centro de cirugías ambulatorios

Poder de negociación de los proveedores:

En este caso como proveedores consideramos a los propietarios de las salas de cirugía, que también serían clientes. Dado que la plataforma proporciona un servicio valioso para ellos al ayudar a llenar sus horarios de quirófano vacíos, administrar las

reservas y generar ingresos adicionales, es probable que tengan un poder de negociación más bajo. Sin embargo, la plataforma debe asegurarse de mantener relaciones sólidas y ofrecer un valor significativo para retener a estos proveedores porque son indispensables en el modelo de negocio.

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes de la plataforma son médicos que buscan alquilar salas de cirugía. Si bien la plataforma es única y ofrece un valor significativo, los médicos aún pueden tener opciones alternativas, como alquilar directamente a los propietarios de las salas. Por lo tanto, su poder de negociación es moderado. La plataforma debe mantener precios competitivos y brindar un servicio muy bueno para retener a los médicos. Tienen un poder de negociación medio.

Análisis FODA:

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para evaluar la situación actual de una empresa, proyecto o situación en particular. La sigla FODA proviene de las palabras en español "Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas".



Esquema general de un Modelo FODA

Fortalezas:

- Variedad de salas de cirugía disponibles online.
- Plataforma en línea fácil de usar y accesible.
- La plataforma es única en el mercado, lo que nos brinda una ventaja significativa al no tener competidores directos
- Seguridad, al validar tanto a médicos como a las salas en habilitaciones y seguros.
- Precios competitivos al contar con variedad de salas
- Referencias comentarios de los usuarios y no depender del boca en boca

Oportunidades:

- Incremento en la demanda de servicios de alquiler de salas de cirugía debido a la creciente especialización médica, de tratamientos ambulatorios y la necesidad de instalaciones especializadas.
- Colaboraciones estratégicas con instituciones médicas y proveedores de dispositivos médicos para ofrecer servicios complementarios.
- Escalabilidad a nuevos mercados geográficos tanto a nivel nacional como internacional y a otras especialidades médicas
- Posibilidad de ampliar la plataforma para incluir otros servicios relacionados con la cirugía, como suministro de materiales y equipos médicos.

Debilidades:

- No disponer de barreras o sanciones a eventuales usuarios que continúen su relación por fuera de la plataforma Dependencia de terceros para la disponibilidad y calidad de las salas de cirugía.
- No poder controlar los consumos reales que se facturan en los procedimientos quirúrgicos.
- Necesidad de mantener altos estándares de seguridad y cumplimiento normativo para garantizar la confianza de los usuarios.

Amenazas:

- Si el modelo es exitoso, puede que surjan nuevos competidores.

- Cambios en las regulaciones o normativas que puedan afectar el alquiler de salas de cirugía o la oferta de servicios complementarios.
- Posible resistencia de instituciones médicas y cirujanos a adoptar nuevos modelos de alquiler de salas de cirugía.
- Situación económica frágil del país que puede derivar en una contracción de las cirugías.

Analisis PESTEL:

Es una herramienta que evalúa factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a una organización. Ayuda a comprender el contexto externo en el que opera la empresa y a anticipar posibles cambios

1. Factores Políticos:

- Inestabilidad política por año de elecciones y crisis económica.
- Visión de democratizar la salud y garantizar su accesibilidad en todo el territorio.
- Búsqueda de optimizar recursos y garantizar calidad, ponderación en cumplimiento de estándares en seguridad y calidad en salud.

2. Factores Económicos:

- Las condiciones macroeconómicas generales son muy malas, riesgo país de más 2000 puntos, variación tipo de cambio constante, tasa de interés elevadas 118% TNA, déficit fiscal crónico, e inflación por arriba del 110% anual.
- Fluctuaciones en los costos y abastecimiento de equipamiento médico, insumos y servicios relacionados con las salas de cirugía. Problemas de abastecimiento e importación.

- Los créditos son muy onerosos, y los que otorgan a tasas subsidiadas son de muy poco monto para las inversiones necesarias en infraestructura y equipamiento.
- Los financiadores privados del sector salud (prepagas), están regulados los aumentos de la cuota por la Superintendencia de servicios de salud en base al ICS (índice de costos en salud). En su artículo 17, la Ley 26.682
- Los Prestadores, médicos e institutos están muy golpeados económica y financieramente, ya que sus precios están regulados y su plazo de cobro es promedio más de 45 días.

3. Factores Sociales:

- Incremento de médicos cirujanos (especialidad más rentable), la atención primaria ya no rinde económicamente.
- Aumento de la demanda de cirugías y baja en la edad de la prestación. Ejemplo una cirugía de cataratas antes el promedio de la edad de intervención era 60 años, ahora son 53 y las cirugías estéticas.
- Cambios en las preferencias y expectativas de los profesionales médicos en cuanto a la calidad y comodidad de las instalaciones quirúrgicas. Más exigentes.
- Conciencia creciente sobre la importancia de la seguridad y la calidad en la prestación de servicios médicos. Más ponderación.
- Población con experiencias en plataformas digitales de alquiler y consumos. Acceso a toda la información de manera rápida y sencilla.

4. Factores Tecnológicos:

- Avances tecnológicos en la medicina y la cirugía, como nuevas técnicas quirúrgicas y equipos médicos innovadores a mayor velocidad y costo.
- Desarrollo de plataformas digitales y herramientas en línea para facilitar la reserva y gestión de salas de cirugía.

- Desarrollo e Innovaciones en telemedicina y recetas digitales. En reservas alojamiento, plataformas de pago, ecommerce, con lo cual la tecnología ya está disponible y desarrollada.

5. Factores Ambientales:

- Normativas y regulaciones relacionadas con la gestión de desechos médicos y la sostenibilidad en el sector de la salud. Mucha atención a la huella de carbono que genera.
- Preocupación creciente por la seguridad ambiental en el uso de equipos médicos y suministros.
- Enfoque en el diseño de instalaciones de salud sostenibles y respetuosas con el medio ambiente.

6. Factores Legales:

- Legislación relacionada con la protección de datos y privacidad en el sector de la salud. Los establecimientos sanitarios ya sean públicos o privados y los profesionales vinculados a las ciencias de la Salud, están autorizados a recolectar y tratar los datos personales relativos a la salud física o mental de los pacientes que acudan a los mismos o que estén o hubieran estado bajo tratamiento de aquellos, amparando el tratamiento de los datos personales en la garantía del secreto profesional que deben respetar los facultativos intervinientes (conforme art.8°, [ley 25.326](#)).
- Requisitos legales específicos para el funcionamiento y la gestión de instalaciones quirúrgicas. Los prestadores inscriptos en el RNP (registro nacional de prestadores) en cumplimiento de la [Ley N° 23.661](#) Art. 29° y la [Resolución N° 789/2009 - MS](#).
- No hay regulaciones ni leyes que impidan o regulen el alquiler de salas de cirugía.
- Existen normativas específicas de cada provincia o región en cuanto a la acreditación y habilitación de las salas de cirugía.

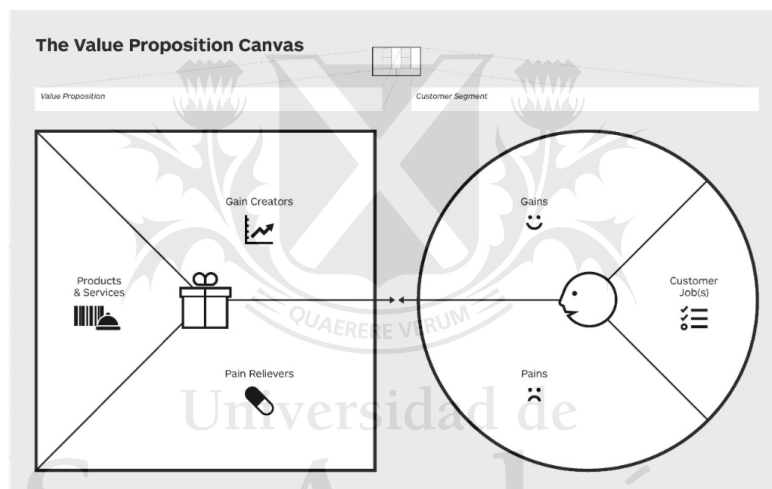
- Los títulos de los médicos son provinciales, se pueden sacar también matrículas nacionales.
- Existen acreditadoras en seguridad y calidad en salud. No son determinantes para las habilitaciones provinciales.
- Los médicos deben contar con seguro de mala praxis para ser contratados por financiadores, como las salas de cirugías, deben contar con seguro de mala praxis y responsabilidad civil para responder ante cualquier siniestro.
- Incremento de la industria del juicio de mala praxis



Capítulo 4: Evaluación de la oportunidad de negocio

Value proposition canvas: es una herramienta utilizada en la construcción de un modelo de negocio para diseñar, analizar y mejorar la propuesta de valor de una empresa o producto.

Para poder entender las necesidades tanto del médico cirujano como de los propietarios de las salas de cirugía, entendiendo que este modelo es un modelo B2B; se ha realizado un VP Canvas para cada uno de ellos:



Modelo de la herramienta Value Proposition Canvas

Cliente médico cirujano

JOBS TO BE DONE	PRODUCTS AND SERVICES
<ul style="list-style-type: none"> ● Encontrar una sala de cirugía bien equipada, especializada y segura. ● Reservar una sala de cirugía según la disponibilidad y necesidades. ● Acceder a instalaciones de alta calidad para ofrecer una atención excepcional a los pacientes. ● Agilidad en el proceso de reserva 	<ul style="list-style-type: none"> ● Plataforma web de alquiler de salas de cirugía ● Catálogo de salas especializadas con detalles de equipos y servicios. ● Proceso de reserva y programación en línea. ● Sistema de validación
PAINS	PAIN RELIEVERS
<ul style="list-style-type: none"> ● Dificultad para encontrar salas de cirugía disponibles en momentos requeridos. ● Preocupación por la calidad y seguridad de las instalaciones. ● Complejidad en la reserva y programación de cirugías. ● Inconvenientes en la coordinación con la administración de las salas de cirugía. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilidad online del calendario. ● Reviews, perfiles, acreditaciones, fotografías. ● Facilitación de la búsqueda y reserva de salas especializadas. ● Sistema integrado para la coordinación y logística de los procedimientos.

GAINS	GAIN CREATORS
<ul style="list-style-type: none"> • Acceso rápido y conveniente a salas de cirugía especializadas. • Garantía de calidad y seguridad en las instalaciones. • Simplificación y eficiencia en la reserva y programación de cirugías. • Capacidad para ofrecer procedimientos de alta calidad y mejorar la experiencia del paciente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a una amplia red de salas de cirugía • Imágenes, detalles de equipamiento y sellos acreditaciones. • Reserva y programación de cirugías de manera eficiente y conveniente. • Ahorro de tiempo al encontrar rápidamente salas de cirugía adecuadas.

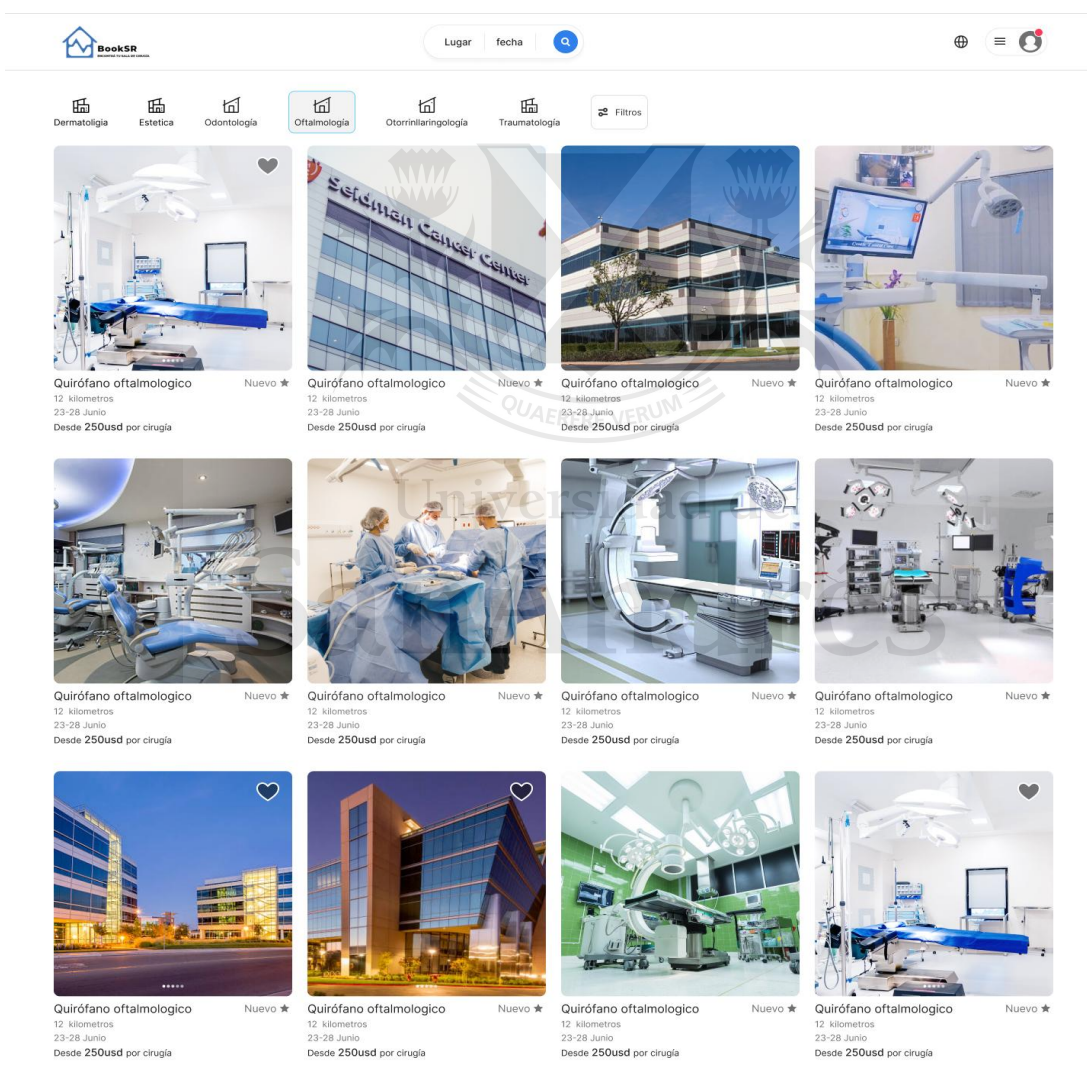
Cliente: propietario quirófano

JOBS TO BE DONE	PRODUCTS AND SERVICES
<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar ingresos • Conformidad legal contrato y regulaciones médicas • Aumentar visibilidad de la sala hacia los médicos • Gestionar disponibilidad/ Simplificar proceso reserva 	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma web de alquiler de salas de cirugía • Sistema de reservas online • Sistema validación • Atención al cliente • Contratos locación predefinidos

PAINS	PAIN RELIEVERS
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación legal • Complejidad en la reserva y programación de cirugías. • Dificultad atraer médicos, baja ocupación • Riesgos civiles, de uso y praxis medica 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte legal (contratos predefinidos). Validación de médicos • Proceso de reserva simplificado • Promoción activa • Seguros resp civil y mala praxis
GAINS	GAIN CREATORS
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresos adicionales • Optimización de recursos • Exposición, incremento de médicos • Seguridad Legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de ingresos • Flexibilidad de tarifas y condiciones • Conexión con base de médicos validados • Reducción costos promoción • Seguridad en reservas y pagos eficiente

MVP:

A partir de los insights de las entrevistas y de la utilización de la herramienta del value proposition Canvas, diseñamos y desarrollamos un MVP (Producto Mínimo Viable) para la plataforma de alquiler de salas de cirugía ambulatoria. Aquí presentamos unos bocetos a modo ilustrativo:





Lugar fecha



Clínica Sight

Rosario, Santa Fe

Compartir Guardar



Ver más fotos

Quirófano Oftalmología

Médicos en quirófano 6 -1 baño -1 cama -1 bathroom

Sala de recuperación individual

Experiencia de los médicos

Bookscover

Toda reserva incluye protección gratuita frente a responsabilidad civil y praxis medica

Leer más

Equipamiento

Cirugía de cataratas: facoemulsificador Centurión ALCON
Eximer Láser Lensx ALCON

\$300usd Por cirugía

CHECK-IN 6/23/2022	CHECKOUT 6/23/2022
-----------------------	-----------------------

Cirugías en quirófano
6 cantidad de cirugías

Políticas de cancelación

Non-refundable - 100usd total

Refundable - 100usd total
Cancelación gratuita antes del 22 de junio.
Cancelación antes del check-in del 23 de junio
para un reembolso parcial.

Reservar

Todavía no se te cobrará

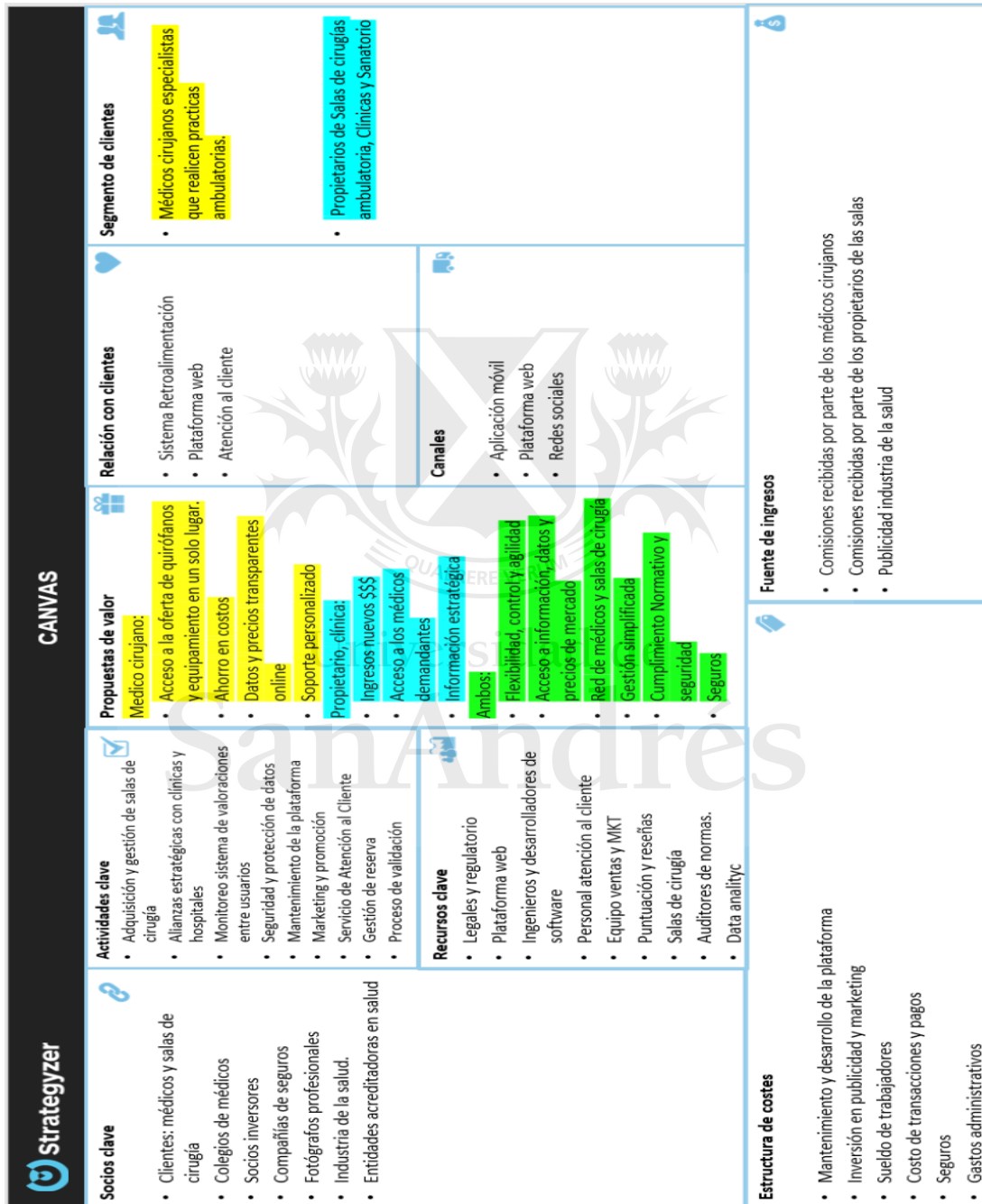
Total 1800 usd

Ideal para cirugías de catartas y refractivas

Que más ofrece este quirófano

- Esterilizador a vapor statin
- Lentes intraoculares de back UP todas las dioptrías
- Viscoelásticos
- Sala de recuperación
- Climatización
- Servicio de Atención

Business model Canvas: es una herramienta visual utilizada para describir, diseñar, desafiar, inventar y pivotar modelos de negocios.



Business model canvas (Alejandro Osterwalder)

Las actividades clave: en el contexto de una plataforma de alquiler de salas de cirugía pueden incluir lo siguiente:

1. **Adquisición y gestión de salas de cirugía:** Identificar y adquirir salas de cirugía adecuadas, ya sea a través de asociaciones con centros médicos o mediante la negociación de acuerdos de alquiler con propietarios de salas de cirugía. Gestionar y mantener las salas de cirugía para asegurarse de que cumplan con los estándares de calidad y estén equipadas con la tecnología necesaria.
2. **Mantenimiento de la plataforma:** Diseñar, desarrollar y mantener una plataforma en línea que permita a los médicos buscar, comparar, reservar y gestionar las salas de cirugía de manera eficiente. Esto incluye la creación de una interfaz fácil de usar, sistemas de reserva y pago seguros, y funciones de gestión de reservas y comunicación con los usuarios.
3. **Establecimiento de alianzas estratégicas:** Establecer alianzas estratégicas con clínicas, sanatorios u otros centros médicos para asegurar un suministro constante de salas de cirugía disponibles para alquilar. Estas alianzas pueden incluir acuerdos de colaboración, contratos de alquiler a largo plazo o cualquier otra forma de cooperación mutuamente beneficiosa.
4. **Marketing y promoción:** Desarrollar estrategias de marketing efectivas para promover la plataforma entre los médicos y crear conciencia sobre los servicios de alquiler de salas de cirugía. Esto puede incluir actividades como campañas publicitarias en línea y fuera de línea, participación en eventos y conferencias médicas, y el uso de herramientas digitales para llegar a los profesionales médicos.
5. **Gestión de reservas:** Gestionar las reservas de las salas de cirugía, incluyendo la coordinación de horarios, la confirmación de las reservas y la comunicación con los médicos y los propietarios de las salas.

6. **Servicio de atención al cliente y soporte:** Brindar un servicio al cliente diferencial y un soporte eficiente tanto a los médicos como a los propietarios de las salas de cirugía. Esto incluye atender consultas, resolver problemas técnicos, ofrecer asistencia en la gestión de reservas y proporcionar un soporte integral a lo largo de todo el proceso de alquiler.
7. **Sistema de valoraciones entre usuarios:** Realizar un seguimiento regular del desempeño de la plataforma, recopilar comentarios de los usuarios y realizar mejoras continuas en función de las necesidades y los comentarios recibidos. Esto implica analizar métricas clave, evaluar la satisfacción de los usuarios y estar atento a las tendencias y cambios en el mercado para adaptar y mejorar constantemente la plataforma y sus servicios.
8. **Seguridad y protección de datos:** tomar las medidas y prácticas para salvaguardar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información sensible y valiosa dentro de la plataforma. Esta actividad es esencial para garantizar la confianza de los clientes y para cumplir con las regulaciones y normativas de privacidad.
9. **Procesos de Validación:** Procesos para verificar la idoneidad de las salas y los médicos antes de ser listados en la plataforma, garantizando así la seguridad de ambas partes y de los pacientes.

Socios claves: son conexiones estratégicas con organizaciones y entidades que nos proporcionan recursos, validación y visibilidad. Estas alianzas son esenciales para asegurar el acceso a instalaciones de alta calidad, garantizar el cumplimiento normativo y aumentar la confianza de los usuarios en la plataforma.

1. **Colegio de médicos:** para validar las habilitaciones de los quirófanos y las matrículas de los médicos especialistas, nos dará credibilidad y confianza
2. **Entidades acreditadoras:** para validar que cumplan con los requisitos de seguridad y calidad y colaborar con los miembros en su acreditación.
3. **Socios inversores:** financian el proyecto

4. **Compañías de seguro:** lograr desarrollar pólizas de seguros de mala praxis y de equipamiento acordes al modelo de negocio
5. **Fotógrafos:** otorgarle un servicio a las salas de cirugías para que puedan publicar de forma correspondiente sus instalaciones y equipos
6. **Industria de la salud:** proveedores de equipamiento médico e insumos que quieran participar y sponsorar la aplicación así como trabajar con las salas de cirugía para equiparlas.
7. **Cliente:** Establecer alianzas con clínicas y hospitales que estén dispuestos a poner a disposición sus salas de cirugía cuando no estén en uso. Esto proporciona acceso a una infraestructura médica de alta calidad y permite ofrecer una variedad de ubicaciones y opciones para los médicos cirujanos que buscan alquilar.

Las fuentes de ingresos: son las diferentes formas en que una empresa genera ganancias a partir de su modelo de negocio.

1. **Comisiones por Reservas:** La comisión por cada reserva realizada a través de la plataforma sería la fuente principal de ingresos. Se cobra un porcentaje del costo total de la reserva como tarifa de servicio.
2. **Publicidad y Promoción:** se ofrecen opciones de publicidad y promoción para proveedores de tecnología médica e insumos, compañías farmacéuticas y otros actores de la industria que deseen llegar a los cirujanos a través de la plataforma.

Recursos clave: son los activos, capacidades y elementos esenciales que una empresa necesita para operar y brindar sus productos o servicios:

1. **Plataforma web:** Una plataforma web robusta y una aplicación móvil que permitan a los usuarios buscar, reservar y gestionar salas de cirugía de manera eficiente y segura. También que permita a los quirófanos organizar su agenda

2. **Salas de Cirugía:** Colaboraciones con clínicas, hospitales y otros establecimientos de salud que ponen a disposición sus salas de cirugía para alquiler a través de la plataforma.
3. **Equipo de Desarrollo:** Profesionales de desarrollo de software y diseño que mantienen y mejoran continuamente la plataforma tecnológica.
4. **Equipo de Ventas y Marketing:** Personas encargadas de promocionar la plataforma, atraer a usuarios y establecer acuerdos con clínicas y hospitales.
5. **Personal de Atención al Cliente:** Equipo que brinda soporte en línea y asistencia personalizada a usuarios y colaboradores, resolviendo problemas y respondiendo a preguntas.
6. **Audidores de normas:** Un equipo que comprenda las necesidades y requisitos de las cirugías ambulatorias, para asegurarse de que las instalaciones cumplan con los estándares y regulaciones médicas.
7. **Data analytic:** Recopilación y análisis de datos para comprender el comportamiento de los usuarios, la demanda de salas de cirugía y las tendencias del mercado.
8. **Conocimiento Legal y Regulatorio:** Expertise en regulaciones médicas, normativas de privacidad y leyes de protección de datos para garantizar el cumplimiento normativo.
9. **Contenido y Reseñas:** Contenido generado por los usuarios en la plataforma web, incluidas las reseñas y sistema de puntaje

Los canales: son los medios a través de los cuales la empresa se comunica y llega a sus clientes:

1. **Plataforma Web:** La plataforma web principal es un canal fundamental a través del cual los usuarios pueden buscar, comparar, reservar y gestionar las salas de cirugía disponibles.

2. **Aplicación Móvil:** Una aplicación móvil complementaria permite a los usuarios acceder a la plataforma, hacer reservas y gestionar sus actividades desde sus dispositivos móviles.
3. **Redes sociales:** Utiliza estrategias de marketing en línea, como anuncios en motores de búsqueda (Google Ads), publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), y marketing por correo electrónico para atraer y retener usuarios.

La **relación con los clientes:** se refiere a cómo la empresa interactúa, se comunica y establece conexiones con los clientes a lo largo de su ciclo de vida como usuarios de los productos o servicios.

1. **Atención al cliente:** Brinda asistencia personalizada a los usuarios, respondiendo a sus preguntas y preocupaciones de manera oportuna y efectiva. Esto se realiza a través de chat en vivo en la plataforma, correos electrónicos o líneas telefónicas de soporte.
2. **Sistema de Retroalimentación:** Proporciona un mecanismo para que los usuarios compartan sus comentarios y sugerencias. Esto ayuda a mejorar continuamente la plataforma y satisfacer mejor las necesidades de los clientes.
3. **Plataforma web:** mediante la app y la web los clientes pueden acceder a los servicios

La relación con los clientes es crucial para construir confianza, retener a los usuarios y obtener retroalimentación valiosa para mejorar los servicios. Mantener una comunicación abierta, proporcionar asistencia y brindar valor adicional ayudará a fortalecer la relación con los clientes a lo largo del tiempo.

Los costos: son los gastos en los que incurre la empresa para operar y ofrecer sus productos o servicios.

1. **Desarrollo y Mantenimiento de la Plataforma:** Los costos relacionados con el diseño, desarrollo, programación y mantenimiento continuo de la plataforma web y la aplicación móvil.
2. **Marketing y Publicidad:** Gastos para promocionar la plataforma a través de campañas de marketing en línea, publicidad en redes sociales, publicidad en motores de búsqueda y otras estrategias de promoción.
3. **Equipo y Personal:** Los sueldos y salarios del equipo, incluidos directores, personal de atención al cliente, ventas y marketing, así como otros roles clave.
4. **Seguros:** los costos relacionados a las pólizas de seguro necesarias para cada operación
5. **Gastos administrativos:** Los costos generales de operar la empresa, que incluyen alquiler de oficinas, servicios públicos, seguros, licencias y otros gastos administrativos.
6. **Costos de Transacción y Pagos:** Los costos asociados con el procesamiento de transacciones y pagos en línea, incluidas las tarifas de los proveedores de servicios de pago.

Propuesta de Valor para Propietarios de Salas de Cirugía: Optimización de uso y Generación de Ingresos Adicionales

1. **Nuevos ingresos:** La plataforma le permite maximizar los ingresos al alquilar sus salas de cirugía en momentos en que no están en uso, lo que le proporciona una fuente adicional de ingresos sin la necesidad de compromisos a largo plazo. A su vez, engrosar los volúmenes de compra de insumos y acceder a mejores precios.
2. **Acceso a la demanda:** la plataforma le brindará exposición y visibilidad a su sala de cirugía, se promocionará a una audiencia de médicos cirujanos interesados en acceder a instalaciones de alta calidad. Esto aumentará la visibilidad de su establecimiento y puede atraer a nuevos médicos.

3. **Gestión Simplificada:** La plataforma le permite administrar las reservas, horarios y disponibilidad de su sala de cirugía de manera eficiente y centralizada, ahorrándole tiempo y esfuerzo en la gestión operativa.
4. **Flexibilidad y Control:** Usted decide cuándo poner su sala de cirugía disponible para alquiler, lo que le brinda flexibilidad y control sobre su disponibilidad, agenda y precios.
5. **Cumplimiento Normativo y Seguridad:** Trabajamos en conjunto con asociaciones médicas y reguladoras para garantizar que las instalaciones en la plataforma cumplan con los estándares y regulaciones más estrictas, lo que le brinda la confianza de que su sala de cirugía se utiliza de manera segura y legal.
6. **Acceso a Información y Análisis:** Le proporcionamos información y análisis sobre la demanda de su sala de cirugía, las tendencias en el mercado y los patrones de reserva, lo que le permite tomar decisiones informadas para optimizar su oferta.
7. **Red de médicos y salas de cirugía:** Al unirse a la plataforma, su sala de cirugía forma parte de una comunidad médica en crecimiento que comparte información y experiencias.
8. **Seguros:** Acceso a reaseguros para las instalaciones y equipamiento como para la mala praxis y responsabilidad civil ante eventuales siniestros.

Propuesta de Valor para Médicos Cirujanos: Acceso a salas de cirugías seguras y la tecnología de vanguardia , de forma ágil y económica

1. **Acceso a las salas de cirugía y su equipamiento:** Poder acceder a una red de salas de cirugía ambulatorias bien equipadas y con tecnología de vanguardia acorde a su especialidad, brindándole un entorno óptimo para realizar procedimientos quirúrgicos ambulatorios de alta calidad para sus pacientes

2. **Flexibilidad y agilidad:** Reserve salas de cirugía de manera fácil y rápida según su horario y necesidades, sin compromisos a largo plazo, lo que le permite optimizar su tiempo y recursos.
3. **Cumplimiento Normativo y Seguridad:** Todas las instalaciones en estén listadas en la plataforma cumplen con los estándares y regulaciones médicas más estrictas, brindándole la confianza de que está realizando procedimientos en un entorno seguro y legal.
4. **Gestión Simplificada:** La plataforma le permite administrar y coordinar las reservas de las salas de cirugía de manera eficiente, eliminando la necesidad de trámites burocráticos y permitiéndole centrarse en su práctica médica.
5. **Ahorro de Costos:** Al alquilar salas de cirugía sólo cuando las necesite, puede reducir costos operativos y optimizar los recursos médicos de su práctica. Acceder a mejores precios por volúmenes de compra y a marcas de insumos que maneja la sala en alquiler
6. **Acceso a Información, datos y precio de mercado:** Obtenga información sobre las salas de cirugía disponibles, tarifas, ubicaciones y disponibilidad en tiempo real, lo que le permite tomar decisiones informadas para sus procedimientos.
7. **Soporte Personalizado:** Nuestro equipo de atención al cliente está disponible para brindar asistencia en línea y resolver cualquier problema que pueda surgir, asegurándose de que la experiencia sea fluida y satisfactoria.
8. **Red de médicos y salas de cirugía:** Únase a una comunidad de médicos cirujanos y de salas de cirugías, que utilizan la plataforma, compartiendo experiencias en el uso de las salas publicadas.

Los Clientes: Fueron explicados en la página 12

Capítulo 5: Plan operativo

Go to market plan:

La estrategia de *go to market* puede ser definida a través de los elementos del marketing mix, que son un conjunto de acciones y tácticas de marketing enfocadas en lograr el éxito de un producto o servicio, desde su desarrollo hasta su llegada al mercado o al punto de venta.



Esquema de las 4p del Marketing Mix.

Producto:

La plataforma web de alquiler de salas de cirugías ambulatorias es una solución revolucionaria diseñada para facilitar el proceso de reserva de instalaciones médicas de manera ágil, eficiente y segura. Estamos comprometidos en brindar a profesionales de la salud y a propietarios de salas de cirugía una herramienta

confiable y conveniente para satisfacer sus necesidades específicas. Detallamos principales características:

- Reserva Simple y Rápida: Con tan solo unos clics, los usuarios registrados pueden explorar una amplia variedad de salas de cirugía disponibles en toda Argentina y reservar la que mejor se adapte a sus necesidades. Hemos diseñado una interfaz de usuario intuitiva y amigable que permite a los usuarios navegar de manera sencilla por la plataforma, realizar reservas y gestionar sus perfiles de manera eficaz y no perder tiempo valioso en la coordinación de alquileres
- Filtrado Personalizado: Para facilitar la búsqueda, los usuarios pueden filtrar las salas disponibles según su especialidad médica, equipamiento necesario, ubicación geográfica y acreditaciones específicas
- Seguridad y Confiabilidad: Estos atributos son indispensables. Todos los usuarios, tanto médicos como las salas, son sometidos a un riguroso proceso de verificación para asegurarnos de que cuenten con las habilitaciones y acreditaciones correspondientes. Esto garantiza un entorno de trabajo seguro y confiable. A su vez tendrán un seguro de mala praxis y de responsabilidad civil complementarios por cualquier siniestro.
- Amplia Gama de Salas Disponibles: Ofreceremos una amplia gama de salas de cirugía ambulatoria disponibles para alquilar. Desde pequeñas clínicas hasta instalaciones médicas más grandes, tenemos opciones para satisfacer diversas necesidades. Cada sala de cirugía listada en la plataforma incluye información detallada, con imágenes, desde las características del equipamiento hasta la ubicación exacta. Esto permite a los usuarios tomar decisiones informadas y seleccionar la sala que mejor se adapte a sus necesidades.
- Precios transparentes y de mercado: Entendemos que la flexibilidad en la fijación de precios es esencial para satisfacer las diversas necesidades de nuestros usuarios y garantizar un acceso equitativo y asequible a instalaciones de alta calidad. La idea es que los precios se ajusten de manera dinámica en función de la

oferta y la demanda en el mercado de salas de cirugía ambulatoria en Argentina. Esto garantiza que los precios sean competitivos y reflejen las condiciones del mercado en tiempo real. Reconocemos que cada sala de cirugía tiene sus características únicas y nivel de equipamiento. Por eso, ofrecemos sugerencias para que las tarifas personalizadas se adapten al servicio y a la jerarquía de cada sala. De esta manera, las salas de cirugía pueden establecer precios acordes a su oferta específica. Entendemos que las necesidades de contratación pueden variar según el tipo de cirugía y la especialidad médica. Por ello, ofrecemos libertad en las modalidades de contratación que permiten a los usuarios seleccionar la opción que mejor se ajuste a sus requerimientos y presupuesto.

- Soporte al Cliente: Ofrecemos un equipo de soporte al cliente dedicado para resolver preguntas, brindar asistencia técnica y garantizar una experiencia sin problemas en cada paso del proceso.

La plataforma de alquiler de salas de cirugía ambulatoria tiene como objetivo ayudar a los profesionales de la salud y los propietarios de salas, proporcionando una solución confiable y eficiente que agiliza la búsqueda y reserva de instalaciones médicas. Confiamos en que esta plataforma transformará la forma en que se accede a salas de cirugía en Argentina, promoviendo una atención médica de calidad y segura.

Precio:

La estrategia de monetización se basa en un enfoque transparente y equitativo para todos los usuarios. Para acceder a nuestro servicio de alquiler de salas de cirugía, implementaremos un modelo de comisión por transacción al momento de la reserva que estará a cargo del médico cirujano 6% y de la sala de cirugía 2%. Esta comisión se calculará en función del costo total del alquiler y será de un 8% basado en los fees que se cobran en aplicaciones móviles por reservas y alquileres en Argentina y el valor agregado que otorga la plataforma.

En cuanto a la tarifa de publicidad que estará enfocada en la industria médica, comenzaremos con 100 usd mensuales por anunciante con contrato de 12 meses. Los primeros 3 años serán de bajo monto, porque la idea es que colaboren con el desarrollo y luego del crecimiento que tendremos en el tráfico de la plataforma, si cobrar acorde al el mismo. Al abarcar varias especialidades tenemos un gran abanico de empresas que deseen pautar.

Descuentos y Promociones para Usuarios Frecuentes: Valoramos la lealtad de nuestros usuarios y queremos recompensar. Aplicaremos un programa de fidelización, los usuarios frecuentes pueden disfrutar de descuentos y promociones exclusivas, lo que hace que el uso continuo de la plataforma sea aún más ventajoso.

Descuentos en Insumos y Tecnología: Colaboramos con la industria tecnológica y de suministros médicos para ofrecer a nuestros usuarios descuentos exclusivos en insumos y equipos a través de la plataforma. Esto permite a los profesionales médicos y a los propietarios/administradores de salas de cirugías acceder a precios más asequibles en insumos y equipamientos esenciales para las cirugías.

Plaza:

La plataforma abarca todo el territorio argentino, permitiendo a los profesionales médicos y centros de salud de todas las regiones acceder a salas de cirugía de alta calidad. Ya sea en las principales ciudades o en áreas más remotas, la plataforma facilita el acceso a la infraestructura necesaria. Incluyendo hospitales, clínicas y centros médicos en áreas urbanas y rurales. Esto brinda opciones para una cirugía ambulatoria adecuada y cercana a pacientes y profesionales médicos.

La plataforma está disponible en línea y se puede acceder desde cualquier dispositivo con conexión a internet. Esto significa que los usuarios pueden buscar y reservar salas de cirugía en cualquier momento y desde cualquier lugar. Si bien comenzaremos por las ciudades más grandes, la idea es llegar a todos los rincones del país, y luego avanzar en el resto del continente.

Promoción:

Aborda todas las actividades relacionadas con la comunicación y promoción del producto. Esto incluye publicidad, relaciones públicas, marketing en redes sociales, promociones de ventas y estrategias de comunicación en general. Pasamos a detallar las acciones a realizar .

Sitio Web Informativo: Desarrollaremos un sitio web completo que ofrezca información detallada sobre la plataforma, incluyendo cómo funciona, los beneficios para los usuarios y casos de éxito.

Publicidad en Redes Sociales: Utilizaremos las redes sociales y Google Ads para promocionar en línea la plataforma. Compartiendo contenido relevante y útil para atraer y llegar al público objetivo

Programa de Influencers Médicos: crear relaciones con médicos influyentes en las redes sociales o expertos en cirugía para que promocionen la plataforma.

Relaciones Públicas y Cobertura Mediática: publicitaremos en medios de salud y negocios para aumentar la visibilidad de tu plataforma.

Programa de Referencia: Implementaremos un programa de referencia que recompense a los usuarios que recomienden la plataforma a otros profesionales médicos.

Participación en Eventos Médicos: donde podemos promocionar de forma directa con los potenciales usuarios de la plataforma y establecer contactos.

Ofertas Iniciales: los primeros 6 meses de vida de la plataforma ofrecemos descuentos atractivos para atraer a los primeros usuarios y generar impulso.

Visitar y contactar a las salas de cirugía de las ciudades más importantes de Argentina para invitar a conocer y publicar en la plataforma sus instalaciones.

Dispondremos de dos visitantes médicos para dicho fin.

Funnel de ventas:

Un funnel de ventas es un proceso que guía a los prospectos desde su primera interacción con la plataforma hasta que se convierten en clientes. El objetivo es capturar el 7% del mercado disponible en las principales ciudades de Argentina. Aquí está cómo vamos a avanzar hacia ese objetivo:

1. Awareness:

En una primera instancia, es clave generar awareness de marca para aumentar la conciencia sobre la importancia de las salas de cirugía seguras y bien equipadas, su mantenimiento y cómo la plataforma puede beneficiar a los profesionales médicos y propietarios de salas de cirugía en Argentina para dar a conocer la plataforma. Para ello vamos a realizar una serie de acciones orientadas a educar, informar y atraer la atención de nuestro público objetivo. Estas acciones incluyen:

Campañas de Publicidad en Línea: Utilizamos publicidad en línea, como anuncios de Google y publicidad en redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn), para destacar los beneficios de contar con salas de cirugía bien equipadas y cómo la plataforma puede ser una solución eficiente para médicos y propietarios.

Marketing de Contenido: Crearemos contenido educativo y relevante, como blogs, artículos y videos, que destaque la importancia de la infraestructura quirúrgica adecuada. También proporcionaremos información sobre cómo la plataforma facilita el acceso a estas instalaciones.

Colaboraciones y Alianzas Estratégicas: Colaboraremos con asociaciones médicas, clínicas y centros médicos para promover conjuntamente la importancia de las salas de cirugía bien equipadas, su mantenimiento periódico, el cumplimiento de normas de acreditación y cómo la plataforma puede ser una solución valiosa.

Campañas de Email Marketing: Enviaremos correos electrónicos informativos a médicos y propietarios de salas de cirugía destacando los beneficios de la plataforma y cómo pueden registrarse y aprovecharla.

Testimonios y Casos de Éxito: Compartiremos a través de las redes sociales testimonios y casos de éxito de médicos y propietarios que han utilizado la plataforma para destacar los resultados positivos que han experimentado.

Participación en Eventos Médicos: Asistiremos a eventos y conferencias médicas para presentar la plataforma y establecer conexiones directas con profesionales médicos y propietarios de salas de cirugía.

En esta etapa nos enfocaremos en comunicar de manera efectiva cómo la plataforma aborda los desafíos relacionados con las salas de cirugía y destaca los beneficios de utilizarla tanto para médicos como para propietarios.

2. Interés:

En la etapa de interés es esencial proporcionar a los prospectos la información y la experiencia necesarias para que se sientan motivados a seguir adelante en el proceso de compra. Quieren comprender mejor cómo funciona y cómo puede beneficiarlos. Para fomentar este interés y guiarlos hacia la siguiente etapa haremos: Demostraciones Virtuales Personalizadas: Ofrecemos demostraciones virtuales en donde un comercial guíe a los prospectos a través de la plataforma. Durante la demostración, muestra cómo buscar y reservar salas de cirugía de manera eficiente y cómo publicarlas, la demostración se hace según las necesidades específicas del prospecto (médico o propietario).

Contenido Educativo Detallado: Proporcionamos contenido educativo en forma de videos, tutoriales y documentos descargables que expliquen en profundidad cómo funciona la plataforma. Resalta las características clave y cómo pueden beneficiarse los usuarios.

Casos de éxito: Compartimos casos de éxito y testimonios de profesionales médicos que han tenido experiencias positivas alquilando salas a través de la plataforma. Estos ejemplos concretos pueden ayudar a los prospectos a comprender el valor real que ofrece la plataforma.

Ofertas y Beneficios Claros: Destaca claramente los beneficios de usar tu plataforma, como ahorro de tiempo, costos reducidos y mayor accesibilidad a salas de cirugía de calidad.

Chat en Vivo: El community manager responderá a las consultas que surgen de las redes y brindará la información que requieran los prospectos.

Visitas personalizadas: un comercial visitará los propietarios de las salas para tener un contacto más personal y poder demostrar cómo funciona la plataforma y los beneficios que le aportan.

Al brindar una experiencia informativa y personalizada en esta etapa de "Interés", se aumenta la probabilidad de que los prospectos avancen hacia la siguiente fase del proceso de compra.

3. Evaluación:

Prueba Gratuita: Ofreceremos durante seis meses una prueba gratuita de la plataforma para que los usuarios puedan explorar su funcionalidad.

4. Etapa de Reserva:

Registro: Invitamos a los usuarios a registrarse en la plataforma para que puedan comenzar a buscar y reservar salas de cirugía.

Asistencia en vivo: Ofreceremos un chat en vivo y soporte telefónico para ayudar a los usuarios durante el proceso de reserva.

5. Etapa de Post-Venta:

Solicitar Retroalimentación a los usuarios que proporcionen retroalimentación sobre su experiencia de reserva.

Enviar correos electrónicos informativos sobre las próximas reservas, consejos para el uso de la plataforma y noticias relacionadas con la cirugía ambulatoria.

6. Etapa de Retención:

Descuentos y Promociones: especiales para usuarios que han realizado reservas previas.

Programa de Referencia: para incentivar a los usuarios a referir a otros profesionales médicos a tu plataforma.

7. Etapa de Fidelización:

Comunicación: constante con los usuarios a través de boletines informativos y actualizaciones sobre nuevas salas de cirugía disponibles.

Programa de fidelización: promociones y beneficios para usuarios fieles.

Este embudo de ventas está diseñado para llevar a los usuarios a través de un proceso gradual y educativo, brindándoles la información y el apoyo que necesitan en cada etapa. A medida que avanzan por el embudo, se vuelven más propensos a convertirse en clientes leales que utilizan regularmente la plataforma para alquilar salas de cirugía ambulatoria en Argentina tanto los médicos como los propietarios.

Plan General Operativo para el Lanzamiento de BookSR:

Fase 1: Lanzamiento en Rosario y AMBA

Objetivo: Verificar el funcionamiento de la plataforma y validar la demanda antes de expandirse a otras ciudades. Llegar a que se realice el 14% de los tratamientos que apuntamos en el SOM. Conseguir la cuota mínima de anunciantes

Tiempo: 6 meses

Pasos Clave:

1. Preparación de la Plataforma:

Asegurarse de que la plataforma esté completamente desarrollada y probada para garantizar un funcionamiento sin problemas.

2. Identificación de Salas de Cirugía:

Contactar a propietarios de salas de cirugía en Rosario y AMBA que estén dispuestos a listar sus instalaciones en la plataforma.

3. Atracción de Médicos de las Especialidades:

Llevar a cabo campañas de marketing dirigidas específicamente a los médicos especialistas en Rosario, y AMBA para atraerlos a la plataforma.

4. Registro y Validación:

Registrar a los médicos y propietarios de salas interesados en la plataforma.

Validar las credenciales médicas y la idoneidad de las salas antes de que estén disponibles para reservar.

5. Lanzamiento y Promoción:

Anunciar el lanzamiento de la plataforma de alquiler de salas de cirugía en Rosario y AMBA.

Realizar campaña de promoción en línea y fuera de línea para aumentar la visibilidad.

Visitar a los principales laboratorios e industria de las especialidades para que pauten en la plataforma. Apuntamos a 5 anunciantes por especialidad con un contrato de 12 meses a una tarifa accesible.

6. Gestión de Reservas:

Facilitar las reservas de salas de cirugía y coordinar horarios entre médicos y propietarios.

Ofrecer un proceso de reserva eficiente y sin problemas.

7. Soporte y Servicio al Cliente:

Proporcionar atención al cliente y soporte técnico para resolver cualquier consulta o problema.

8. Evaluación Continua:

Monitorear el funcionamiento de la plataforma y recopilar comentarios de los usuarios.

Realizar mejoras en función de la retroalimentación recibida.

Fase 2: Expansión al resto de las ciudades

Objetivo: Una vez que la plataforma esté funcionando de manera eficiente en Rosario y CABA, se expandirá para incluir. Llegar al 28% de los tratamientos del SOM. Sumar más anunciantes

Tiempo: luego de cumplir etapa fase 1 (6 meses de inicio) duración 12 meses

Pasos Clave:

1. Atracción de Médicos Especializados:

Lanzar campañas específicas para atraer médicos de las nuevas ciudades a la plataforma.

2. Registro y Validación:

Registrar a los médicos de las nuevas ciudades y validar sus credenciales.

Continuar validando nuevas salas para la especialidad en expansión.

4. Promoción de la Expansión:

Anunciar la expansión de la plataforma hacia nuevas ciudades.

5. Gestión de Reservas y Soporte:

Ampliar la capacidad de gestión de reservas y soporte para acomodar la expansión.

Fase 3: Expansión Geográfica - Otras Ciudades de Argentina

Objetivo: Después de establecerse principalmente en Rosario y AMBA con múltiples especialidades, y el resto de las ciudades, se profundizará con mayor intensidad a las ciudades de menor tamaño y las zonas de influencia de las mismas. Lograr la cuota del 56 % del SOM.

Tiempo: desde los 18 meses de inicio hasta los 36 meses.

Este plan general operativo proporciona una hoja de ruta para el crecimiento gradual de tu plataforma de alquiler de salas de cirugía, comenzando en Rosario y AMBA, validando la demanda y expandiéndose a nuevas especialidades y ubicaciones a medida que el negocio crece. Se espera llegar al 7% del mercado objetivo dentro de los primeros 5 años. Ver Anexo II diagrama de Gant.

Equipo Emprendedor:

Nuestro equipo emprendedor está conformado por profesionales apasionados, con experiencia y comprometidos con la innovación en el campo de la salud y la tecnología. Cada miembro aporta experiencia única que se complementa para llevar a cabo con éxito el proyecto de la plataforma web de alquiler de salas de cirugía.

1. Socio Fundador y CEO - Experiencia en Emprendimiento y Tecnología Médica

German Manavella es un emprendedor apasionado con más de 10 años de experiencia en el campo de la salud y la gestión empresarial. Ha liderado con éxito el Centro de la Visión GM, el Instituto MF y miembro SAAO. Su visión y liderazgo estratégico son la fuerza impulsora detrás de nuestro proyecto.

- Responsabilidades Clave: Estrategia empresarial, desarrollo de relaciones clave, liderazgo ejecutivo.

2. Director Médico - Cirujano Experimentado y Conocedor del Sector

- El Dr. Jerónimo Cuesta es un cirujano altamente respetado con una trayectoria destacada en Grupo Güemes y 14 años de experiencia en cirugías ambulatorias, ex auditor de ITEN acreditadora en salud. Su profundo conocimiento del sector y su red de contactos en la comunidad médica son invaluable para garantizar la calidad y la seguridad en la plataforma.
- Responsabilidades Clave: Supervisión médica, estándares de seguridad y calidad, relaciones con profesionales de la salud.

3. CTO - Experto en Desarrollo de Plataformas Tecnológicas

o Gaspar Moc es un líder técnico con 15 años de experiencia en el desarrollo de plataformas web complejas. Ha liderado con éxito equipos de desarrollo en ecloud y ha entregado soluciones tecnológicas innovadoras en múltiples industrias. Su experiencia es crucial para diseñar y construir una plataforma segura y de alto rendimiento.

o Responsabilidades Clave: Desarrollo tecnológico, arquitectura de sistemas, seguridad informática.

El equipo emprendedor está compuesto por un grupo diverso de individuos talentosos y apasionados, que comparten un enfoque en la transformación de la manera en que se acceden y optimizan los recursos en salud. El equipo está comprometido con la excelencia y el éxito del proyecto, y están seguros de que sus habilidades y experiencia les llevarán a lograr resultados excepcionales en beneficio de la comunidad médica y los pacientes



Universidad de
SanAndrés

Capítulo 6: Análisis Financiero

Plan Financiero:

El plan financiero es una parte esencial para asegurar el éxito y la sostenibilidad de nuestro proyecto de plataforma web de alquiler de salas de cirugía. Este documento establecerá las proyecciones económicas y financieras que guiarán a las decisiones estratégicas y operativas. Nuestro objetivo es proporcionar una visión clara y realista de cómo planeamos generar ingresos, manejar los costos y alcanzar la rentabilidad a medida que llevamos a cabo este emprendimiento.

Variables macroeconómicas:

En el contexto actual, en Argentina, no se puede hacer un pronóstico de la inflación proyectada ni del tipo de cambio. Con lo cual a fines de simplificar y poder hacer una proyección se toma como moneda de expresión el dólar americano y la inflación proyectada de EE.UU.

El motivo es que estamos en plenas elecciones presidenciales, con lo que representa eso en Argentina, todo pronóstico futuro de las variables económicas es más que incierto.

	2023	2024	2025	2026	2027
IPC USA	2,9%	2,3%	2,0%	2,0%	2,0%

<https://es.statista.com/estadisticas/598528/proyeccion-inflacion-en-ee-uu-2008-2020/>

Ventas:

Las proyecciones de ingresos son fundamentales para estimar cómo la plataforma generará ingresos a partir de las tarifas de alquiler de salas y la publicidad dirigida a la industria tecnológica.

1. **Comisiones de Alquiler de Salas:** Las comisiones de alquiler de salas representan el ingreso principal de la plataforma y se calculan como un porcentaje de la tarifa de alquiler que el inquilino paga al propietario de la sala de cirugía. Esta comisión es la base de los ingresos operativos.
 - Tasa de comisión: 8 % de la tarifa de alquiler, de las cuales 6% paga el Médico y 2% la Sala de cirugía
 - Precio Promedio de Alquiler: u\$s 250



2. **Publicidad a la Industria Tecnológica:** La plataforma puede ofrecer espacios publicitarios dirigidos a empresas de la industria tecnológica que deseen promocionar sus productos y servicios a los profesionales médicos y las instituciones de salud que utilizan la plataforma. Estos ingresos provienen

de acuerdos de publicidad. Comenzaremos con un fijo mensual con el objetivo de paliar un porcentaje de costos fijos, en el 2do año se actualizará el fijo a la tasa de crecimiento de usuarios de la plataforma hasta el 3er año inclusive. A partir del cuarto año se revisará la base cálculo de la tarifa.

- Proyecciones:
- Un Fijo mensual x presencia (1er, 2do año y 3er año), 100 usd, 150 usd y 200 usd respectivamente. Para el año
- Tráfico estimado: a partir del 4to año se evaluará según el número de visitantes mensuales en la plataforma.
- El cálculo del ingreso se estimó en 5 patrocinadores por cada especialidad (7) por mes por la tarifa: $5 \times 7 \times 12 \times \100usd : 42.000 primer año

De este modo, mediante la sumatoria de las 2 categorías se obtiene la facturación bruta (neta de IVA) a la cual se le deben deducir los impuestos correspondientes:

- **Ingresos Brutos:** tasa promedio de 3,5% sobre facturación bruta.
- **Otros Impuestos:** entre ellos se incluye el DRel calculado como 0,638% sobre facturación bruta.

De este modo se obtienen las **Ventas Netas**.

	2024	2025	2026	2027	2028
INGRESOS	\$ 77.910,71	\$ 278.464,29	\$ 658.571,43	\$ 895.035,71	\$ 1.131.500,00
	\$ -	\$ 2,57	\$ 1,37	\$ 0,36	\$ 0,26
1. Fee alquiler	\$ 35.910,71	\$ 215.464,29	\$ 574.571,43	\$ 790.035,71	\$ 1.005.500,00
2. Publicidad industria	\$ 42.000,00	\$ 63.000,00	\$ 84.000,00	\$ 105.000,00	\$ 126.000,00
COSTOS	\$ 11.811,93	\$ 35.267,75	\$ 81.415,40	\$ 111.564,19	\$ 141.713,97
		\$ 1,99	\$ 1,31	\$ 0,37	\$ 0,27
Fee medios de pago	\$ 1.795,54	\$ 10.773,21	\$ 28.728,57	\$ 39.501,79	\$ 50.275,00
Prima de seguro	\$ 7.182,00	\$ 14.364,00	\$ 28.728,00	\$ 39.501,00	\$ 50.275,00
Ingresos Brutos (IIBB)+ Drei	\$ 2.834,39	\$ 10.130,53	\$ 23.958,83	\$ 32.561,40	\$ 41.163,97
RESULTADO BRUTO	\$ 66.098,79	\$ 243.196,54	\$ 577.156,03	\$ 783.471,53	\$ 989.786,03

Costos variables

Los costos variables se encuentran directamente relacionados con los alquileres concretados y están conformados por:

- Comisión del medio de pago (tarjeta de crédito) 5%
- Prima de seguro: 1 usd por cirugía

Gastos Marketing: Los gastos relacionados con la promoción de la plataforma y la adquisición de usuarios, incluyendo estrategias de marketing digital y campañas publicitarias y el community manager.

- Estrategia de Marketing: Planificación y ejecución de campañas para atraer a cirujanos y propietarios de salas.
- Publicidad en Línea: Inversión en anuncios en redes sociales, motores de búsqueda, etc.

Gastos Administrativos y estructura:

- Sueldos y cargas sociales: una gerencia, un director médico, un CTO, tres puestos operativos, un vendedor, atención al cliente y un administrativo contable.
- Mantenimiento de host en Amazon web services
- Fix de la plataforma (mantenimiento) y otros gastos menores relacionados a IT, aquí en los años que se invierte en Evolutivos de la plataforma, se divide el año en 2, 6 meses abono mantenimiento, 6 meses evolutivos, según acuerdo con desarrolladora.
- Estudios contable y jurídico por la correspondiente contratación de sus servicios.
- Otros gastos varios entre los que se incluyen el alquiler de una oficina en un edificio de oficinas compartidas (el fee incluye los servicios básicos de cafetería, luz, artículos de oficina, impresoras, etc), comidas diarias del personal, abono de telefonía, traslados en caso de ser necesarios y otros gastos propios del negocio.

Otros ingresos y egresos

Se compone por las amortizaciones de los Activos de la empresa e intereses bancarios (que no tenemos proyectado aun créditos, x la inestabilidad del país). Hoy el financiamiento será a través de los inversores.

Impuesto a las ganancias

Finalmente, el impuesto a las ganancias se calcula como el 35% sobre el EBT, llegando de este modo a obtener el Resultado Neto correspondiente a cada ejercicio.

RESULTADO BRUTO	\$ 66.098,79	\$ 243.196,54	\$ 577.156,03	\$ 783.471,53	\$ 989.786,03
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 143.450,00	\$ 162.796,40	\$ 172.584,33	\$ 222.902,00	\$ 272.227,60
	\$ 116.850,00	\$ 115.484,40	\$ 117.794,09	\$ 169.830,00	\$ 218.067,60
Administrativos					
Honorarios Gerentes	\$ 72.000,00	\$ 74.908,80	\$ 76.406,98	\$ 110.160,00	\$ 149.817,60
Sueldos y cargas sociales	\$ 29.250,00	\$ 40.575,60	\$ 41.387,11	\$ 59.670,00	\$ 68.250,00
Abogado	\$ 6.000,00	\$ 6.120,00	\$ 6.242,40	\$ 6.120,00	\$ 6.000,00
Contador	\$ 2.400,00	\$ 2.448,00	\$ 2.496,96	\$ 2.448,00	\$ 2.400,00
Otros	\$ 7.200,00	\$ 7.344,00	\$ 7.490,88	\$ 7.344,00	\$ 7.200,00
Comercialización/Operación					
Mantenimiento Evolutivo Plataforma	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 2.800,00	\$ 1.400,00	\$ 2.800,00
Marketing	\$ 24.000,00	\$ 28.800,00	\$ 34.560,00	\$ 34.560,00	\$ 34.560,00
Infraestructura Amazon (Mantenimiento fijo)	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
EBITDA RESULTADO OPERATIVO	-\$ 77.351,21	\$ 80.400,14	\$ 404.571,70	\$ 560.569,53	\$ 717.558,43
	-\$ 0,99	\$ 0,29	\$ 0,61	\$ 0,63	\$ 0,63
Otros Ingresos/Egresos					
Amortizaciones	\$ 8.666,67	\$ 9.953,33	\$ 10.286,67	\$ 11.073,33	\$ 10.906,67
Impuestos	-\$ 30.106,26	\$ 24.656,38	\$ 137.999,76	\$ 192.323,67	\$ 247.328,12
IIIG	\$ -	\$ 24.656,38	\$ 137.999,76	\$ 192.323,67	\$ 247.328,12
RESULTADO NETO	-122000-\$ 86.017,88	\$ 55.743,76	\$ 266.571,94	\$ 368.245,86	\$ 470.230,31

Inversión inicial:

La inversión inicial asciende a USD 122.000 y se encuentra compuesta por los siguientes ítems necesarios para el inicio de las operaciones:

- Desarrollo del MVP de la plataforma web más los evolutivos (mejoras) de los primeros 6 meses de funcionamiento que son aproximadamente 160 hs. En el año 2 y 4 se estima realizar evolutivos nuevamente para adecuar la plataforma a las necesidades de la evolución del negocio.
- Laptops y móviles para el personal que nos acompañara. En los años siguientes será necesario adquirir más laptops para la planta de personal que se incrementa. Valor de cada laptop usd \$500
- Caja para cubrir las necesidades operativas de fondos de modo de garantizar el correcto desenvolvimiento de la operatoria comercial. Se estima el monto para los primeros 12 meses para no pasar sobresaltos financieros. Durante los primeros 6 meses de vida de la plataforma no se va a cobrar el fee a los

usuarios, para fomentar el uso de la misma, que se de conocer, con lo cual no tendrá ingresos por tickets. Según las proyecciones necesitamos aproximadamente \$80.000 usd.

La financiación de la inversión estará dada por los socios accionistas. Un grupo de médicos de diferentes especialidades (oftalmología, otorrino, estética y traumatología). El propósito de tener accionistas médicos es que puedan aportar su conocimiento e interés.

USD	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Desarrollo web	\$ 40.000,00		\$ 5.600,00		\$ 5.600,00	
Laptops	\$ 2.000,00	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00		
Inversion en NOF	\$ 80.000,00					
Total	\$ 122.000,00	\$ 500,00	\$ 6.600,00	\$ 1.000,00	\$ 5.600,00	\$ -

Viabilidad del Negocio:

En el análisis financiero del proyecto, se ha evaluado el desempeño económico en función de una tasa de descuento del 35%. La misma surge al aplicar la fórmula que nos permite calcular la tasa de rendimiento requerida o esperada de un activo financiero o inversión, teniendo en cuenta tanto el riesgo sistemático (representado por beta y la prima de riesgo de mercado) como el riesgo específico del activo (representado por la prima de riesgo del activo). Esta fórmula es fundamental en la valoración de activos y en la toma de decisiones de inversión.

$$K_e = R_f + B (R_m) + R_p$$

Ke: Costo de capital

Rf: Tasa libre de riesgo 5,33%

B: Beta apalancada del negocio 1,47%

Rm: Prima del mercado (11,02 - 5,33)

Rp: Prima riesgo país 2133 puntos

TIR (Tasa Interna de Retorno)

La TIR es una medida utilizada para evaluar la rentabilidad de una inversión. Representa la tasa de rendimiento esperada de un proyecto o inversión. En otras palabras, es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo futuros con la inversión inicial. Cuanto mayor sea la TIR, más atractiva es la inversión. Para nuestro, hemos calculado una TIR del 69%, lo que indica que se espera un rendimiento favorable y atractivo para los inversores.

VAN (Valor Actual Neto)

El VAN es una medida que se utiliza para determinar el valor actualizado de los flujos de efectivo futuros generados por un proyecto o inversión, descontados a una tasa de interés apropiada. Es una métrica que nos indica si el proyecto es financieramente viable y rentable. Un VAN positivo indica que el proyecto generará un rendimiento superior a la tasa de descuento utilizada, lo que implica que el proyecto agrega valor a la empresa. Hemos realizado el cálculo del VAN para nuestro proyecto y hemos obtenido un valor de \$148.472 usd, lo que indica que el proyecto tiene un valor presente neto positivo y es financieramente atractivo.

Payback:

Es el tiempo que se tarda en recuperar la inversión inicial del proyecto a través de los flujos de efectivo netos generados por el mismo. En nuestro proyecto estimamos que se recuperará la inversión en el tercer año, con lo cual consideramos un tiempo atractivo.

Como podemos observar de las proyecciones fundamentadas en la propuesta de valor y el plan de llegada al mercado, podemos afirmar de que se trata de un proyecto atractivo y viable desde todo punto de vista.

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2.023	2.024	2.025	2.026	2.027	2.028
Resultado neto	0	-86.018	55.744	266.572	368.246	470.230
más:						
Depreciación bienes de uso	0	8.667	9.953	10.287	11.073	10.907
Quebranto fiscal	0	0	24.656	5.450	0	0
más/(menos):						
Efectivo generado por las operaciones	0	-77.351	90.353	282.309	379.319	481.137
Pagos compras de bienes de uso	0	500	6.600	1.000	5.600	0
Pagos compras de intangibles	0	0	0	0	0	0
Efectivo aplicado a las inversiones	-122.000	500	6.600	1.000	5.600	
Free cash flow operativo	-122.000	-77.851	83.753	281.309	373.719	481.137

van \$ 148.472,72
 tir 69%
 tasa desc 35%

Riesgos:

El proyecto se puede enfrentar a varios riesgos y desafíos. A continuación, vamos a enumerar algunos de los riesgos que consideramos a los que se expone:

1. **Competencia Emergente:** A medida que el proyecto experimenta un crecimiento continuo, se plantea la posibilidad de enfrentar la competencia de nuevas plataformas o servicios similares que puedan surgir con la intención de captar una porción del mercado. En este contexto, es de vital importancia que la empresa ingrese al mercado de manera temprana y efectiva, enfocándose tanto en la calidad del servicio como en una estrategia de marketing sólida. La premisa subyacente es que al cumplir con estos dos factores de manera excepcional, se dificultará significativamente la entrada de nuevos competidores. La organización mantiene un compromiso constante con la innovación y la mejora continua de la calidad del servicio como parte fundamental de su

estrategia. Este enfoque estratégico tiene como objetivo principal mantener y fortalecer una ventaja competitiva sólida frente a posibles competidores futuros.

2. Regulaciones y Cumplimiento: El sector de la salud está altamente regulado. Cumplir con todas las regulaciones y requisitos legales es esencial, también para aportarnos solidez y confianza de los usuarios. Futuros cambios en las leyes y regulaciones pueden tener un impacto significativo en la operación del negocio. Por eso se desarrollan alianzas estratégicas con los colegios de médicos y asesoría legal especializada en regulaciones de salud y tecnología para garantizar el cumplimiento normativo y estar atentos a cambios en la legislación y ajustarse a ellos de manera proactiva

3. Adopción del Mercado: El tiempo en que lleve “convencer” a médicos y propietarios de salas de cirugía para que adopten la plataforma es muy importante. La estrategia de marketing está enfocada en lograr que sea lo más rápido posible. Si bien el servicio en salud es novedoso, como se mencionó anteriormente durante el trabajo, en otras industrias ya se utiliza por lo cual la tecnología ya está aprobada, ahora toca introducirla en salud.

4. Reputación y Calidad del Servicio: Es fundamental la confianza que gane la plataforma, para ello debe mantener estándares de calidad y reputación. Las malas experiencias de los usuarios pueden afectar la reputación y la confianza en el servicio. Para ello está el sistema de valoración entre usuarios y atención al cliente, para efectuar el control de calidad, monitorear y recopilar datos de la retroalimentación de usuarios para mantener, mejorar continuamente el servicio y responder rápidamente a problemas y preocupaciones de los usuarios.

5. Cuestiones de Responsabilidad Legal: En caso de problemas durante las cirugías realizadas en las salas alquiladas, pueden surgir cuestiones de responsabilidad legal. Es importante contar con acuerdos y seguros adecuados. Para ello se cuenta con asesoramiento legal y se desarrolla con compañías de seguro pólizas especiales de cobertura adicional a la propia de los usuarios.

6. Fluctuaciones de la Demanda. El objetivo de diversificar las especialidades médicas y las ubicaciones geográficas en las cuales va a estar presente, no solo es para abarcar la mayor cantidad de mercado sino para evitar el impacto de las fluctuaciones de la demanda que pueden generar la actividad “natural” de las especialidades y ciudades y no depender una sola área o especialidad.

7. Riesgos Económico-Financieros: A medida que se desarrolle el negocio, y se consolide en el mercado como referentes y obtenga la confianza de los usuarios, se ira diversificando las fuentes de ingresos, agregando más servicios como se dijo en la explicación de la solución. La plataforma está diseñada para ser flexible y escalable para adaptarse al negocio.

8. Patentamiento: Registrar la marca como una medida prudente para proteger la identidad de la plataforma.

Conclusiones:

A lo largo de este proceso, hemos evaluado exhaustivamente la viabilidad y el potencial de este emprendimiento en el sector de la salud.

Los resultados obtenidos son alentadores. Con una TIR del 69%, un VAN de 148,472 USD y un período de recuperación de la inversión en el tercer año, el proyecto demuestra una sólida rentabilidad y un retorno significativo para los inversionistas. Estas cifras son indicativas de la robustez del modelo de negocio y de su capacidad para generar flujos de efectivo positivos a largo plazo.

Además de los indicadores financieros favorables, hemos identificado un mercado creciente y una demanda latente en el sector de la salud para la solución que ofrece nuestra plataforma. La estrategia de implementación cuidadosamente planificada, que incluye la expansión gradual a nuevas ciudades y especialidades, proporciona un enfoque sólido para el crecimiento y la consolidación en el mercado.

Es importante destacar que el éxito de este proyecto no solo se basa en cifras financieras, sino también en la visión, el compromiso y la capacidad del equipo detrás de esta iniciativa. La combinación de experiencia en el sector médico,

habilidades tecnológicas y una dedicación inquebrantable para abordar las necesidades de los profesionales de la salud y los pacientes fortalece aún más la perspectiva de éxito. La plataforma de alquiler de salas de cirugías no solo ofrece beneficios financieros, sino que también contribuye a la eficiencia y la calidad en el campo de la atención médica

El Cuento:

Había una vez una visión audaz que nació en el corazón de un grupo de emprendedores. Soñaban con cambiar la forma en que los médicos accedían a salas de cirugía y cómo los propietarios de estas instalaciones aprovechaban sus recursos. Así nació la plataforma de alquiler de salas de cirugía.

En el corazón de esta historia estaba la necesidad de médicos que anhelaban espacios de acceso ágil, modernos y bien equipados para sus cirugías, pero se enfrentaban a desafíos para encontrarlos. Y también estaban los propietarios de salas de cirugía, que tenían estos espacios, pero no siempre estaban llenos.

Los emprendedores idearon una solución ingeniosa: una plataforma en línea donde médicos y propietarios se encontrarían. Los médicos podrían buscar y reservar salas según sus necesidades, mientras que los propietarios podrían optimizar el uso de sus instalaciones. Era una oportunidad para todos.

Con determinación y una estrategia sólida, construyeron la plataforma. Realizaron análisis financieros, consideraron el entorno político y legal, y se sumergieron en las complejidades de la atención médica. Su visión cobró vida cuando lanzaron la plataforma enfocándose primero en Rosario y CABA.

El éxito llegó cuando médicos sonreían al encontrar la sala perfecta y los propietarios veían cómo sus instalaciones se llenaban de actividad. La plataforma creció, abriendo oportunidades para médicos de diferentes especialidades y expandiéndose a ciudades de todo el país.

Los desafíos surgieron, pero el equipo de emprendedores los abordó con determinación. La seguridad y la calidad siempre fueron prioritarias. El negocio prosperó, atrayendo inversores y transformando la atención médica en Argentina y más allá.

Y así, la visión audaz se convirtió en un cuento de éxito, donde la tecnología y la innovación mejoraron la vida de médicos, propietarios y, en última instancia, de los pacientes. Un cuento que recordaba a todos que, a veces, la respuesta a los desafíos más grandes está en la creatividad y la valentía de los soñadores.

FIN



Universidad de
SanAndrés

Fuentes y bibliografía

- Borden, N. (1950). Marketing Mix. Harvard Business School.
- Coberturas de Salud en Argentina (Año 2022). Ministerio de Salud, Secretaria de Equidad en Salud
- Catalina, Rodríguez Tapia- Oliver, Azuara. (2022) Gig economy: El nuevo paradigma para a generación de ingresos
- Eric, Ries. (2011). Lean Startup
- Fuerza de trabajo en el sector salud en Argentina (2020). Observatorio Federal de Recursos Humanos en Salud
- Genoni, G. (2022). Estimación del costo del capital. Genoni.G. (2022). Invertir o no invertir: mirando los negocios con sentido común.
- Genoni, G. (2022). Invertir o no invertir: mirando los negocios con sentido común.
- Humphrey, A. (1960). FODA (SWOT en inglés). Stanford Research Institute.
- Lamattina, O. E. (2018). Performance y Proyecciones Financieras. En O. E. Lamattina, Análisis de Estados Financieros: Un enfoque integral.
- Mullins, D. (1993). Diversificación, CAPM y coste de los recursos. Harvard Business School.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2005). Generación de Modelos de Negocios: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2014). Diseñando la propuesta de valor. Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 137-145.
- Porter, M. E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, Jan. 2008.

ANEXO I

Nombre: José

Edad: 45 años

Profesión: Administrador de empresas

José es gerente general de una clínica de ojos de la ciudad de Rosario, se encarga de administrar la clínica. En la misma atienden 20 profesionales, se realizan estudios de imágenes y cirugías de todas las subespecialidades. La clínica cuenta con equipamiento para realizar las distintas cirugías, como por ejemplo cataratas, vitrectomías, glaucoma, refractivas y trasplantes. Cuentan con 3 quirófanos, una para cirugías refractivas mediante láser excimer, otro para cirugías menores y el 3ero para cirugías de cataratas y vitrectomías. El quirófano de excimer láser se usa una vez por semana o cada dos, la 2da sala una vez por semana y la 3ra 2 veces por semana”.

Dolores:

- Costo de mantenimiento y servicio del equipamiento
- Capacidad ociosa de producción.

Aspiraciones:

- Poder alquilar en los momentos que no se usen.
- Acceder a los médicos que estén buscando
- Respaldo legal ante problema

ANEXO II

Nombre: Mauro

Edad:40 años

Profesión: Médico cirujano Especialidad oftalmología, sub especialidad segmento anterior

Tiene su propio consultorio en Firmat, Santa fe y realiza sus cirugías en rosario, completó su residencia médica en una importante clínica de la ciudad de Rosario, luego trabajó en otra clínica de Rosario y al mismo tiempo en un policlínico de Firmat. Ahora trabaja 3 días en su consultorio propio en Firmat, un día lo destina a realizar cirugías, en la ciudad de Rosario y otro en hacer consultorio también en Rosario. “está en el momento de crecimiento de experiencia y volumen de trabajo en su profesión, donde ya dispone de experiencia suficiente para realizar cirugías y tiene pacientes, pero no cuenta ni tiene intención de realizar una inversión importante para adquirir equipamiento necesario para realizar las cirugías”. No desea derivar más los pacientes a otros médicos, sino operarlos el

Dolores:

- No disponer de recursos económicos suficientes para tener su equipamiento y quirófano.
- No poder ofrecer fecha de cirugía cierta al paciente en el consultorio (lo tiene que hacer previo chequeo con la sala de cirugía)

Aspiraciones:

- Poder alquilar quirófanos equipados y seguros a precios accesibles para atender a sus pacientes
- Conocer el equipamiento que dispone, los insumos con los que se trabajan y sus costos
- Poder saber la disponibilidad en el momento para reservar en el consultorio con el paciente.

Anexo III

Proyecto		2023				2024				2025				2026							
FASE ACCIONES	DETALLES	4° TRIM	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM	1° TRIM	2° TRIM	3° TRIM	4° TRIM			
1	Preparación de la plataforma																				
	Identificación de salas de cirugía																				
	Atracción de médicos oftalmólogos																				
	Registro y validación																				
	Lanzamiento y Promoción																				
	Gestión de Reservas																				
	Soporte y Servicio al cliente																				
	Evaluación continua																				
	Atracción médicos especializados en dermatología, otorrinolaringología, cirujanos plásticos, traumatología, gastroenterología y urología																				
	Identificación de salas de cirugía nuevas especialidades																				
2	Registro y validación																				
	Promoción																				
3	Gestión de reservas y soporte																				
	Salida: cordoba, santa fe, Mar del plata, Corrientes, Salta, Bahía Blanca, San miguel de Tucuman																				