

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

ESCUELA DE NEGOCIOS

Trabajo de fin de carrera titulado

**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA MÉDICA ONLINE EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

Realizado por:

PABLO JAVIER HERRERA AULESTIA

Director del Plan de Negocios

MG. ENRIQUE LENIN FAICÁN SIGCHA

Requisito para la obtención del título de:

**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Quito, febrero 2021

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, PABLO JAVIER HERRER AULESTIA, con cédula de identidad No. 1717716169, declaro bajo juramento que el trabajo aquí desarrollado es de mi autoría personal, que no ha sido previamente presentado para ningún grado de calificación profesional; y que se han consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de la propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido en la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y normativa institucional vigente.

Pablo Javier Herrera Aulestia

CI. 1717716169

DECLARATORIA

El presente trabajo de investigación titulado:
**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA MÉDICA ONLINE EN LA
CIUDAD DE QUITO”**

Realizado por:
PABLO JAVIER HERRERA AULESTIA

Como requisito para la obtención del título de:
**MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Ha sido dirigido por el profesor:
MG. ENRIQUE LENIN FAICAN SIGCHA
Quien considera que constituye un trabajo original de su autor

MG. ENRIQUE LENIN FAICAN SIGCHA
DIRECTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado a dos personas muy importantes en mi vida, quienes siempre estuvieron inculcándome valores y principios que me fortalecieron día a día, que a pesar de que no están ya de cuerpo presente, fueron, son y serán mis guías de vida. Gracias por guiarme, inspirarme y mostrarme el camino correcto.

A mis padres, esposa e hija, ya que ellos son mi fortaleza y estuvieron siempre brindándome su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A Lenin, mi tutor de tesis por su apoyo y guía el desarrollo del presente trabajo, quien compartió sus conocimientos profesionales y supo encaminarme en un análisis lógico y concreto con el fin de que el presente trabajo sea un aporte para futuras consultas o desarrollo de proyectos.

A la Universidad Internacional SEK por la dedicación constante en educar y formar profesionales para la sociedad.

RESUMEN

El proyecto Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría médica online en la ciudad de Quito, ha sido desarrollado con información y datos reales, recolectados dentro de la investigación para la implementación de un servicio de consulta médica online, en el cual se hace posible la interacción médico-paciente en tiempo real de una manera ágil y dinámica, a través de una plataforma integral de salud (DriCloud); a la cual se accede mediante una conexión de internet, sea en la página web o con una aplicación móvil.

El servicio está enfocado en brindar asistencia médica a pacientes con un grupo de médicos, a través de una plataforma tecnológica, la cual permite el agendamiento y administración de citas médicas, que reduce significativamente el tiempo de atención, optimizando costos y facilitando el acceso a una atención médica de calidad a través de la telemedicina; con la facilidad de disponer del servicio los 365 días del año, 7 días a la semana, afiliándose o no al servicio y realizar los pagos mediante transferencia bancarias o pagos con tarjetas de débito y crédito.

Tomando en cuenta que un diagnóstico médico tiene que ser oportuno, como un factor clave para el éxito de un tratamiento médico, se oferta un servicio de consultoría médica online, como servicio de salud en primera línea, con un plus adicional que es el seguimiento personalizado a cada paciente mediante una estructurada base de datos con el cual se alerta al paciente de sus diagnósticos, exámenes, cuidados y próximas citas, facilitando y elevando la experiencia del servicio.

Este modelo de negocio de economía colaborativa, permite personalizar la relación entre un paciente y los diferentes profesionales de la salud, buscando alcanzar la satisfacción y bienestar de los pacientes.

Palabras clave: tele consulta, marketing en la medicina, consultorio online, citas médicas, dricloud, plataformas de salud, marketing, transformación digital.

ABSTRACT

The Business Plan project for the creation of an online medical consulting company in the city of Quito, has been developed with real information and data, collected within the research for the implementation of an online medical consultation service, in which real-time doctor-patient interaction is possible in an agile and dynamic way, through a comprehensive health platform (DriCloud); accessed via an internet connection, either on the website or with a mobile application.

The service is focused on providing medical assistance to patients with a group of physicians, through a technology platform, which allows the scheduling and administration of medical appointments, which significantly reduces care time, optimizing costs and facilitating access to quality medical care through telemedicine; with the ease of having the service 365 days a year, 7 days a week, adapting or not to the service and making payments by bank transfer or payments by debit and credit cards.

Considering that a medical diagnosis has to be timely, as a key factor for the success of a medical treatment, an online medical consulting service is offered, as a front-line health service, with an additional plus that is personalized follow-up to each patient through a structured database with which the patient is alerted to their diagnoses, exams, care and

upcoming appointments, facilitating and elevating the service experience.

This collaborative economy business model, allows to customize the relationship between a patient and different health professionals, seeking to achieve the satisfaction and well-being of patients.

Keywords: teleconsultation, marketing in medicine, online office, medical appointments, dricloud, health platforms, marketing, digital transformation.

INDICE DEL CONTENIDO

DECLARACIÓN JURAMENTADA.....	II
DECLARATORIA.....	III
DEDICATORIA.....	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VII
1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	6
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	7
2.1 MACROENTORNO.....	7
2.1.1 Factores Políticos.....	7
2.1.2 Factores Económicos.....	8
2.1.3 Factores Sociales.....	9
2.1.4 Factores Tecnológicos.....	10
2.1.5 Factores Ambientales.....	13
2.1.6 Factores Legales.....	13
2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	14
2.2.1 Relación con Proveedores.....	14
2.2.2 Ingreso de nuevos competidores.....	14
2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	15
2.2.4 Sustitutos del servicio.....	15
2.2.5 Competidores de la Industria.....	16
3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.....	18

3.1	MISIÓN.	18
3.2	VISIÓN.	18
3.3	PRINCIPIOS.	18
3.4	VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.	19
3.5	MODELO DE NEGOCIO CANVAS.	19
3.6	OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN.	21
3.7	ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.	22
4	ESTUDIO DE MERCADO.	23
4.1	IDENTIFICAR EL PROBLEMA.	23
4.2	FUENTES DE INFORMACIÓN.	24
4.2.1	Fuentes primarias.	24
4.2.2	Fuentes secundarias.....	24
4.3	METODOLOGÍA.	25
4.3.1	Análisis cualitativo en función del problema de Investigación.	25
4.3.2	Análisis cuantitativo en función del problema de Investigación.....	26
4.4	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO.	32
4.5	ESTIMACIÓN DE VENTAS.	33
4.5.1	Cálculo de la demanda.	34
4.5.2	Cálculo del Costo de Ventas.....	35
4.6	PLAN DE MARKETING.	38
4.6.1	Mezcla de mercadotecnia (Marketing mix).	38
4.6.2	Estrategias Generales de Marketing.	42
5	ESTUDIO ADMINISTRATIVO.	44
5.1	PLAN DE OPERACIONES.	44

5.1.1	Decisiones estratégicas.....	45
5.1.2	Decisiones tácticas.....	51
5.2	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	56
5.3	ANÁLISIS LEGAL.....	58
6	ESTUDIO FINANCIERO.....	59
6.1	ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO.....	59
6.1.1	Flujo de caja inicial.....	60
6.1.2	Flujo de caja operativo.....	61
6.1.3	Flujo de caja de liquidación.....	65
6.2	ANÁLISIS DE LA TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO.....	65
6.2.1	Tasa de descuento.....	65
6.2.2	Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR.....	65
6.2.3	Estructura de financiamiento.....	66
6.3	INDICADORES FINANCIEROS.....	66
6.3.1	VAN.....	66
6.3.2	TIR.....	67
6.3.3	Período de recuperación de la inversión.....	67
6.3.4	Índice de rentabilidad.....	67
6.3.5	Evaluación financiera.....	67
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
7.1	CONCLUSIONES.....	69
7.2	RECOMENDACIONES.....	70
8	BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....	71
8.1	BIBLIOGRAFÍA.....	71
8.2	ANEXOS.....	72

Índice de Tablas

Contenido.	Pág.
Tabla 1. Diagnóstico y justificación de cada fuerza competitiva.	16
Tabla 2. Cuadro de Costos fijos y directos.	25
Tabla 3. Tamaño de muestra segmentada.	35
Tabla 4. Cuadro de frecuencia del servicio.	35
Tabla 5. Costos y precio de ventas.	36
Tabla 6. Costos por año.	37
Tabla 7. Inversión necesaria.	37
Tabla 8. Precios por servicio.	39
Tabla 9. Precios de prestadores de servicios de Telemedicina.	39
Tabla 10. Costos de personal.	44
Tabla 11. Costos Administrativos.	45

Índice de Figuras

Contenido.	Pág.
Figura 1. Análisis de servicios por establecimientos en servicios de salud pública y privada. ...	10
Figura 2. Estadísticas de acceso a Internet.	12
Figura 3. Cuadro Modelo Negocio Canvas.	21
Figura 4. Fórmula para el cálculo de la muestra.	27
Figura 5. Ciclo de vida del servicio.	33
Figura 6. Proyección de la Demanda.	34
Figura 7. Análisis de precios por servicio.	38
Figura 8. Proceso de atención y consulta.	47
Figura 9. Proceso Administrativo.	48
Figura 10. Procesos sistemáticos de ejecución del servicio.	48
Figura 11. Procesos de control de calidad y prestación del servicio.	48
Figura 12. Proceso de operación, que están atados a la razón de ser del plan de negocios.	49

Figura 13. Indicador de medición de capacidad de respuesta.	49
Figura 14. Análisis de los factores para ponderar la localización.	50
Figura 15. Distribución de planta.	51
Figura 16. Proceso de control de calidad.	54
Figura 17. Organigrama de la Empresa.	56

1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.

El constante desarrollo en tecnología de la información, aporta soluciones a innumerables necesidades entre ellas la presencialidad, bajo este concepto nace la idea de este plan de negocio, enfocado en la implementación del servicio de consulta médica a través de una plataforma tecnológica online DriCloud una marca de Colombia, la cual hace posible emular la interacción personal médico-paciente en tiempo real, a través de un protocolo de comunicación web que estará disponible para ambientes en los distintos “sistemas operativos como: Linux, Mac y Windows, además en los dispositivos móviles con sistemas operativos IOS y Android”, ofreciendo una atención médica on-demand, alcanzando beneficios como reducción de tiempos de espera, optimización de costos directos e indirectos, mediante el acceso a una atención médica digital los 365 días del año.

El Core del modelo de negocio, se centra en disponer de un grupo de profesionales de la salud en las diferentes ramas de la medicina, que se encuentren en la capacidad de ofertar sus servicios de consultoría médica online, a través de una plataforma digital de servicios médicos contratada, la cual permitirá administrar citas desde cualquier dispositivo, generar recetas, leer exámenes médicos, acceder a historias clínicas y atender casos de emergencia en pacientes crónicos, mediante un sistema de información médica que en una primera etapa, dispondrá de los siguientes servicios:

1. Plataforma de video y/o llamada para la consulta Médica.
2. Software para administración y gestión médica del paciente propio de la licencia DriCloud
3. Acceso on-line al historial clínico del paciente.

El servicio ofertado está estructurado de una manera ágil y dinámica en la cual los pacientes o usuarios del servicio ingresen a la página web o aplicación móvil, seleccionan el servicio de consultoría médica on-line, escogen la especialidad ofertada, seleccionan al profesional de la salud, verifican fecha de agendamiento y disponibilidad de horario, se agenda la cita con el profesional de la salud colocando los datos básicos solicitados, se realiza el pago del servicio mediante transferencia bancaria, depósito bancario, a través de tarjeta de crédito o débito; luego de ello, se genera un usuario y clave para acceder al servicio, que es direccionado al correo electrónico que se ingresó en los datos básicos solicitados anteriormente; ingresa a la consulta médica agendada,

interactúa con el profesional de la salud, recibe el diagnóstico médico, se entrega una receta en caso de haberla, se agenda próxima cita y se finaliza la consulta y cierre de la aplicación.

El servicio será ofertado a través de una plataforma integral de servicios médicos (DriCloud), por la cual pagaremos una anualidad por usar su aplicación web para el agendamiento de citas, administración de pacientes, consultas médicas online y servicios en la nube para almacenamiento de datos, los cuales permitirán realizar un seguimiento, control y agregar un valor posventa del servicio, dando a los usuarios y/o pacientes una personalización del servicio mediante la analítica de datos.

La monetización del servicio es generada por pago de consultas individuales, membresía o afiliaciones al servicio y publicidad.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Para el estudio del Entorno se desarrollaron dos revisiones, por una parte, revisión de las 5 Fuerzas de Porter, donde se analizará el nivel de riesgo y amenaza al modelo de negocio, proveedores, sustitutos, competidores y la entrada de nuevos competidores.

Por otra parte, se estudiará el macroentorno a través de la herramienta PESTEL, con la cual se analizarán aquellos factores externos como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y Legales que no se tiene control y que pueden incidir en el modelo de negocio.

2.1 MACROENTORNO.

2.1.1 Factores Políticos.

La situación política en Ecuador experimentó una serie de cambios y modificaciones, que finalmente han desembocado en un marco de estabilidad política, pues al momento se cuenta con un régimen democrático caracterizado por la legitimidad de su poder político, con instituciones consolidadas, que ofrecen un marco estable para los cambios en el Gobierno, lo que ofrece a las empresas de la salud, una planificación a mediano y largo plazo.

De acuerdo a la “Constitución de la República del Ecuador” y la ley orgánica de la salud, donde se garantiza el acceso a la salud pública y privada, destinando un mayor recurso humano y económico para reducir la brecha de no acceso a la salud, es que se propone apalancarse en la tecnología de comunicación y las aplicaciones web, diseñar un sistema de telemedicina, que permita incrementar el acceso a este servicio.

El Ecuador mantiene sólidas relaciones bilaterales consolidadas con organizaciones mundiales que pertenecen a la OEA, lo que a su vez puede favorecer relaciones comerciales con los distintos miembros, con el fin de aplicar de políticas similares.

2.1.2 Factores Económicos.

Dentro de los factores económicos se refiere a la situación económica del entorno nacional para analizar la pertinencia y factibilidad del proyecto en mención. La situación económica nacional se ha desarrollado bajo diferentes escenarios de incertidumbre bajo escenarios de crisis, recesión desde el año 2018; provocada por distintos factores, como caída precio del petróleo, la reducción significativa de los ingresos del sector público, la reducción de adquisición de bienes de consumo, la limitada capacidad adquisitiva de la sociedad ecuatoriana en temas de salud; priorizando su atención en el uso de la infraestructura de salud pública y salud de centros afiliados como IESS.

Durante los últimos 7 meses, el país ha venido desarrollando una economía de deflación, lo que ha ocasionado que el gobierno actual adopte políticas económicas de endeudamiento para inyectar dinero circulante dentro de la economía nacional para iniciar el proceso de circulación del dinero y de esta forma apoyar al proceso productivo; sin embargo la pandemia ha ocasionado nuevamente que la economía nacional, se ralentice principalmente en el sector productivo, comercial y de servicios debido a que existen claras políticas de no circulación y restricción de movilidad, cuidado interno dentro de los hogares y riesgos de posibles contagios principalmente en personas adultas y adultas mayores.

La sinergia de varios indicadores macroeconómicos como la deflación que se encuentra en el -0.03% a diciembre 2020, las tasas de interés de consumo sobre el 19%, el riesgo país sobre los 1.248 puntos a diciembre 2020, unas próximas elecciones que generan incertidumbre y un 8.59%¹

¹ **Fuente:** “<https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>”

de incremento escalonado en la tasa de desempleo, han ocasionado que la recesión económica se incremente debido a que el sector empresarial, micro empresarial e individual, se encuentren desarrollando estrategias de previsión y bajo consumo, priorizando los recursos económicos exclusivamente en los gastos de primer orden como son alimentación, educación, transporte y salud.

2.1.3 Factores Sociales.

Dentro de los factores sociales se ha analizado las condiciones demográficas, el estilo de vida o pautas de comportamiento, conocimiento, actitudes y niveles de aceptación de determinados productos, preferencias, etc.

Los usuarios solicitantes de un servicio de salud, buscan mejores beneficios y agilidad por parte de los prestadores de servicios, esto hace que se amplíe la oferta y también la demanda de forma más específica en el mercado como:

- Aumento de la tasa de dependencia hacia la salud pública de segmentos vulnerables
- Riesgo de solvencia del sistema de pensiones y salud de los afiliados al Seguro Social a largo plazo.
- Mayor presión de parte del gobierno en adquirir nueva deuda para afrontar la salud pública por efectos de la pandemia
- Los patrones socio culturales como estilos de vida, hábitos de consumo costumbres; son factores que motivan a tener una población sedentaria, obesa, con factores de riesgo cardiovasculares motivan a que principalmente las personas adultas mayores desarrollen un conjunto de enfermedades propias de los malos hábitos, lo que convierte en una oportunidad de desarrollo para el modelo de negocio, en virtud de que se espera proporcionar una medicina preventiva.
- Las empresas de seguros médicos, hoy en día están desarrollando estrategias preventivas en todos sus afiliados; entregando beneficios monetarios y no monetarios a aquellos suscriptores que cumplen un régimen de salud preventiva con la finalidad de reducir la frecuencia del consumo de sus servicios.

Todos estos factores influyen de manera positiva, para la aceptación de una oferta de un servicio de atención a la salud a través de la consultoría médica en línea, en una prevención primaria, ya que los usuarios tienen grandes expectativas del servicio, calidad y seguridad de este tipo de servicios.

Figura 1. Análisis de servicios por establecimientos en servicios de salud pública y privada.

Consultas de prevención de los establecimientos de salud por sector 2016

Sector	Prevención		
	Total	Primarias	Subsecuentes
Nacional	13.065.203	9.455.010	3.610.193
Sector público	10.855.757	7.698.064	3.157.693
Privados con fines de lucro	1.278.467	1.041.284	237.183
Privados sin fines de lucro	930.979	715.662	215.317

En el 2016, los establecimientos del sector público realizaron 10'855.757 consultas de prevención. Esto representa el 83,09 por ciento del total, mientras que el 16,91 son del sector privado (con y sin fines de lucro).



Fuente: página web de “Ecuador en cifras; <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas>”

Figura I: “Hace referencia a una comparativa de los establecimientos públicos y privados en servicios preventivos de salud, donde se contabiliza entre servicios de salud primarios y subsecuentes”.

- **Primera consulta.** Consulta realizada a un paciente por primera vez, por una determinada afección y/o enfermedad o requerimiento del servicio de salud.
- **Consulta subsecuente.** Consulta subsiguiente a la primera realizada por el paciente, por una afección y/o enfermedad, en el año de información.

2.1.4 Factores Tecnológicos.

Los factores tecnológicos han influenciado de manera exponencial en los avances científicos, como el desarrollo de nuevas aplicaciones a través del internet, la facilidad de comunicarse entre dos puntos en tiempo real para acceder a un especialista médico, la utilización de aplicaciones y servicios externos como la nube que reducen de manera importante los costos de infraestructura e incrementan la seguridad y respaldo de la información que en este modelo de negocio, es clave para su éxito y adecuada gestión bajo altos y estrictos estándares de calidad.

En segundo lugar, se puede mencionar a la tecnología y los distintos sistemas de información, como los medios informáticos de apoyo transversal a la gestión de la salud y en las telecomunicaciones como aporte a la calidad y velocidad en la transmisión de los datos, haciendo que las consultas médicas de manera virtual sean más eficaces y eficientes debido a que no se requiere asistir a una cita médica, en función de los horarios y disponibilidad de los médicos.

Para el año 2020, “se conoce que el 89% de la población ecuatoriana, aproximadamente 15.65 millones de ecuatorianos se encuentran conectados a través de un móvil a los servicios de internet”.

“Algunos datos relevantes:

- El 69% de la población son usuarios de internet.
- Y el mismo número de personas, aproximadamente 12 millones, están conectadas a las redes sociales.
- Hubo un incremento desde abril 2019 a enero 2020 en cantidad de usuarios activos en redes sociales con un 6,8%
- El 97% de usuarios que utilizan el móvil son usuarios activos de las redes sociales.
- El promedio de edad es 27,9, con incremento del 1,6% del total de la población.
- En cuanto a conexión de internet mediante celular, el promedio es de 21,46 mbps y con computadora es del 24,79 mbps. Con esta información consideramos que no hay mucha variación, además, los servicios de internet han mejorado notablemente en algunos casos”.

“En cuanto al tráfico web está distribuido de la siguiente manera:

- 23,44% en celulares
- 75,49% portátiles o computadoras de escritorio
- 1% en tabletas digitales
- 0,07% en otros dispositivos.
- Las cinco principales redes sociales son: Facebook, Instagram, LinkedIn, Snapchat y Twitter.
- La gran mayoría de usuario en Facebook son hombres.
- En Instagram son mujeres.
- LinkedIn lo lidera los hombres, pero en Snapchat les lleva ventaja las mujeres.
- En el caso del Twitter es liderado por hombres.
- No se ha considerado Pinterest y tampoco Tik Tok pero creemos que en el próximo reporte tendremos noticias”.

Fuente: <https://www.hablemosdemarcas.com/estadisticas-digitales-ecuador-2020>

Figura 2. Estadísticas de acceso a Internet.



Fuente: <https://www.hablemosdemarcas.com/estadisticas-digitales-ecuador-2020>

Fuente: “https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812”

Figura II. Detalle del consumo de internet a nivel nacional.

2.1.5 Factores Ambientales.

No existen factores ambientales relevantes para la actividad ofertada referente a servicios de salud realizada por un profesional mediante una consulta médica online; no hay influyentes de forma directa, ya que no es una actividad regulada por pautas medioambientales que acarree restricciones para el servicio de salud online.

La finalidad es preservar el medioambiente y que no se vea afectado por la actividad realizada, al contrario, se está contribuyendo al medio ambiente, ya que se suprime la utilización de varios implementos médicos como guantes, batas, zapatones, entre otros, que usualmente al realizar una consulta presencial se utilizan y luego se desechan, generando altos volúmenes de desechos que no son biodegradables.

2.1.6 Factores Legales.

En materia de legislación y normativas aplicadas a la actividad de servicios de salud, la normativa es específica para cada servicio de salud ofertado; los legisladores mediante diferentes leyes ordenan y establecen principios que sirvan como puntos de referencia en los diferentes sectores, respetando el marco legal de nuestro país, que tiene su normativa propia cuando se hace referencia a la prestación o atención en servicios de salud, la normativa suele exponer principios generales y se concreta con su respectiva reglamentación para cada servicio ofertado; para el servicio de consultoría médica online o telemedicina actualmente no se tiene una normativa propia, por lo que el servicio ofertado está reglamentado bajo la normativa de prestadores servicios de salud ambulatoria y mediante el Código de Ética Médica, generando un vacío que puede generar confusiones, dudas y malas interpretaciones por parte del profesional de la salud como de los pacientes.

Por lo que, al aceptar el servicio de consultoría médica online, el paciente o usuario acepta las condiciones y limitaciones del servicio ofertado.

2.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.

El análisis de microentorno se lo realiza en función de las 5 fuerzas de Porter, a fin de poder determinar la competitividad y rivalidad que existe dentro de la industria de la telemedicina, y poder determinar de esta forma las oportunidades que pueden existir para desarrollar un modelo de negocio y generar una rentabilidad que permita sustentar el servicio, y contempla los distintos factores que influyen directamente a la empresa más específicamente y ante los cuales la empresa tiene capacidad de decisión.

2.2.1 Relación con Proveedores.

Los proveedores son descritos como aquellos que suministran a la organización de los recursos necesarios para realizar la actividad, es decir servicio ofertado que incluyen el trabajo y fuentes de financiación.

Se distingue diferentes tipos de proveedores, los proveedores del servicio informático el poder que tienen estos proveedores es bajo, ya que les interesa mantener la actividad que les demanda y una cantidad considerable recursos. Además, estos proveedores realizan ofertas, continuas por mejorar los servicios e incluso luchan por la exclusividad como suministradores de servicios.

Otro tipo de proveedores son los profesionales de la salud, estos proveedores tienen un alto poder de influencia ya que un buen profesional espera unos buenos honorarios y si no los tiene cabe la posibilidad de que no trabaje o cree el negocio por su cuenta.

Pero a su vez hay profesionales de salud que nos son muy reconocidos con los cuales se puede brindar el servicio con buenos resultados ya que jurídicamente tienen que responder ante las posibles negligencias. En definitiva, este tipo de proveedores tienen un medio nivel de decisión y se busca llegar a acuerdos para que ambas partes estén satisfechas.

2.2.2 Ingreso de nuevos competidores.

Dentro de las barreras de entrada para el sector de la consultoría médica son parecidas a qué están ligadas a la dificultad y riesgos que se pueden dar en este tipo de actividades, como es un mal diagnóstico, por esa razón el modelo de negocio se enfoca a brindar asistencia médica remota en el primer nivel de la salud. Para realizar una consulta médica es necesario ser profesional de la salud con desarrollo de habilidades blandas, para que se genere confianza y empatía con su paciente, para la creación de empresas bajo esta actividad es necesario contar con profesionales

calificados, cosa que conlleva una dificultad, por lo tanto, la principal barrera es la preparación académica requerida, tomando en cuenta que no hay un registro en línea que permita consultar de manera inmediata si un galeno está facultado para diagnosticar y medicar a un paciente.

Otra barrera de entrada que facilita el acceso de nuevos competidores, es la poca inversión que se requiere en acceso a tecnología, en este modelo se está adquiriendo una licencia de uso y es muy fácil para otro competidor adquirirlo; sin embargo; por lo que, la amenaza de participantes potenciales es alta; pero hay que tomar en cuenta también, que este tipo de negocios virtuales conlleva un desarrollo de conocimiento y destrezas en atención al cliente, y adicional se tiene que tomar en cuenta la ventaja competitiva que se oferta al ser un servicio 24/7.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes.

Son uno de los actores principales en la relación comercial. El poder de negociación de éstos, es alto ya que aquí se presentan factores como la personalización del servicio, la perspectiva de los clientes frente al servicio esperado, la calidad y calidez con la que atiendan los galenos, el fácil acceso a la plataforma tecnológica de consulta, el precio esperado por pagar a cambio de la consulta recibida, el poder de la competencia de entregar el mismo servicio a precios más bajos.

Bajo esta perspectiva en el caso de la consultoría médica web, es una intermediaria entre el cliente y el servicio de consulta o tratamiento deseado, con lo cual se tiene como consumidor al cliente final, frente al cual se establecen un rango de precios. En algunos casos, la estrategia será disminuir los precios en clientes que estén afiliados bajo la modalidad prepago.

2.2.4 Sustitutos del servicio.

Los sustitutos son productos o servicios que ofrecen un valor final similar al de los servicios ofertados, a un precio menor, y que puede afectar en la demanda de un modelo de negocio; las consultas presenciales son uno de los principales sustitutos que se encuentran en el sector de la salud, y este tipo de servicio tiene mucho a su favor cuando hablamos de beneficios del paciente, pero a su vez tiene desventajas en cuanto a precios y disponibilidad de citas con el profesional de la salud o bien la posibilidad de que no se encuentre disponible dentro de la zona cercana al paciente.

En la medicina existen muchos sustitutos que pueden ocasionar que la demanda esperada no se ajuste a la realidad, dado que existen otras opciones como la medicina alternativa, la medicina

natural, la medicina oriental que en el Ecuador está facultado su uso en base a la normativa legal vigente.

2.2.5 Competidores de la Industria.

Existen factores que afectan directamente al grado de rivalidad competitiva en el sector. Si los competidores tienen un tamaño similar, puede existir el peligro de mucha competencia, en la medida en que el competidor trate de conseguir un dominio sobre los demás. Por el contrario, con una menor rivalidad tienden a tener pocas organizaciones dominantes, con los actores más pequeños reacios a desafiar a los grandes directamente; existen solo un servicio de consultoría médica similar al servicio ofertado, siendo éste “Doctorisy”.

Pero dentro de los servicios de salud se ha implementado la telemedicina como una alternativa a la atención médica presencial, por lo médicos particulares, clínicas, centros de salud, hospitales públicos y privados han implementados el servicio, pero como alternativa.

Por lo que el principal competidor directo es “Doctorisy”, ya que es una plataforma que permite agendar citas médicas directas y que actualmente cuenta con más de 18.000 descargas y más de 400 doctores en distintas especialidades, pero una de los limitantes es que los médicos tienen que afiliarse y cancelar un valor anual de suscripción de \$480.

Tabla 1. Diagnóstico y justificación de cada fuerza competitiva.

1. ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER							
1.1. INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES					ALTO	MEDIO	BAJO
CONCEPTO	RIESGO	DETALLE	10		2	3	5
			PONDERACIÓN	AFECTACIÓN	20,00%	30,00%	50,00%
En la industria	ALTO	Velocidad de Crecimiento industria Alta competencia (Doctorisy, centros médicos, clínicas y hospitales con servicios de telemedicina). Fácil Ingresar con un modelo de negocio.	5	50,00%			
Necesidades de Capital	BAJO	Se requiere un capital considerable (Base de Datos, recurso Humano, SW, HW.)	3	30,00%			
Identidad de la Marca	MEDIO	Variables como: Seguridad, Confianza y Prestigio.	4	40,00%			
Curva de Aprendizaje Modelo de negocio	MEDIO	Se requiere mucho conocimiento en administración de servicios de salud ambulatoria, Insight clientes, identificación de necesidades y deseos, procesos de marketing, canales digitales.	4	40,00%			
Diseño productos patentados o exclusividad	BAJO	Representación de una o varias marcas referente a la plataforma de atención.	3	30,00%			
Diferenciación de productos	BAJO	Catálogo de servicios, precio, descripción, disponibilidad, características, calidad.	3	30,00%			
Economías de Escala	BAJO	Relación con mis proveedores.	3	30,00%			
Innovación, Desarrollo, Investigación	MEDIO	Innovación en servicios digitales, mapas de calor, análisis datos, comportamientos, small y big data	4	40,00%			
Factores Externos (Políticos, Económicos, Sociales, Culturales, Ambientales)	BAJO	Tendencias por servicios digitales, inmediatez, precios.	3	30,00%			
Saturación del mercado	ALTO	Mercado que está saturado de competencia y servicios sustitutos.	5	50,00%			

Tabla 1. (Continua).

1. ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER							
					ALTO	MEDIO	BAJO
1.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES			8		5	2	1
CONCEPTO	RIESGO	DETALLE	PONDERACIÓN	AFECTACIÓN	62,50%	25,00%	12,50%
SENSIBILIDAD AL PRECIO							
Precio frente a la competencia	ALTO	Pacientes mas informados, globalización, competencia.	5	62,50%			
Identidad marca	ALTO	Atributo de valor por insights de seguridad, calidad, estatus.	5	62,50%			
Impacto en la calidad	ALTO	Atributo de valor por insights de seguridad, calidad, estatus.	5	62,50%			
Impacto como valor del cliente	MEDIO	La empresa puede estar entregando valor pero el cliente no logra identificar	4	50,00%			
Impacto en el desempeño del servicio	BAJO	Altas perspectiva por servicio, el precio, valor.	3	37,50%			
APALANCAMIENTO NEGOCIACIÓN							
Información de los clientes	ALTO	Internet, comparación con otros prestadores del servicio, características.	5	62,50%			
Existencia de servicios sustitutos mercado	MEDIO	Servicios que satisfagan la misma necesidad pero a un menor costo o con una mayor facilidad de acceso.	4	50,00%			
Presión del cliente al control de precios	ALTO	Cliente a través de las redes sociales influye en precio, informa productos, calidad, servicio postventa.	5	62,50%			

1. ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER							
					ALTO	MEDIO	BAJO
1.3. FUERZA DE PODER DE PRODUCTOS SUSTITUTOS			3		0	3	0
CONCEPTO	RIESGO	DETALLE	PONDERACIÓN	AFECTACIÓN	0,00%	100,00%	0,00%
Determinantes de un sustituto en el precio							
Desempeño relativo de los sustitutos en el precio	MEDIO	Los factores externos motivan al cliente a recurrir por servicios sustitutos por precio	4	133,33%			
Propensión de los usuarios a sustituir los servicios	MEDIO	Impacto de la marca, calidad del servicio, fidelidad.	4	133,33%			
Apertura de nuevos servicios	MEDIO	Factores externos bajo acuerdos, leyes o reglamentos que regulen el servicio de salud ambulatoria y de telemedicina.	4	133,33%			

1. ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER							
					ALTO	MEDIO	BAJO
1.4. FUERZA DE PODER DE LOS PROVEEDORES			4		1	1	2
CONCEPTO	RIESGO	DETALLE	PONDERACIÓN	AFECTACIÓN	25,00%	25,00%	50,00%
Determinantes PODER PROVEEDORES							
Diferenciación insumos	MEDIO	Calidad de los insumos, experiencia, capacidad de recursos.	4	100,00%			
Presencia de insumos y servicios sustitutos	MEDIO	Servicio a bajo precio, eventualidad de las empresas por oportunidades de mercado.	4	100,00%			
Concentración de proveedores	BAJO	Exceso de proveedores que entregan mismo servicio y su diferencial es el precio	3	75,00%			
Importancia del volumen para el proveedor	BAJO	Acuerdos por servicios y consultas mínimas, tiempos de atención, acuerdos de tiempos y periodos de pago.	3	75,00%			

1. ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER							
					ALTO	MEDIO	BAJO
1.5. FUERZA DE PODER DE LA COMPETENCIA			5		0	2	3
CONCEPTO	RIESGO	DETALLE	PONDERACIÓN	AFECTACIÓN	0,00%	40,00%	60,00%
Determinantes COMPETENCIA							
Concentración de competencia	MEDIO	Muchas empresas publicas y privadas prestadoras de servicios de medicina, escasos diferenciadores, sin acuerdos.	4	80,00%			
Innovación, Investigación, Desarrollo (I+D+D)	MEDIO	Competencia con mayor desarrollo tecnológico, innovación, desarrollo de ventajas competitivas.	4	80,00%			
Capacidad de integración, asociación	BAJO	Capacidad empresas para asociarse, fusionarse, adquisición, economías de escala.	3	60,00%			
Profesionales certificados	BAJO	Contar con profesionales certificados.	3	60,00%			
Acceso de la competencia externa	BAJO	Capacidad de empresas fuera de la región que ingresan como competencia.	3	60,00%			

3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS.

3.1 MISIÓN.

Ofrecer servicios de consultoría médica integral con excelencia, basado en la tecnología virtual entregando esperanza, salud y bienestar, con cada profesional de la salud.

3.2 VISIÓN.

Ser un modelo de atención médica, mejorando día a día el bienestar de nuestros pacientes, entregando un servicio eficiente y de calidad, enfocados en la prevención, tratamiento y seguimiento continuo de una dolencia, a través de la tecnología.

3.3 PRINCIPIOS.

Los tres principios fundamentales del servicio de consultoría médica online son:

- Prevención.
- Tratamiento.
- Seguimiento.

Con el servicio atención las 24 horas del día, se pone a consideración a la tecnología como apoyo a los servicios de consultoría médica, con el fin de lograr sinergia eficiente en los servicios asociados al área de la Salud con especialistas preparados para atender turnos rotativos y con plenos conocimientos de tecnología para apoyar a sus pacientes.

Es importante tener en cuenta, que la calidad y sobre todo la seguridad de una atención médica está garantizada con las inclusión de tecnologías innovadoras, que en una etapa inicial existirá una brecha entre la percepción de la realidad, pero con el conocimiento de la plataforma los profesionales y usuarios se adaptaran a un nuevo modelo de consulta, los resultados de esta atención pueden ser mejor que la medicina clásica presencial; hoy en día la tecnología ha cambiado los hábitos, de consumo, de atención, de comunicación y de información, todo se ha volcado a un modelo de telepresencia.

La tecnología para desempeñar el servicio de consultoría médica online puede ir desde el uso de un teléfono, usando una red telefónica o enlace satelital; con intercambio de video para teleconferencias o trabajo en grupos, entre muchas posibilidades adicionales para su aplicación.

3.4 VALORES DE LA ORGANIZACIÓN.

Los valores de la organización se encuentran sustentados en cuatro pilares fundamentales:

- Excelencia en diagnósticos y seguridad de sus datos.
- Profesionales calificados y con desarrollo de habilidades blandas
- Plataforma de teleconsulta con profesionales médicos.
- Investigación continua para el desarrollo de nuevas herramientas para el diagnóstico, seguimiento y tratamiento.
- Ética y honestidad, es importante en la salud.
- Seguridad de la información.

3.5 MODELO DE NEGOCIO CANVAS.

Dentro del análisis Canvas, el modelo de negocio propuesto plantea resolver los siguientes problemas y necesidades que tiene un paciente al momento de tomar una cita de manera presencial, estos son:

1. Las pocas facilidades de acceso que tienen los pacientes para acceder de manera presencial a una consulta; como sitios de parqueo del auto, movilidad a través de una silla de ruedas, inseguridad vandálica, tiempo de espera excesivo, tráfico de la ciudad.
2. En muchas ocasiones los pacientes no pueden ser asistidos por un familiar ocasionando que tengan que tomar un transporte público o privado, no participan del diagnóstico médico y de las indicaciones y contraindicaciones que se entregan.
3. El acceso a la historia clínica depende del médico tratante, en caso de cambiar de especialista, la ficha se queda en cada médico y se desconoce los diferentes tipos de tratamientos por los cuales ha pasado un paciente y el tiempo que se lleva en cada uno de ellos.
4. La conexión de los resultados de laboratorios clínicos, imágenes con el Sistema de atención médica de esta forma el paciente cuando lo desea puede ser dueño de su historia médica,

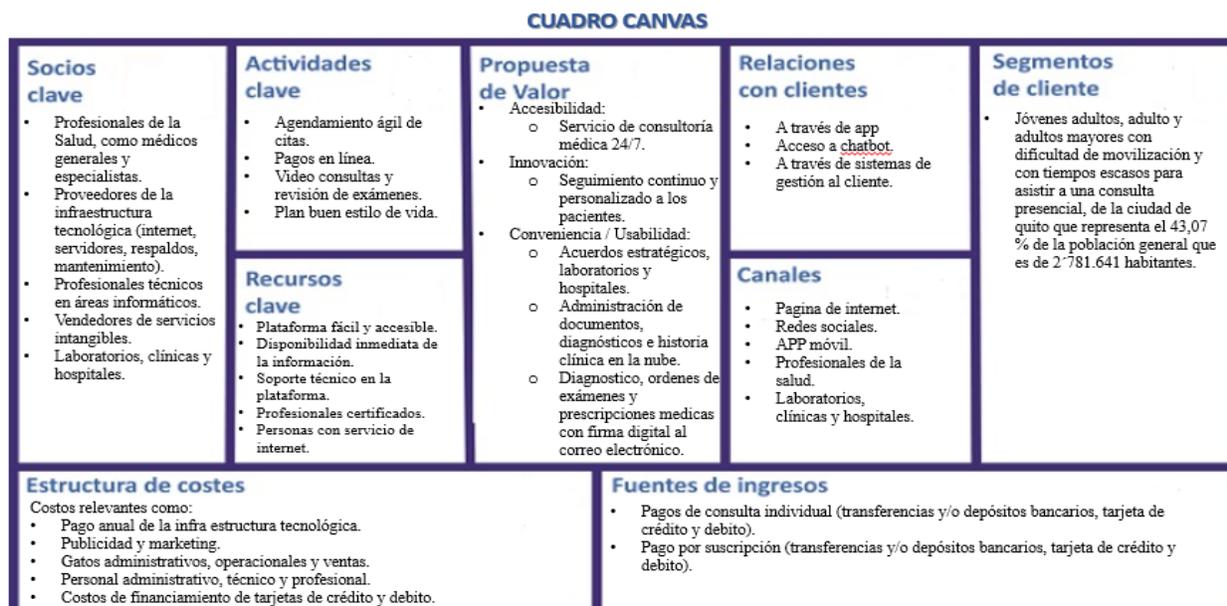
5. Los médicos no dan citas inmediatas, dan citas en un promedio a futuro de 15 días, dependiendo de la especialidad.

En tal virtud, la propuesta de valor que plantea el plan de negocio, se sustenta en tres pilares que son: accesibilidad con un servicio de consultoría médica 24 horas al día 7 días a la semana, innovación a través de sistemas de información médica que permite dar un seguimiento continuo y personalizado a los pacientes y finalmente usabilidad en el fácil acceso a la plataforma, canales de comunicación e información de la ficha médica del paciente.

Este plan de negocio está enfocado en un segmento de clientes Jóvenes adultos, adulto y adultos mayores con dificultad de movilización y con tiempos escasos para asistir a una consulta presencial, de la ciudad de Quito, a quienes se les atenderá de manera personalizada y para lo cual se requiere identificar los recursos claves como plataforma fácil y accesible, disponibilidad inmediata de la información, soporte técnico en la plataforma, profesionales certificados y personas con servicio de internet; se requiere del apoyo y sinergia de socios claves por lo cual se ha identificado cinco socios clave que el modelo de negocio requiere para iniciar sus operaciones y generar crecimiento dentro de la curva de madurez del producto; esta sinergia de actividades y relaciones clave se sostienen en una estructura de costos como el pago anual de la infraestructura tecnológica, publicidad y marketing; gastos administrativos, operacionales y ventas; personal administrativo, técnico y profesional; costos de financiamiento de tarjetas de crédito y débito; que permitirán dar una atención de calidad con un precio final competitivo en el mercado.

Este modelo de negocio es atractivo en el mercado porque no dispone de mucha competencia directa y por lo tanto se desea aprovechar esta oportunidad de mercado generando varias fuentes de ingresos como pagos de consulta individual, pago por suscripción a través de transferencias y/o depósitos bancarios, tarjeta de crédito y débito.

El éxito y crecimiento del plan de negocio, se fundamenta en la personalización del servicio y para ello se han planteado varias estrategias de relación con el cliente a través de app, acceso a chatbot y a través de sistemas de gestión al cliente; anclados con diferentes canales de comunicación como: página de internet, redes sociales, app móvil, profesionales de la salud y laboratorios, clínicas y hospitales, esto permitirá conocer quien es nuestro paciente, cuáles son sus necesidades y cómo satisfacerlas en función de la propuesta de valor.

Figura 3. Cuadro Modelo Negocio Canvas.**Figura III.** Dentro de la figura se muestra el cuadro Canvas con todas sus actividades según el análisis del modelo de negocio.

3.6 OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Objetivo Específico.

El objetivo específico del plan de negocios es generar una rentabilidad sostenible, mediante la prestación de servicios de consultoría médica online, a través de una plataforma médica integral, que permite contribuir en la reducción de las brechas actuales de acceso a servicios médicos, de una manera ágil y dinámica, optimizando costos y tiempo para los pacientes.

Nuestro modelo de negocio busca también prevenir las enfermedades a través de tratamientos preventivos y control, a fin de evitar que el paciente acuda al médico cuando la enfermedad ya está muy avanzada o no tenga una cura; para ello se diseñarán planes preventivos para jóvenes, adultos y adultos mayores.

La demanda de atención médica va creciendo cada año y en relación con años anteriores se han mantenido los precios en un 70% esto básicamente debido a que algunas empresas están asumiendo algunos costos para mantener sus tarifas, lo que genera una oportunidad para la implementación del servicio médico con facturación y cobro en línea, a través de pagos con todos los medios disponibles y aceptados de acuerdo a las encuestas realizadas a un mercado potencial.

3.7 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN.

La estrategia para el proyecto es ofertar la importancia del servicio, mediante una propuesta de valor diferente, donde se puede contar con un profesional de la salud las 24 horas del día, respaldado por una plataforma médica especializada en servicios de consultoría médica en línea, que guarda celosamente la información de los pacientes, y que al mismo tiempo se encuentre disponible para consulta del profesional; este proceso genera una ventaja competitiva porque en todo momento se dispondrá de la ficha médica del paciente, lo que ahora no sucede la ficha médica se encuentra de manera local en los archivos del médico tratante y en caso de una emergencia, se debe buscar al médico para conocer el tratamiento que estaba recibiendo.

En la actualidad el incremento de enfermedades y/o patologías han derivado a una mayor demanda de médicos y servicios de asistencia, pero existe una saturación en el proceso por lo que esto suele reducir la calidad del servicio, el paciente o usuario tiene que dirigirse o asistir a los centros médicos hacer grandes filas para tomar o reservar un turno y posterior a esto asistir a su consulta, lo que lo vuelve un trámite largo ineficiente e incómodo para el usuario ya que es una pérdida de tiempo y dinero.

Dentro de los atributos brindados para los usuarios tenemos los siguientes:

- Reducción en tiempos de atención médica.
- Prescripciones y tratamientos oportunos y de calidad.
- Mejora en el servicio ya que se reduce significativamente la espera.
- Eliminación de los gatos por transporte o traslado.
- Consultas continuas.
- Consulta y revisión de exámenes.
- Disminución de contagios intrahospitalarios.
- Mejor cobertura para lugares aislados geográficamente.
- Recomendaciones preventivas de salud, alimentación y estilo de vida saludable.

Estrategia de más por menos.

Ofrecer atención médica on-demand, mediante una plataforma integral de salud reduciendo costos, tiempo y facilitando el acceso a atención médica de calidad y con la facilidad de disponer del servicio los 365 días del año en horarios extendidos.

Mediante las líneas de acción como facilitar de acceso con el apoyo de nuevas tecnologías facilitarán la consulta médica o asesoramiento de un profesional de la salud, mediante la reservación de una cita médica a través de canales de comunicación como internet y llamadas telefónicas, las cuales permitirán al paciente realizar consultas, reservaciones y agendamientos de consultas médicas a cualquier hora y en cualquier lugar, los 7 días de la semana y las 24 horas al día, ofertando un servicio eficiente y de calidad, con una atención personalizada, permitiéndole reducir gastos de transporte e incomodidad en el traslado.

4 ESTUDIO DE MERCADO.

4.1 IDENTIFICAR EL PROBLEMA.

Analizar la factibilidad de lanzar un nuevo servicio de consultoría médica Online y comprobar el grado de aceptación del servicio ofertado para el mercado.

La gran mayoría de información recolectada es necesaria para la investigación se obtuvo de fuentes de datos secundarias, los cuales son necesarios para la legitimidad de la investigación, al analizar la densidad de la población y el aumento esperado que se tiene del mercado.

El objetivo de la investigación se fundamenta en conocer las necesidades primordiales en servicios de salud para la implementación de un servicio de consultoría médica online, donde se contará con un servicio de medicina las 24 horas del día.

Todo lo referente a la salud y a la tecnología permitirá reducir costos al sistema propuesto, mejorar la calidad del servicio ofertado y asegurar a la población una oferta de servicios que hasta ahora no se podían asegurar.

Con los servicios digitales ofertados, como una historia clínica digital compatible con los diferentes sistemas, para que se pueda consultar los diagnósticos y sintomatologías en un lugar u otro, y un recetario médico electrónico; facilita al médico para pueda realizar la atención médica oportuna con un mejor análisis, reduciendo riesgos y mejorando los tiempos de espera, que es uno de los principales beneficios del servicio.

Con este análisis, se ha identificado varios problemas que el plan de negocio desea resolver y entre los más importantes están:

1. Las pocas facilidades de acceso que tienen los pacientes para acceder de manera presencial a una consulta; como sitios de parqueo del auto, movilidad a través de una silla de ruedas, inseguridad vandálica, tiempo de espera excesivo, tráfico de la ciudad,
2. En muchas ocasiones los pacientes no pueden ser asistidos por un familiar ocasionando que tengan que tomar un transporte público o privado, no participan del diagnóstico médico y de las indicaciones y contraindicaciones que se entregan
3. El acceso a la historia clínica depende del médico tratante, en caso de cambiar de especialista, la ficha se queda en cada médico y se desconoce los diferentes tipos de tratamientos por los cuales ha pasado un paciente y el tiempo que se lleva en cada uno de ellos.
4. La conexión de los resultados de laboratorios clínicos, imágenes con el Sistema de atención médica de esta forma el paciente cuando lo desea puede ser dueño de su historia médica,
5. Los médicos no dan citas inmediatas, dan citas en un promedio a futuro de 15 días, dependiendo de la especialidad.

4.2 FUENTES DE INFORMACIÓN.

4.2.1 Fuentes primarias.

Parte de la información utilizada para realizar el estudio, se obtuvo a través de fuentes primarias externas mediante la utilización de encuestas y un focus group, que, para el plan de negocio, constituye un método de recolección de información más confiable y utilizado.

4.2.2 Fuentes secundarias.

Las principales fuentes secundarias que se utilizaron son de información son las externas, entre las cuales, se pueden destacar: algunas publicaciones, páginas de internet con información especializada en telemedicina, reglamentos médicos, foros de médicos, leyes vigentes de Ecuador como la “Constitución de la república, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud, la Ley de Maternidad Gratuita y/o Atención a la Infancia, Ley de Medicamentos Genéricos para el Uso Humano, el Programa Nacional de alimentación, Ley de Descentralización y participación social y estudios de fuentes especializadas a través de revistas científicas”.

4.3 METODOLOGÍA.

Para la investigación y realización de este trabajo, se plantea hacerlo mediante métodos inductivos y deductivos; la recolección de información a través de encuestas mediante un conjunto de preguntas diseñadas en un formulario on-line para recabar la mayor cantidad de información útil con relación a expectativas del servicio de salud virtual, formas de pago, aceptación de un rango de precios; adicionalmente se diseñó un grupo focal para recolectar experiencias y opiniones del servicio de diagnóstico en línea.

4.3.1 Análisis cualitativo en función del problema de Investigación.

Para el análisis cualitativo se enfocó en tres pilares fundamentales los cuales proporcionaron una visión amplia para el servicio ofertado: los costos, la demanda y el mercado potencial.

1. Dentro de los costos, se analizó los costos directos e indirectos en función del servicio ofertado y que son básicos para el funcionamiento del modelo de negocio; para ello se analiza tres escenarios dado que este proyecto desea alcanzar rentabilidad por volumen de compra y para ello se analizan tres escenarios:

Tabla 2. Cuadro de Costos fijos y directos.

ESCENARIO	COSTOS FIJOS	COSTOS DIRECTOS	MARGEN DE UTILIDAD (25%)
PRIMERO (una consulta al año)	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 3,00
SEGUNDO (dos consultas al año)	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 3,00
TERCERO (tres consultas al año)	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 3,00

2. El mercado potencial está en función de las encuestas realizadas donde se identificó que el 83% de la población en un rango de edad entre 18 y 64 años estaría dispuesto a realizar una consulta online con un profesional de la salud, tomado como universo a los 2'781.641 habitantes de Quito.



3. La demanda está calculada tomando como base al mercado potencial, de acuerdo al grado de aceptación del servicio según las encuestas realizadas, las cuales arrojaron un 83% aceptación y quienes definitivamente utilizarían el servicio son el 48% de los cuales se ofertará al 5%.



4.3.2 Análisis cuantitativo en función del problema de Investigación.

La metodología utilizada para la investigación fue cuantitativa, que es el procedimiento que busca determinar un número de los datos de la población, aplicando alguna forma de análisis entre ciertas alternativas, para lo que se realizó una encuesta, donde se pudo identificar que la demanda de atención médica presencial, va creciendo cada año y en relación con años anteriores ha mantenido los precios constantes en un 70% ya que algunas empresas están asumiendo los costos y manteniendo sus tarifas fijas, lo que genera una oportunidad para la implementación del servicio médico con facturación y cobro en línea, a través de pagos con tarjetas de crédito y débito que son los métodos más aceptados de acuerdo a las encuestas realizadas.

En cuanto a asistencias a consultas médicas presenciales con coberturas, los clientes presentan una mayor demanda aproximadamente en un 40% para los servicios y atenciones médicas en temas preventivos y ambulatorios.

Hay que invertir más en el sector salud, ya que es indispensable contar con un servicio eficiente, confiable y rápido de fácil acceso, es importante una colaboración entre las instituciones que suministran u ofertan el servicio, para llegar a generar sinergias con beneficio mutuo reflejada en la rentabilidad

El análisis de los resultados arrojó un alto porcentaje de la población adulta y económicamente activa (83%), que si desea un servicio de consultoría médica online, ya que la oferta del servicio por parte privada, del Instituto Seguridad Social y del Estado, es insuficiente y en muchos casos

deficiente y les causa enormes contratiempos reflejándose directamente en la complicación de la salud de los pacientes.

Dentro de la definición del grupo objetivo se tomó en cuenta las características de las personas que van a solicitar el servicio de consultoría médica online.

“De los 2’781.641 habitantes de Quito el 26,42% de la población está situada entre los 31 y 64 años, los jóvenes están comprendidos entre 18 a 30 años (16,65%); la población de adultos mayores (65 años en adelante) rodea el 0,4% y los niños entre 0 y 11 años representan el (15,59%)”.

Muestreo. El cálculo del tamaño de la muestra es un aspecto fundamental dentro de la fase previa de la investigación y llega a determina el grado de confiabilidad y credibilidad de los resultados que se obtienen.

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra para los datos globales es la siguiente:

Figura 4. Fórmula para el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

N:

k:

e: %

p:

q:

n: es el tamaño de la muestra

Fuente: “<https://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>”

Figura IV. donde:

N: “es el tamaño de la población o universo”.

Tamaño de la muestra es (habitantes de Quito de entre 18 a 64 años).

k: “es el nivel de confianza”.

El nivel de confianza utilizado es del 95% (1,96) que se utiliza cuando un servicio es nuevo en la industria ya que no se sabe el nivel de aceptación.

e: “es el error muestral deseado”.

Que se consideró en un 5% por la expectativa que generó el servicio.

p: “es la proporción de personas que poseen la característica de estudio donde la (opción más segura es $p=q=0.5$)”.

q: “es la proporción de personas que no poseen esa característica, es decir, es $1-p$ ”.

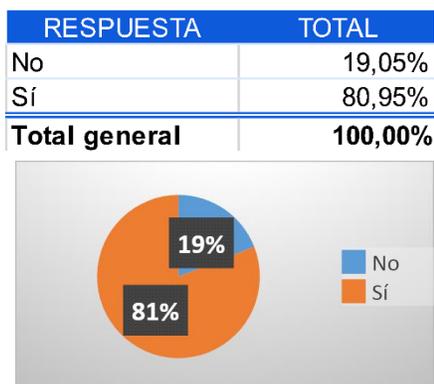
n: “es el tamaño de la muestra”.

Análisis de las respuestas a la encuesta realizada.

Para el análisis del modelo de negocio, se analizó en profundidad 6 de las 26 preguntas realizadas, ya que están nos permiten dimensionar de mejor manera el servicio ofertado y las oportunidades de desarrollo en el plan de negocio.

Pregunta 1.

¿Estaría dispuesto a realizar una consulta médica con un profesional de la salud online?

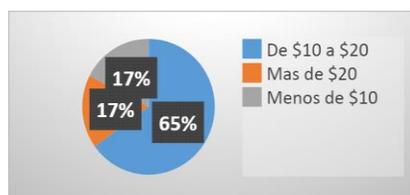


Interpretación: el 81% de los encuestados estarían dispuestos a realizar una consulta médica online, por lo que el servicio que se está ofertando tiene una buena acogida.

Pregunta 2.

¿Cuál es el valor promedio que está dispuesto a pagar por el servicio de consultoría médica con un profesional de la salud en medicina general?

RESPUESTA	TOTAL
De \$10 a \$20	65,08%
Mas de \$20	17,46%
Menos de \$10	17,46%
Total general	100,00%

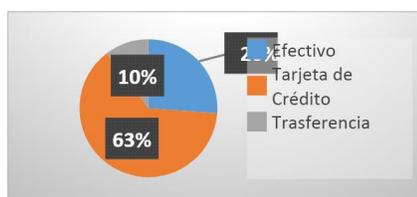


Interpretación: En un 65% de los participantes de la encuesta si estarían dispuestos a pagar por el servicio entre \$10 a \$20 dólares, por lo que el servicio ofertado tiene que estar dentro de estos rangos de precio tomando en cuenta que este servicio tiene una economía elástica.

Pregunta 3.

¿Cuál es su método de pago preferido?

RESPUESTA	TOTAL
Efectivo	26,19%
Tarjeta de Crédito	63,49%
Trasferencia	10,32%
Total general	100,00%

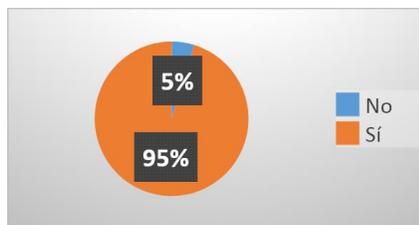


Interpretación: el 63% de los encuestados prefiere pagar con tarjeta de crédito, lo que nos ayuda a segmentar mejor el método de pago por el servicio y nos dice que nuestro segmento de mercado es más susceptible de diferir sus consumos, lo que implica que se debe analizar en la estructura de costos los valores que las intermediarias facturan por la entrega del servicio y conexión con los bancos locales para realizar las transacciones.

Pregunta 4.

¿Considera importante tener un profesional de la salud las 24 horas del día?

RESPUESTA	TOTAL
No	4,76%
Sí	95,24%
Total general	100,00%

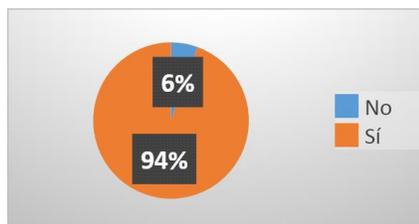


Interpretación: El 95.024% de los encuestados considera importante contar con un profesional de salud las 24 horas del día, por lo que el servicio ofertado tiene una buena aceptación y nos permite analizar otras variables de estudio como si el consultante vive solo, dispone o no de un medio de transporte propio, ha tenido experiencias de urgencias médicas en horas no laborables o fines de semana.

Pregunta 5.

¿Le gustaría tener una aplicación en su móvil con servicios de consultoría médica en línea?

RESPUESTA	TOTAL
No	5,56%
Sí	94,44%
Total general	100,00%



Interpretación: la aceptación por tener una aplicación móvil de servicio de consultoría médica es del 94.44%, por lo que permite asegurar que nuestro mercado meta, dispone de un teléfono inteligente con conexión a internet.

Pregunta 6.

¿Consideraría usted utilizar un servicio de consulta médica online, para tratar algún tipo de afección en su salud?

RESPUESTA	TOTAL
No	17,46%
Sí	47,62%
Tal vez	34,92%
Total general	100,00%



Interpretación: se puede evidenciar que el 83% de los encuestados entre un 47.62% que estarían seguros de utilizarlo y un 34.92% que desean primero experimentar el servicio, estarían dispuestos a tomar una cita médica online, por lo que podemos fortalecer la comunicación haciendo énfasis en la propuesta de valor que se oferta y la explotación de los elementos de valor del plan de negocio

Principales hallazgos.

Uno de los principales hallazgos encontrados, es que se percibe que el tiempo de respuesta para agendar una nueva cita física, sería igual de demorado, si es que el personal médico no se encuentra disponible para una determinada patología.

Otro de los hallazgos de la investigación realizada, es que solo el 68% de los encuestados, le gustaría realizar un solo pago anual por los servicios de consultoría médica, mientras que el 32% de los encuestados prefieren cancelar el valor de la consulta el mismo día de la cita, esto permite diseñar estrategias de planes de afiliación anual, semestral y trimestral.

Un 65,08% de los encuestados considera que el valor promedio que estaría dispuesto a pagar, por el servicio de consultoría médica online con un profesional de la salud en medicina general estaría en una banda superior de \$20 e inferior de \$10 dólares, al ser un servicio económicamente elástico, se deberá ser muy cuidadoso en la gestión de los costos.

Conclusiones que se deducen de los resultados.

Cuando alguien presenta una dolencia médica, o considera que padece de alguna afección en su salud, requiere saber lo antes posible, que puede ser o padecer, y no esperar a solicitar una cita o consulta con un médico que toma tiempo en asignar una consulta o acudir a un especialista por el área de emergencias de un hospital; en eso está enfocado el éxito del concepto de una consulta médica online, que se presenta como una herramienta ágil y dinámica que permite realizar consultas médicas oportunas de manera online entre los profesionales de la salud y los pacientes, a través de un sistema de información médica que le permite al paciente y al médico tratante alojar estudios de laboratorio, informes médicos, imágenes e información que aporten al cuidado de los pacientes en el tiempo.

El 95% de los encuestados le gustaría tener al alcance de su mano un servicio de consultoría médica online las 24 horas del día, y el 93% prefiere que la publicidad sea por medios digitales como redes sociales, lo cual es una gran oportunidad para el servicio ofertado.

El 89% de los encuestados le gustaría tener algún tipo de promoción o descuento, y preferiría que sea en una consulta médica posterior, antes que, en algún servicio complementario, de estos se derivan también que el 56% considera que sería importante el contar con beneficios o descuentos en los exámenes médicos, y el 14% en medicamentos lo que abre una posibilidad de diseñar estrategias de alianzas con laboratorios y farmacias.

4.4 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO.

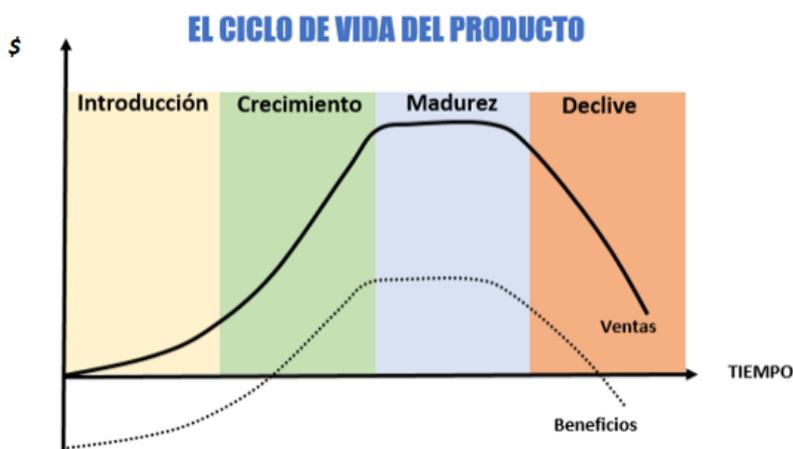
El Ciclo de vida del servicio se encuentra en la etapa de introducción en nuestro país ya que en otros países como Colombia este servicio ya existe; el servicio, se centra en las múltiples oportunidades que existen para ofrecer servicios de medicina general y especializada, mediante la valoración online, en la cual se ofertan algunas soluciones adaptadas a cada necesidad de la población; por lo que se podría considerar como alternativa de atención a la cita presencial, ofreciendo servicios de salud que satisfaga la evidente demanda.

Para la etapa de Crecimiento será según, la estimación realizada dentro del segundo año de funcionamiento del servicio, ya que en esta etapa estará el servicio mucho más consolidado y con una cartera de clientes que confían en este tipo de atención y que optimiza sus tiempos y recursos.

La etapa de madurez se presentará al cuarto año de funcionamiento ya que en este año las ventas son más estables y continuas, la marca estaría posicionada, lo que impulsaría a realizar cambios y modificaciones en el servicio ofertado para que se vuelva más atractivo, entendiéndose que se tendría que realizar un refuerzo comercial y operativo, incrementando nuestros servicios hacia atenciones mucho más especializadas con atención de profesionales no solamente en Quito sino expandir los servicios hacia otras provincias y más adelante hacia otros países donde el acceso a la medicina preventiva y consultiva es casi nula.

Si se llega a la etapa de declive, se tendrá que tomar acciones inmediatas, para replantear el modelo de negocio y servicio con el fin de permanecer en ella el menor tiempo posible y desarrollar nuevas estrategias de crecimiento cambiando los elementos de valor del plan de negocio.

Figura 5. Ciclo de vida del servicio.



Fuente: www.econosublime.com

Figura V. Grafica del ciclo de vida del servicio ofertado, que por iniciar las actividades se encuentra en etapa de introducción.

4.5 ESTIMACIÓN DE VENTAS.

Para la estimación de las ventas, se requieren de tres elementos; el número de demandantes del servicio, los costos que se incurren en cubrir un mercado meta y el margen de contribución o utilidad esperada del plan de negocio, para ello se analiza de manera individual cada uno de ellos.

4.5.1 Cálculo de la demanda.

En una primera etapa se pondrá a disposición el plan de negocio para la ciudad de Quito, y conforme el modelo de negocio vaya madurando, se hará extensivo de manera provincial y a futuro de una manera internacional.

Para determinar el mercado meta, se analizó los datos demográficos de los prospectos, y la probabilidad de aceptación del servicio a través de las encuestas.

El cálculo de la demanda se realizó de acuerdo a las encuestas realizadas, tomando como consideración la población de Quito para el año 2020; donde se establece que el mercado meta al cual se va a atender es del 5% en función a la capacidad instalada en el plan de negocio.

Figura 6. Proyección de la Demanda.

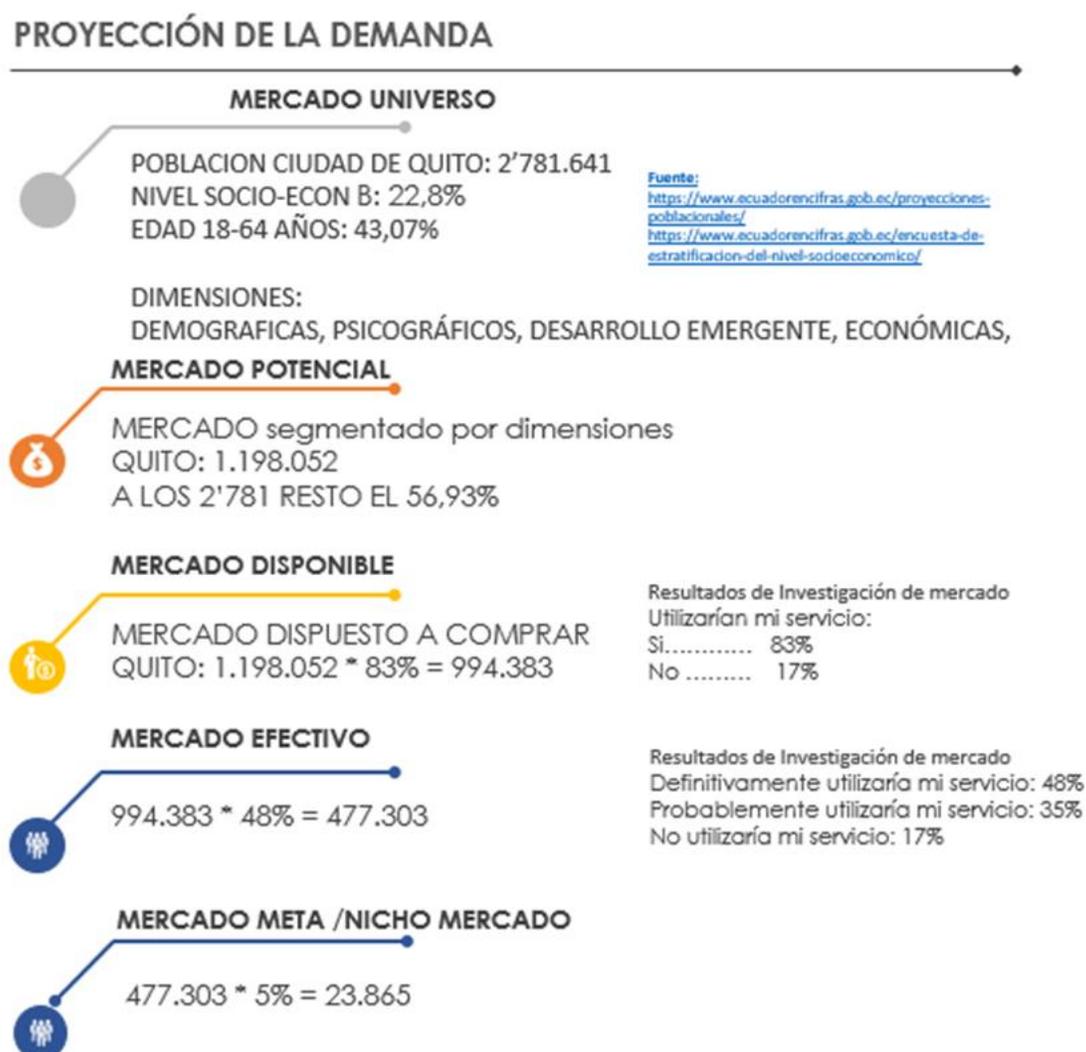


Figura VI. Detalle del mercado universo hasta el mercado meta.

Tabla 3. Tamaño de muestra segmentada.

TAMAÑO DE LA MUESTRA SEGMENTADA (1.198.052 HABITANTES)		
MUESTRA SEGMENTADA	1.198.052,00	
YA TIENEN EL SERVICIO Y NO LE INTERESA	203.668,84	17%
INTERESADOS	994.383,16	83%
CONFIRMADOS	477.303,92	48%
5% DE LA DEMANDA	23.865,20	5%

Resumen: del cálculo de la demanda.

Luego de determinar la demanda, se analiza varios escenarios de la frecuencia de uso que los pacientes pueden hacer uso de los servicios de consultoría en línea según se presenta en la figura a continuación

Tabla 4. Cuadro de frecuencia del servicio.

ESCENARIOS DENTRO DEL MODELO	FRECUENCIA DEL SERVICIO					
	ESCENARIO	5% DEMANDA	# CONSULTAS	CONSULTAS AL AÑO	DIAS EN EL AÑO	# CONSULTAS DIARIAS
	PRIMERO	23.865	1	23.865	365	65
	SEGUNDO	23.865	2	47.730	365	131
TERCERO	23.865	3	71.595	365	196	

Resumen: el cuadro adjunto muestra la frecuencia del servicio según experiencia profesional comparativa entre solicitudes de servicio dentro de un centro médico en funcionamiento.

4.5.2 Cálculo del Costo de Ventas

Para la estimación del costo de venta del servicio que se ofertará, se estableció en base a un análisis de los costos fijos, directos e indirectos tomando como base la experiencia de la industria de otros prestadores de servicios de consultoría médica entre los cuales se analizó el:

- Costo en el servicio de medicina pre-pagada, a través de un seguro privado.
- El promedio de una consulta de médicos privados.
- El costo en el servicio de consultoría médica y telemedicina online.

Al finalizar el análisis en base a la experiencia profesional se concluye que el promedio por consulta médica para servicios de medicina está en el rango de:

- Medicina General \$ 12 por consulta.
- Médico Internista \$ 20 por consulta.
- Médico Especialista \$ 30 por consulta.

Tabla 5. Costos y precio de ventas.

ESCENARIOS DENTRO DEL MODELO	COSTOS Y PVP					
	ESCENARIO	COSTOS FIJOS	COSTOS DIRECTOS	MARGEN DE UTILIDAD (25%)	PVP	\$ AL AÑO
PRIMERO (una consulta al año)	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 3,00	\$ 12,00	\$ 286.380,00	
SEGUNDO (dos consultas al año)	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 3,00	\$ 12,00	\$ 572.760,00	
TERCERO (tres consultas al año)	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 3,00	\$ 12,00	\$ 859.140,00	

Resumen: para establecer la frecuencia del servicio y número de consultas médicas, se evaluó el mercado y la frecuencia del servicio en tres escenarios.

“En promedio según la última resolución de la Junta Política de regulación monetaria y Financiera en el 2019, la comisión por las ventas que cobra el Banco por realizar transacciones con las tarjetas de crédito son del 4.50%, débito y prepago 2.24%; para diferidos con intereses se cobra una comisión es del 5% independiente del plazo ofertado y el valor por la financiación de la deuda es cobrada al consumidor final; cuando son diferidos sin intereses, la comisión fluctúa según el plazo, ya que el Banco cancela los valores en 24 horas pero al consumidor final se le cobra en 12 meses. Plazo e interés: 3 meses es del 6%; para los 6 meses el 10%, para 9 meses 12.50% y para 12 meses es del 14%”.

Tabla 6. Costos por año.

CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
COSTOS FIJOS	\$ 143.764	\$ 143.296	\$ 141.777	\$ 140.868	\$ 139.868
Sueldos y Beneficios	\$ 100.540	\$ 100.540	\$ 100.540	\$ 100.540	\$ 100.540
Gasto Uniformes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciaciones	\$ 2.953	\$ 2.953	\$ 2.953	\$ 620	\$ 620
Mantenimiento	\$ 1.680	\$ 1.680	\$ 1.680	\$ 1.680	\$ 1.680
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.200
Gasto Publicidad	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 3.000	\$ 5.000	\$ 4.000
Útiles de Oficina	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480
Intereses pagados	\$ 2.911	\$ 2.443	\$ 1.924	\$ 1.349	\$ 1.349
Gasto Arriendo	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
COSTOS VARIABLES	\$ 98.640				
Servicios Básicos	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400
COSTO DE VENTAS	\$ 84.240				
COSTO TOTAL	\$ 242.404	\$ 241.936	\$ 240.417	\$ 239.508	\$ 238.508

Resumen: dentro de la tabla se exponen todos los gastos anuales que se incurren por el servicio ofertado; donde se tiene el punto de equilibrio en el número de unidades que se tiene que vender por año.

Tabla 7. Inversión necesaria.

RUBROS DE INVERSIÓN	APLICACIÓN DE RECURSOS
TOTAL INVERSIONES	\$ 37.799
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 26.460
% CAPITAL PROPIO	30,00%
% CAPITAL A FINANCIAR	70,00%
CAPITAL PROPIO	\$ 11.339

Resumen: en la tabla adjunta se visualiza la inversión inicial, la cual es necesaria para que el proyecto se materialice y otros gastos que se tiene que incurrir.

4.6 PLAN DE MARKETING.

4.6.1 Mezcla de mercadotecnia (Marketing mix).

El marketing mix nos permite implementar y desarrollar las estrategias de los diferentes aspectos internos del servicio ofertado de consultoría médica Online.

Con este tipo de marketing, el objetivo principal es posicionar la marca, en base a cuatro puntos estratégicos (servicio, precio, distribución y promoción).

4.6.1.1 Precio.

El servicio de consultoría médica online cuenta con un valor agregado interesante, referente a la tecnología y facilidad de acceso que se tiene para la plataforma y los distintos servicios.

Estrategia de Precio.

Los factores que influyen en la estrategia y la fijación de precios para el servicio fueron los siguientes:

- Ciclo de vida de producto: Introducción
- Categoría: Servicio
- Demanda: Elástica
- Posicionamiento: Valor agregado

Una de las estrategias que se utilizará es la estrategia de precios de introducción, la cual consiste en fijar un precio bajo para iniciar y conseguir crecimiento en el mercado meta de una forma eficaz; esto es para conseguir rápidamente un gran número de usuarios, alcanzar una cuota de mercado, y optimizar los costos.

Precio sugerido en un modelo esperado del plan de negocio es de \$ 12.00.

Figura 7. Análisis de precios por servicio.

CONSULTA MÉDICA	PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO	SERVICIO COMPLEMENTARIO	IVA	PRECIO UNITARIO
	Medicina General	\$ 7,50	\$ 2,50	\$ 1,20	\$ 11,20
	Medicina Especializada	\$ 10,50	\$ 2,50	\$ 1,56	\$ 14,56
	Análisis de Exámenes	\$ 5,50	\$ 2,50	\$ 0,96	\$ 8,96

Fuente: Basado en experiencia profesional dentro del servicio de salud ambulatoria comparando rangos del servicio entre los principales prestadores de salud.

Figura VII: en el cuadro adjunto se puede visualizar el promedio del costo por una consulta médica en primera línea con un valor referencial tomado de la experiencia laboral; el precio es dinámico y se incrementará conforme la participación de mercado, para lo cual se deberá establecer estrategias basadas en los precios de mercado, los costos, la rentabilidad y el valor agregado.

Otra estrategia que se tiene es la de precios según el servicio ofertado, donde se incluye una combinación de servicios que se ofertan a un menor precio que de forma individual.

Los precios de los paquetes buscan agrupar varios servicios a un bajo precio, generando un atractivo que induzca a los usuarios a adquirir el servicio, ya que el costo agregado de todos es más bajo, con la cual se proyecta y comunica una imagen de servicio y preocupación por la salud.

Tabla 8. Precios por servicio.

PRECIOS DEL SERVICIO			
	PVP	# DE CONSULTAS	VALOR INDIVIDUAL EN EL TIEMPO
CUOTA DE USO	\$ 12,00	1	\$ 12,00
CUOTA POR SUSCRIPCIÓN (semestral)	\$ 60,00	6	\$ 72,00
CUOTA POR SUSCRIPCIÓN (anual)	\$ 120,00	12	\$ 120,00

Resumen: Los precios por el servicio se establecieron en base a los costos y el precio promedio según las encuestas realizadas y se añadió las cuotas por suscripción en dos escenarios semestral y anual.

El análisis de precios que se realizó para introducción del servicio es de \$12.00 por consulta (medicina general e internista), en base al promedio más bajo que se tiene para el servicio de consulta ofertado por prestadores de servicio de medicina ambulatoria, según experiencia profesional teniendo en cuenta los siguientes valores:

Tabla 9. Precios de prestadores de servicios de Telemedicina.

PRESTADORES DE SERVICIO	CONSULTA DE TELEMEDICINA		
	MEDICINA GENERAL	INTERNISTA	MÉDICO ESPECIALISTA
DOCTORISY	\$ 22,00	\$ 25,00	\$ 35,00
METRORED	\$ 18,00	\$ 25,00	\$ 30,00
VERIS	\$ 16,00	\$ 20,00	\$ 28,00
CONSULTORIOS MEDICOS DOCTOR ALBUJA	\$ 15,00	\$ 18,00	\$ 20,00

Resumen: Precios tomados de los prestadores de servicios médicos.

4.6.1.2 Producto.

El servicio a ofertar, es la consultoría médica online con profesionales de la salud a través de una plataforma médica integral, que es una herramienta tecnológica la cual permita reducir brechas para el acceso a una atención de salud, permitiendo realizar consultas médicas de manera online entre un profesional de la salud y un paciente, bajo tres aristas que son:

1. Plataforma de video y/o llamada para la consulta Médica.
2. Software para administración médica.
3. Historia clínica, y documentación personal en Cloud.

Estrategia del servicio.

El desarrollo de las estrategias del servicio se enfocó en estar al tanto de los comportamientos del consumidor y su cuál es su reacción ante el lanzamiento de este nuevo servicio y al mismo tiempo, es importante saber que reacción van a tener las empresas competidoras y su cuál es su posible acción ante las estrategias planteadas.

Dado que el servicio de consultoría médica online se base en un servicio que agrega valor a la consulta tradicional la estrategia que se utilizará son:

Competir a través del valor.

Un cliente o usuario que no percibe algún valor en un modelo de negocio, se irá por precio, el servicio de consultoría médica online permite contar con una plataforma eficiente orientada hacia el paciente; en la actualidad el incremento de enfermedades y patologías ha requerido una mayor demanda de médicos y servicios de medicina, sin embargo, hay una latente rebosamiento y colapso en el proceso lo que disminuye la calidad del servicio ofertado, el paciente tiene que dirigirse al centro médico para hacer fila y poder solicitar una cita o turno y posterior asistir a su consulta, lo que lo vuelve un proceso incómodo y demorado para el usuario, ya que esto genera tiempo y dinero, por lo que el modelo planteado en el servicio genera un valor, ya que no solo se atiende al paciente, si no se realiza un seguimiento individual con recordatorios y agendamiento de citas futuras.

Competir a través del servicio.

Con el incremento de servicios de salud privados con altos precios por las consultas, ha aumentado la una demanda insatisfecha, y si a esto se le suma, el tiempo que se requiere en solicitar una consulta médica, el traslado hacia el centro médico, el tiempo de espera para una atención, genera una oportunidad para el modelo de negocio planteado, ya que con este modelo se facilita la atención médica con un servicio de inmediatez y acompañamiento continuo.

4.6.1.3 Plaza.

Los Canales de Distribución dentro del servicio de consultoría médica online serán bajo las siguientes aristas:

Canal corto: venta directa realizada por personal propio de la empresa y de ser necesario por el volumen se tercerizará el servicio de llamadas a través de un call center; las ventas se realizarán con la base de datos propia de la empresa para ofertar el servicio de consultoría médica online a través de llamadas y comunicaciones en redes sociales.

Ventas a través de medios digitales: otro canal de distribución y contacto será a través del sitio web que estará anclado al sistema de consultas médicas, desde el cual a través de plataformas de pago online como PlacetoPay, los pacientes pueden adquirir suscripciones o consultas individuales a través de la página web del servicio.

Otros canales de venta: se dará a conocer una vez que el servicio se encuentre en la etapa de crecimiento en ferias de salud, mercados, exposiciones de servicios de salud o eventos deportivos, etc.

El plan de comunicación posee los siguientes aspectos:

- **Objetivos al que se quiere llegar:** Atracción de nuevos usuarios e ingreso al mercado.
- **Mensaje:** Se quiere transmitir las ventajas que supone el uso del servicio de consultoría médica online a través de una plataforma especializada en servicios de médicos, valorando los atributos que el servicio ofrece como el servicio 24/7, seguridad, eficiencia e inmediatez.
- **Público Objetivo:**

Las acciones irán dirigidas principalmente al mercado objetivo determinado anteriormente con el aprovechamiento la comunicación instantánea a través de:

- Chat online en el sitio web.
- Mensajes a través de redes en redes sociales “Facebook Messenger, WhatsApp for Business”.
- Llamadas telefónicas.

4.6.1.4 Comunicación.

La Publicidad y Promoción tiene una relación directa con el cliente final y tendrá como referencia tanto al médico como a las campañas de publicidad en redes sociales, quienes realicen la promoción

del servicio, a través de la información directa o indirecta, con el uso de soportes escritos o contenidos en páginas web. Reservándose la opción de una divulgación a mayor escala una vez que el proyecto esté en marcha con el uso de canales masivos ATL, cuando la cuota de mercado lo haga conveniente.

Estrategia de Publicidad y Promoción.

Para la comunicación externa se la encauzará a través de:

Marketing one to one, personalizar de la oferta y el mensaje del servicio de consultoría médica online, que va en función de las necesidades que tenga la clientela.

Marketing relacional, a través de la participación en ferias de salud, eventos deportivos, congresos y seminarios médicos, con el objetivo de buscar soluciones, para dar conocer los beneficios que tiene el servicio de consultoría médica online, permitiendo establecer nuevos contactos y asociaciones.

Creación de una página web, con el fin de dar a conocer el servicio, las ventajas, oportunidades y que sirva como de contacto con los usuarios permitiéndoles interactuar, a la vez que sea y sirva como exposición publicitaria; convirtiéndola en un módulo informativo ya que el servicio no es muy conocido a nivel general; bajo las siguientes premisas:

1. **Entretenimiento:** mediante publicaciones, consejos, recomendaciones preventivas de salud
2. **Educar:** dentro de la página web y App's, se colocará artículos médicos y recomendaciones relacionadas con la salud, con el fin de dar recomendaciones de salud preventiva.
3. **Informar:** mantener informado a la audiencia de nuevos servicios referentes a la salud, con el fin de generar empatía y aceptación del servicio.
4. **Inspirar:** permitir que nuestros consumidores se conviertan en prosumers de esta forma se empiecen a desarrollar estrategias de fidelización a través de un marketing personalizado.

4.6.2 Estrategias Generales de Marketing.

La responsabilidad de las distintas estrategias, campañas promocionales y publicidad recaerá sobre el personal administrativo y estas serán quienes vayan variando los segmentos para que se adecuen a los canales y medios de promoción en función de los resultados obtenidos.

Este plan se pondrá en marcha antes y durante el funcionamiento de la empresa, y va a suponer un costo importante que está presupuestado dentro del análisis financiero, ya que, si se quiere lograr introducir y establecer una estabilidad de la empresa dentro del mercado, se tiene que invertir en un marketing elaborado y bien estructurado; implementando una retención de clientes dentro de la estrategia de mercadeo.

Estrategia de más por menos.

Ofrecer atención médica on-demand, mediante una plataforma integral de salud reduciendo costos, tiempo y facilitando el acceso a atención médica de calidad, ofrece una ventaja con características únicas en el servicio por un precio razonable y menor al del mercado actual, con lo cual se busca dar a conocer de mejor manera el servicio ofertado, las ventajas y la calidad del mismo atacando simultáneamente a la competencia que ofrece servicios similares.

Las facilidades de acceso con el apoyo de nuevas tecnologías facilitarán la consulta médica o asesoramiento de un profesional de la salud, mediante consultas o reservaciones de citas médicas a cualquier hora en cualquier lugar, 24/7 entregando un servicio y atención personalizada al cliente ofertándole comodidad, eficiencia y con gastos reducidos en temas de transporte y/o movilización.

Estrategia de contenidos.

Para crecer y mejorar la presencia en Internet, la estrategia de contenidos digitales, es el pilar del acercamiento en tecnologías web, para ello se utilizarán estrategias de Inbound Marketing, el contenido es lo que se consume todos los días en la red y no basta solo con crear contenidos específicos para ampliar la presencia online, sino más bien mudar a los visitantes en leads y a los leads en usuarios o clientes a través de las redes sociales, se espera generar una serie de contenidos atractivos que permita capturar los datos demográficos de los postulantes para iniciar el proceso de acercamiento a la plataforma web, se utilizarán herramientas de automatización de correos electrónicos como MailChimp, Redes sociales como Facebook, LinkedIn, Instagram, estrategias de acercamiento al sitio web y comunicación como chatbot, aplicaciones externas que enlazan al sitio web con el perfil de cada visitante al sitio, que tendrá una estrategia de posicionamiento orgánico.

5 ESTUDIO ADMINISTRATIVO.

A lo largo de este capítulo se analizarán los recursos operacionales, humanos, financieros que el proyecto requiere y aquellos con los que cuenta; se realizará el estudio de las operaciones, de la parte administrativa y los aspectos legales específicos a la hora de llevar adelante el presente plan de negocios.

5.1 PLAN DE OPERACIONES.

Dentro del plan de operativo de la empresa están englobados los aspectos técnicos y organizativos que son directamente relacionados con la prestación de los servicios.

Está compuesto de elementos que hacen posible la prestación del servicio de consultorios médicos online.

Tabla 10. Costos de personal.

CARGO	CANTIDAD	TOTAL SUELDOS	BENEFICIOS SOCIALES				
			12,15% APORTE PATRONAL	FONDO DE RESERVA	XIII SUELDO	XIV SUELDO	VACACIONES
GERENTE	1	1.600,00	194,40	133,33	133,33	33,33	66,67
JEFES	1	1.300,00	157,95	108,33	108,33	33,33	54,17
PERSONAL DE INFRAESTRUCTURA	2	2.200,00	267,30	183,33	183,33	66,67	91,67
TOTAL		5.100,00	619,65	424,99	424,99	133,33	212,51
TOTAL MENSUAL		6.915,47					
TOTAL ANUAL		82.985,64					

Resumen: Los costos del personal están en función de la experiencia en diseño de los procesos, tareas y responsabilidad de cada puesto de trabajo, con valores referenciales del mercado laboral.

Tabla 11. Costos Administrativos.

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO							
DETALLE	TIPO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUBTOTAL	%IVA	IVA	VALOR TOTAL
COMPUTADORAS	EQUIPO DE CÓMPUTO	4	\$ 1.000,00	\$ 4.000,00	12%	\$ 480,00	\$ 4.480,00
IMPRESORAS	EQUIPO DE CÓMPUTO	1	\$ 600,00	\$ 600,00	12%	\$ 72,00	\$ 672,00
ESTACIONES DE TRABAJO	MUEBLES Y ENSERES	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00	12%	\$ 192,00	\$ 1.792,00
EQUIPO DE OFICINA (TELEFONOS / DIADEMAS)	EQUIPO DE OFICINA	4	\$ 300,00	\$ 1.200,00	12%	\$ 144,00	\$ 1.344,00
SILLAS	MUEBLES Y ENSERES	4	\$ 80,00	\$ 320,00	12%	\$ 38,40	\$ 358,40
TOTAL				\$ 7.720,00		\$ 926,40	\$ 8.646,40

Resumen: Los costos administrativos están en función de los precios actuales del mercado.

5.1.1 Decisiones estratégicas.

Dentro de las decisiones estratégicas se tiene objetivos principales como el mejoramiento en la calidad de la asistencia médica, proporcionar la continuidad asistencial, suministrar mejores servicios, reafirmando el compromiso por mejorar los servicios prestados con eficacia y eficiencia; para lo cual se contará con el apoyo de:

1. Agencia de Marketing digital para la generación de contenidos y posicionamiento orgánico de la página web.
2. Seleccionar a través de LinkedIn para la oferta laboral de los profesionales de la Salud.
3. Posicionar la marca en laboratorios médicos.
4. Realizar alianzas con fundaciones que no pueden acceder a una consulta médica de más de \$30,00.
5. Adquirir la licencia de uso del programa con el proveedor de Colombia
6. Realizar una estrategia de comunicación con medios ATL (Publicidad Above The Line).

Hoy en día, con el avance en los diferentes sistemas de información, las comunicaciones y el uso frecuente por los ciudadanos y profesionales sobre todo en los médicos, facilita el servicio de consultoría médica online, proporcionando una ventaja para los usuarios del servicio, y para los profesionales de la salud.

Mediante la identificación de una propuesta de valor diferenciada, planteada ante una necesidad o un problema identificado, falta de tiempo para dirigirse a una cita médica.

Dentro del valor identificado por los clientes tenemos los siguientes:

- Reducción de tiempos en la atención.
- Prescripciones y tratamientos oportunos y de calidad.
- Mejora en el servicio ya que se reduce significativamente la espera.
- Eliminación de los gatos por transporte o traslado.
- Consultas continuas.
- Consulta y revisión de exámenes.
- Disminución de contagios intrahospitalarios.
- Mejor cobertura para lugares aislados geográficamente.
- Recomendaciones preventivas de salud, alimentación y estilo de vida saludable.

5.1.1.1 Selección y diseño del bien y/o servicio.

La empresa contará con un proceso de atención y consulta de la siguiente manera:

a) Ingresa.

- i. Ingresa a la plataforma Dricloud.
- ii. Coloca los datos.
- iii. Genera una cita con el profesional.
- iv. Selecciona el horario.
- v. Realiza el pago en línea.
- vi. Recibe por correo dirección o clave de acceso.

b) Habla con el doctor.

- i. proceso de autenticación.
- ii. levantamiento de información demográfica del paciente
- iii. detalle de la consulta o sintomatología.
- iv. Recibe el diagnóstico.
- v. Genera pedido de exámenes y/o pedido de medicina a domicilio.
- vi. Registra en la base de datos historia clínica
- vii. Cierra la aplicación.

c) Resuelve tu problema.

- i. Entrega al mail o WhatsApp las indicaciones médicas.
- ii. Recetas y fechas de próximos chequeos.

El proceso de seguimiento después de la consulta, se lo realiza si el profesional de la salud solicita realización de exámenes o consulta posterior; con el fin de facilitar el proceso de reserva de cita para revisión de exámenes o consultoría; para lo cual se establece el siguiente proceso:

- a) Se consolida los datos del paciente y su sintomatología.
- b) Se evalúa el diagnóstico (solicitud de exámenes / fecha de consulta posterior).

- c) Se confirma mediante chatbot o WhatsApp, con el paciente la disponibilidad de fecha.
- d) Se ingresa los datos y se agenda cita de acuerdo a la fecha solicitada o programada.
- e) 2 horas antes se envía un recordatorio de la cita al paciente mediante un mensaje de texto plano al número celular y con mayor detalle al WhatsApp personal del paciente.

Figura 8. Proceso de atención y consulta.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO			
PROCESO	SUB PROCESO	TIEMPOS	RESPONSABLE
Ingresa	Ingresar a la plataforma	10 minutos	Usuario del servicio
	Colocar los datos		
	Generar una cita con el profesional		
	Seleccionar el horario		
	Realizar el pago en línea		
Habla con el doctor	Recibe por correo dirección o clave de acceso	1 minuto	Aplicación
	Autenticarse	1 minuto	
	Explica tu consulta o sintomatología	20 minutos	
	Recibe el diagnóstico	1 minuto	
	Genera pedido de exámenes y/o pedido de medicina a domicilio		
Resuelve tu problema	Cierra la aplicación	1 minuto	Usuario del servicio
	Recibe a tu mail las indicaciones médicas Recetas y fechas de próximos chequeos	5 minutos	

Figura VIII: dentro del cuadro se puede visualizar el tiempo para la generación de una consulta médica.

5.1.1.2 Selección y diseño del proceso productivo.

Los diferentes procesos organizacionales para este plan de negocios están contemplados todas las entradas y salidas; los recursos a utilizar, el cliente y a los distintos proveedores que están ligados a la prestación del servicio de consultoría médica online.

Dentro del macro proceso tenemos:

- Procesos Administrativos.
- Procesos sistemáticos de ejecución del servicio.
- Procesos de control de calidad y prestación del servicio.
- Proceso de operacionales que están atados a la razón de ser del plan de negocio.

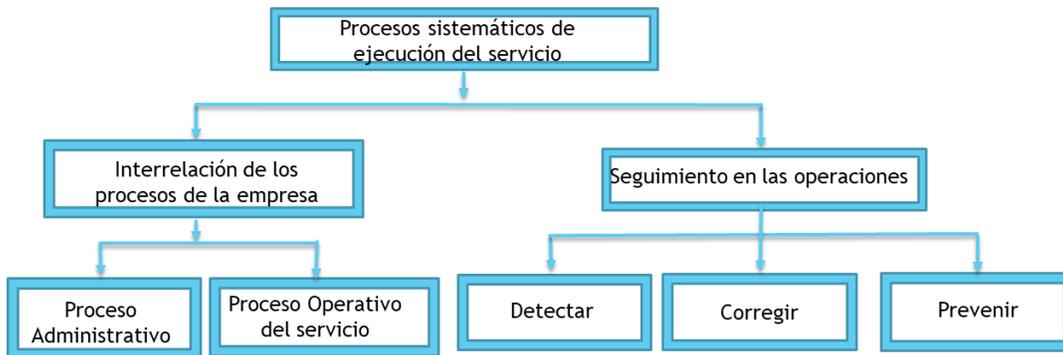
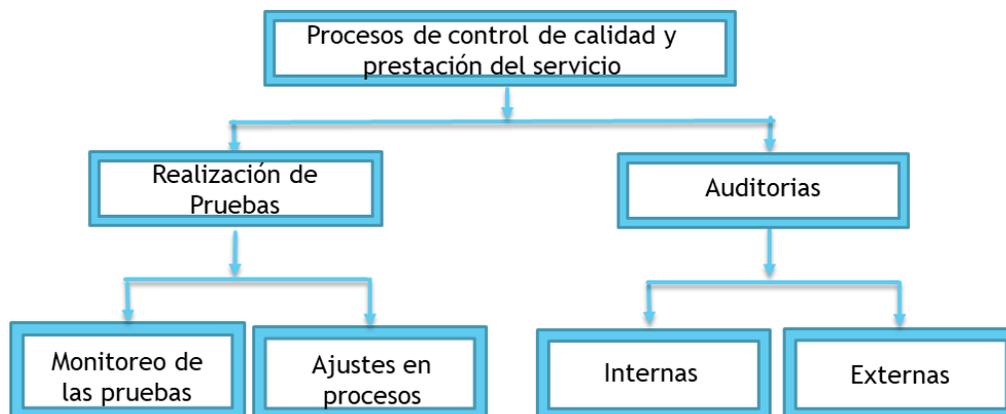
Figura 9. Proceso Administrativo.**Figura IX.** Detalle de la estructura del proceso administrativo.**Figura 10.** Procesos sistemáticos de ejecución del servicio.**Figura X.** Detalle de la estructura del proceso de ejecución del servicio.**Figura 11.** Procesos de control de calidad y prestación del servicio.**Figura XI.** Detalle de la estructura del proceso de control de calidad.

Figura 12. Proceso de operación, que están atados a la razón de ser del plan de negocios.

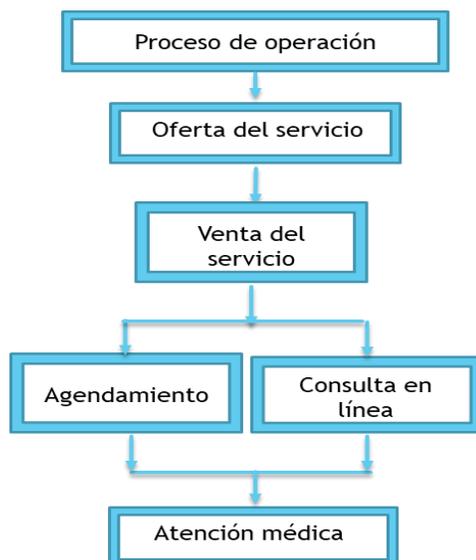


Figura XII. Detalle de la estructura del proceso de operación del servicio.

Medición:

Los Indicadores para medir la capacidad de respuesta a las solicitudes de atención médica especializada por consulta médica online es de la siguiente manera.

Figura 13. Indicador de medición de capacidad de respuesta.

$$\frac{\text{Número mensual de Consultas Programadas atendidas.}}{\text{Número mensual de Consultas Programadas solicitadas.}} \times 100 = \text{Porcentaje mensual de Consultas programadas atendidas.}$$

Figura XIII. Detalle del cálculo de capacidad de respuesta, con el fin de medir eficiencia.

Registro de evidencias:

Las solicitudes del servicio de consulta médica online quedan registradas en la base consolidada de información, para análisis estructura y seguimiento al paciente.

5.1.1.3 Localización de instalaciones.

La ubicación de las instalaciones para los servicios que se prestarán en la empresa es siempre una decisión importante, pero se tiene que tener en cuenta que la venta en el local no va a ser la dinámica habitual o giro del negocio, por lo que la localización podrá situarse en un entorno no tan comercial y más económico dentro de la ciudad, como en un polígono empresarial.

Figura 14. Análisis de los factores para ponderar la localización.

MÉTODOS DE PUNTUACIÓN DE FACTORES PONDERADOS COMPENSATORIOS							
FACTORES	POND.	CANALES ALTERNATIVOS					
		UBICACIÓN A		UBICACIÓN B		UBICACIÓN C	
		ABS	POND.	ABS	POND.	ABS	POND.
ACCESO A INTERNET DE ALTA VELOCIDAD	30%	2,00	20%	1,00	10%	2,00	20%
SERVICIO BÁSICOS	20%	1,05	11%	1,05	11%	0,50	5%
MEDIOS DE TRANSPORTE	10%	1,00	10%	0,25	3%	1,00	10%
ACCESO VIAL	10%	0,25	3%	1,00	10%	0,25	3%
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	10%	0,50	5%	0,50	5%	0,50	5%
SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN	8%	2,00	20%	1,05	11%	1,00	10%
CENTROS COMERCIALES	5%	2,00	20%	2,00	20%	1,00	10%
SERVICIO DE PARQUEADEROS	7%	0,25	3%	0,25	3%	0,50	5%
TOTAL	100%	9,05	91%	7,10	71%	6,75	68%

Figura XIV. La empresa se ubicará en el sector norte de Quito muy cerca de la zona financiera, entre las calles Tomas de Berlanga e Isla Pinzón, dirección que se encuentra en el sector de Ñaquito.

Para el correcto funcionamiento y oferta del servicio será necesario contar con:

- Transporte.
- Equipos de información.
- Aplicaciones informáticas.
- Mobiliarios.
- Equipos de comunicación.

5.1.1.4 Distribución de planta.

Teniendo en cuenta la naturaleza del servicio ofertado dentro de este Plan de Negocio y el perfil de la clientela a la que se dirige, se considera que la ubicación territorial más adecuada para este tipo de servicio es en un polígono empresarial.

La superficie será de 100 m² en arrendamiento, y todo el aparataje y acondicionamiento de la oficina será asumida por la empresa; donde la distribución será la siguiente:

- Atención al cliente (20 m²).
- Oficinas de administración y atención al cliente (30 m²).

- Ofician para reuniones y la realización de proyectos (35 m2).
- Aseos y vestuario (10 m2).
- Cafetería (5 m2).

Figura 15. Distribución de planta.

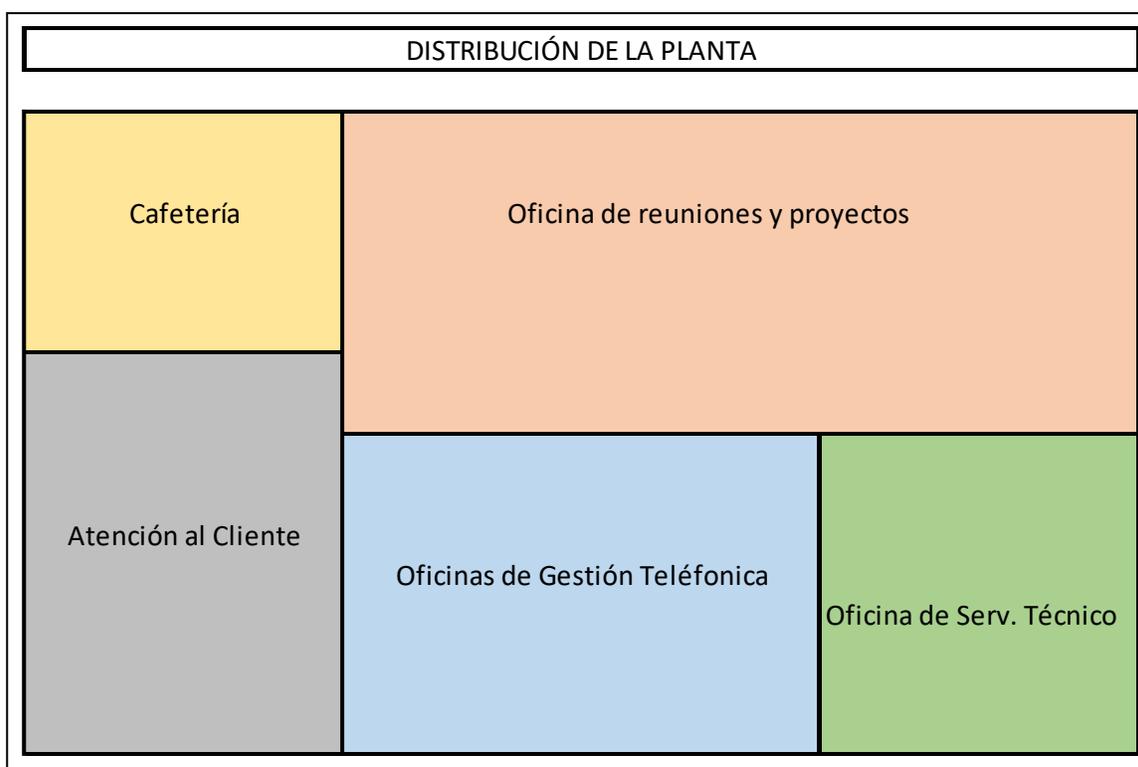


Figura XV. Detalle de la distribución de la oficina para las operaciones del servicio.

5.1.2 Decisiones tácticas.

La construcción de un programa eficiente y exitoso depende de diversos factores, donde no solo se ve apalancado con la tecnología; por lo que hay que tener estrategias específicas mediante el desarrollo de programas clínicos, tener profesionales comprometidos y afianzar esfuerzos; por lo que es indispensable la creación de algunos modelos de atención que concatenan a los usuarios del servicio con los profesionales médicos; apoyado en las TIC; de una manera fácil y rápida, desarrollando estrategias de promoción, prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades, protegiendo siempre la información del paciente.

Utilizar sistemas de consulta ágil que estén sincrónica mediante video llamada o video conferencia.

Mantener una adecuada relación entre el profesional médico y el usuario, quien podrá elegir el profesional y el momento más adecuado para la consulta en donde se sienta más confiado para resolver su afectación de salud, en cualquier momento.

Establecer un mecanismo o sistema de comunicación con el paciente sobre las distintas modalidades de asistencias para el encuentro online, las cuales dependen del acompañamiento profesional, teniendo en cuenta la satisfacción del paciente.

La consulta médica online se acompañará con material de soporte virtual o por correo para el usuario y/o paciente, con el fin de que pueda comprender mejor sus beneficios y pueda elegir libremente su uso. A todos los usuarios del servicio les realiza una historia clínica completa, anclada a sistemas de información médica que proporcionará el servicio.

Se ha implementado un proceso y protocolo de atención eficiente, donde la consulta identifica a pacientes que necesiten tratamiento de especialidad o requieran una segunda opinión.

Contar con un sistema de administración de citas médicas, de acuerdo a los requerimientos establecidos por los usuarios del servicio, acompañada de profesionales médicos de salud; el Sistema de Administración de citas online se lo implementará en un hosting en la Web el mismo que será previamente contratado.

5.1.2.1 Programación de operaciones.

El proceso de integración del servicio de consultoría médica online como herramienta de trabajo diario se enfrenta a muchos desafíos.

Con el establecimiento de una estrategia de implantación bajo los procesos establecidos del servicio es posible reducir el impacto.

Pero el proceso es aún más eficaz cuando se tiene un apalancamiento tecnológico realizado por un equipo local, con un conocimiento de la configuración y características del entorno.

El sistema tendrá dos componentes funcionales en la parte organizacional; el primer componente que interactúa con el usuario cuando accede a la plataforma para realizar la reserva de la consulta médica y el segundo componente que es la parte administrativa que lleva el registro de citas.

a) Al Ingresar el usuario interactúa con la aplicación bajo los siguientes procesos:

1. Ingresa a la plataforma Dricloud por la aplicación o página web.
2. Coloca los datos solicitados para el agendamiento de la consulta.
3. Genera una cita con el profesional de su elección de acuerdo a la patología a ser tratada.

4. Selecciona el horario de la atención médica y selecciona en la aplicación o página web.
5. Realiza el pago en línea, mediante las distintas formas de pago (transferencia, tarjeta de débito o crédito).
6. Recibe por correo electrónico la dirección o clave de acceso para la consulta médica.

El tiempo estimado en este primer proceso del servicio es de 10 minutos de interacción del usuario del servicio más un 1 minuto que directamente tiempo estimado de respuesta de la aplicación para el ítem número (6).

b) Una vez ingresado y agendado la cita médica el usuario se autentifica e ingresa a interactuar directamente con el medico seleccionado de acuerdo a su necesidad.

1. Autenticación e ingreso a consulta con el profesional médico.
2. Explica la sintomatología e interactúa con el profesional médico.
3. El usuario recibe el diagnóstico.
4. El usuario genera pedido de exámenes y/o pedido de medicina a domicilio dentro de la aplicación.
5. El usuario cierra la aplicación.

El tiempo estimado en este segundo proceso del servicio es 22 minutos de interacción directa con la aplicación más 1 minuto de interacción del usuario del servicio para el ítem número (5).

c) Concluida la consulta médica los resultados y/o indicaciones médicas se envían al correo del usuario del servicio; 5 minutos Usuario del servicio / 1 minuto Usuario del servicio.

1. Recibe a tu mail las indicaciones médicas.
2. Recetas y fechas de próximos chequeos.

El tiempo estimado en este tercer proceso del servicio es 6 minutos de interacción del usuario del servicio.

5.1.2.2 Control de calidad.

Se desarrollará bajo un modelo de control de gestión, donde se utilizará la información generada en los estudios de gestión por procesos y de planificación estratégica, con la metodología de cuadro de mando integral, definido como una relación de apoyo entre la planificación estratégica y la gestión por procesos, con una visión sistémica de la organización, teniendo un equilibrio entre lo que se quiere lograr con lo que se está haciendo.

Adicional que la gestión por procesos permite establecer procedimientos definidos e indicadores de control operacional, en los procesos claves.

El cuadro de mando integral, debe tener indicadores estratégicos y operacionales con una estrecha relación entre los dos, los indicadores operacionales apoyarán a controlar las estrategias con sus objetivos y metas. A su vez los indicadores operacionales tendrán información de los procesos claves y alimentarán a los indicadores de gestión.

Desde el cuadro de mando integral se generará la retroalimentación entre los indicadores operacionales e indicadores estratégicos, los cuales serán revisados y monitoreados.

Figura 16. Proceso de control de calidad.

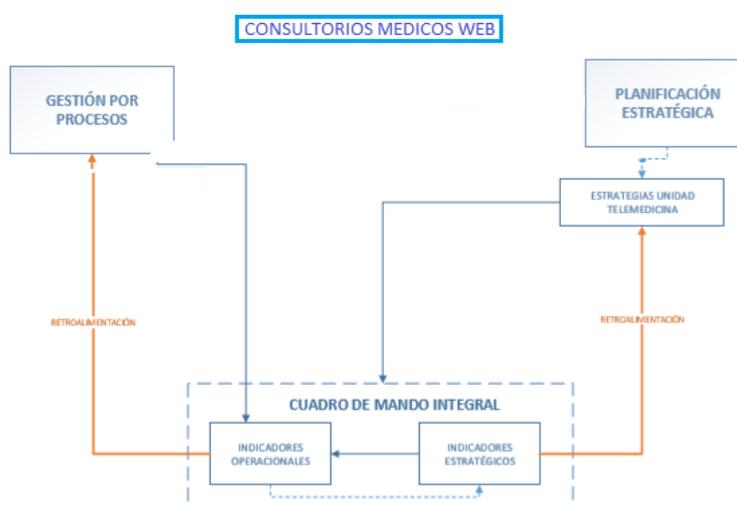


Figura XVI. Grafica del proceso e control de calidad.

El control de calidad referente al software que utiliza el servicio es un elemento sustancial para la garantizar la calidad del servicio. El objetivo es verificar que el comportamiento externo e interno del sistema y que satisfaga los requisitos establecidos para el servicio mediante el siguiente esquema:

- Validar la interacción de todos los componentes.
- Confirmar la conexión idónea de los componentes y accesos.
- Contrastar todos los accesos a la app o página web funcionen adecuadamente.
- Garantizar que los defectos o incidencias encontradas estén corregidos antes de la interacción del usuario.

- Diseñar y establecer pruebas regularmente del funcionamiento del servicio es imperativo, haciéndolo con una planificación que no genere mucho tiempo y esfuerzo.

Para cumplir los objetivos planteados se procederá a realizar pruebas que servirían como guía para ejecutar el control de calidad del servicio.

Para valorar de los resultados se consideraría, que cada tipo de usuario interactúe en cada módulo del sistema guiados por una estructura de casos de prueba, obteniendo resultados que permitan evaluar el funcionamiento del servicio.

5.1.2.3 Mantenimiento preventivo de maquinaria.

El mantenimiento preventivo de maquinaria no aplica dentro del modelo de negocio planteado.

Se establecerá un flujo de atención básica para el reporte de incidencias o requerimientos de la siguiente manera:

- Las llamadas telefónicas deben ser receptadas por un número único de atención suministrado por la empresa.
- El encargado/a de atención al cliente recibe el servicio en la mesa de ayuda, procede a registrar el incidente en el sistema y proporciona un número de requerimiento o atención al usuario que reporta.
- Se efectúa la primera revisión y/o diagnóstico en línea, y se intenta dar una solución primaria al incidente reportado.
- Si no se tiene una solución rápida al incidente, se efectúa un direccionamiento al área que corresponda.
- El requerimiento permanecerá abierto con el responsable, el cual procederá a cerrar una vez se haya corregido y verificado con el usuario la solución del incidente reportado.
- Las llamadas serán reportadas para un control, seguimiento y estadística de gestión.
- El cierre del requerimiento por el incidente se lo realiza comunicando al usuario y verificando la solución del mismo, así como la calidad en la atención.

El servicio de mantenimiento preventivo permitirá a los usuarios contar con las versiones recientes del software instalado, sino también puede facilitar los procesos para la adaptación de personal nuevo referente al uso de las herramientas, brindando un acceso rápido al listado de consulta de patologías frecuentes.

Adicional el personal responsable en tener en cuenta las diferentes solicitudes o requerimientos de soporte en mantenimiento preventivo y/o correctivo, se debe tener presente la comunicación con todos los profesionales de la salud, la cual tiene que ser eficiente, practica y fluida, tomando en cuenta que los procesionales de la salud manejan un lenguaje médico.

5.2 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

Para la estructura de la empresa se estableció algunos departamentos los cuales se detallan a continuación:

- **Área Administrativa Financiera:** se desarrollan en esta área las tareas administrativas, comerciales y jurídicas.
- **Área de Calidad y Gestión:** se incluyen aquí las tareas de administración de datos, mantenimiento del software y hardware de la empresa; además las de ventas, monitoreo de campañas publicitarias y de redes.

Si es necesario establecer tareas no incluidas en las áreas mencionadas, están serán subcontratadas a profesionales externos/as.

Figura 17. Organigrama de la Empresa.

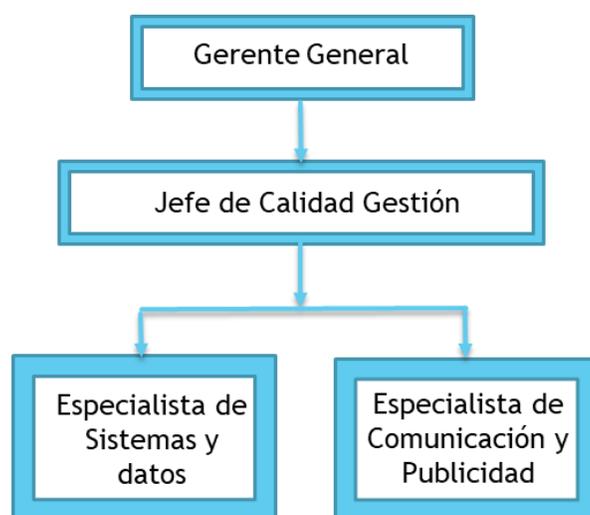


Figura XVII. Grafica del organigrama con el que se iniciará las operaciones del proyecto.

Descripción de los puestos de trabajo.

Gerente General: su función es la de administrar los recursos de la empresa, definir estrategias de crecimiento y posicionamiento en el corto, medio y largo plazo, desarrollar indicadores de gestión que permitan identificar momentos de verdad que deben ser atendidos como parte del servicio de calidad propuesto.

Jefe de calidad y gestión: Función administrativa que será asumido por el/la promotor/a con la titulación de Ingeniería informática, administración o carreras afines, con conocimientos sólidos en inteligencia de negocios, quien será la encargada de coordinar las tareas y procesos incluidos en esta área y de dirigir las operaciones del departamento de comunicación, análisis de datos, soporte y mantenimiento informático.

Especialista de sistemas y datos: quien será encargado de realizar el control y monitoreo de la plataforma, para garantizar el servicio, analizar estructurar y modelar los datos para el servicio por venta, por lo que será ocupado por un Ingeniero en sistemas de información con conocimiento en el análisis de pequeños data o inteligencia de negocios.

Especialista de comunicación y publicidad: un profesional en el área de ventas con conocimientos en campañas publicitarias y manejo de redes sociales, estrategias de contenidos con un carisma afectivo hacia el cliente, quien será encargado de llevar a cabo las ventas y gestión de llamadas, y de acuerdo a al crecimiento de la empresa se tercerizará el proceso de ventas con un call center especializado al cual se lo capacitará con los scripts adecuados para la gestión telefónica. Se propone tercerizar todo lo referente a procesos contables dentro de los cuales están los pagos de impuestos y haberes por relaciones laborales, y en el caso de necesitar más apoyo en cualquier proceso debido al alto volumen de trabajo, se subcontratará un/a trabajador/a para cada área de la empresa.

En la etapa de madurez el organigrama crecerá conforme crezca la demanda del servicio.

Cometido de recursos humanos.

Selección.

Para la selección de los recursos humanos se tiene previsto publicar ofertas a través de portales de empleo y de redes sociales de profesionales. También se lo podrá realizar mediante la página web de la empresa que incluirá un apartado en el que se podrá adjuntar la hoja de vida de los/as potenciales aspirantes al cargo.

La selección del personal se realizará mediante un proceso de selección por parte del personal encargado del gobierno de la empresa, que en este caso será el gerente general.

Contratación.

La contratación de las personas será a jornada completa, una vez se inicie la actividad de la empresa y se tenga una entrada sólida de ingresos que justifique una carga laboral; de la misma manera, cuando por circunstancias operativas de la empresa, se tengan períodos de mucho trabajo se podrá contratar a otras personas que desarrollen actividades administrativas bajo modalidad ocasional o a través de subcontratos con empresas de call center y fuerza de ventas.

Formación.

La formación del personal a contratar será esencial en referencia a cada cargo o función específica y deben conocer la filosofía de la empresa, la misión y su visión; además deberán tener una formación profesional con empatía en el servicio, resolución de problemas y toma de decisiones, recordando que para este modelo de negocio esta enfocado en una experiencia con el paciente antes, durante y después del proceso de consulta.

5.3 ANÁLISIS LEGAL.

La empresa será constituida como una “Sociedad de Acciones Simplificadas (S.A.S.), bajo este tipo de sociedad de carácter mercantil, la compañía se puede constituir con una o varias personas naturales o pueden ser jurídicas, mediante un trámite bastante simple que no tiene costo, el cual tiene como principal objetivo impulsar los nuevos emprendimientos, constituyéndolos en sujetos de crédito para que puedan ampliar sus proyectos y procesos”.

“Requisitos para la constitución de Sociedad de Acciones Simplificadas (S.A.S.).

1. Certificado electrónico del o los accionistas (una firma electrónica).
2. La reserva de denominación.
3. Contrato privado o una escritura.
4. Nombramiento del o los accionistas.
5. Petición para la inscripción, con la información para el registro del usuario en el sistema:
 - a. Tipo de solicitante.
 - b. Nombres completos.
 - c. Número de identificación.

- d. Dirección de correo electrónico.
- e. Número de teléfono convencional y/o celular.
- f. Provincia, Ciudad y dirección

6. Fotocopias de la cédula o del pasaporte”.

Fuente: <https://www.supercias.gob.ec>

Es necesario que todo tipo de servicios médicos, ubiquen su actividad hacia la prevención de riesgos ocupacionales, para una protección del trabajador, así como una productividad empresarial, por lo que este Plan de Negocios está enmarcado dentro del “Reglamento para el funcionamiento de servicios médicos de empresas; llevando su aplicación, control y cumplimiento conforme a los organismos de control correspondientes como son el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social y de Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)”, la regulación, control y habilitación para todos los ofertantes de servicios de salud, esta previsto en la “Ley Orgánica de Salud y en el Código Orgánico Integral Penal”.

6 ESTUDIO FINANCIERO.

En este capítulo se van a analizar los distintos recursos que la empresa necesita para ponerse en marcha, determinar los ingresos deseados por el servicio ofertado, la tasa interna de rendimiento y retorno de la inversión realizada, el tiempo contemplado para alcanzar el punto de equilibrio en el presente Plan de Negocios.

6.1 ANÁLISIS DE FLUJOS DE CAJA DEL PROYECTO.

Dentro de este análisis se presentará un detalle de los flujos del ingreso y los egresos que tendrá el plan de negocios de Consultorios médicos online en un período determinado.

Dentro de los costos se incluye todos los rubros en los que se incurren para el inicio de actividades, tomando en cuenta los precios actuales del mercado, a fin de cubrir todas las necesidades de equipos e infraestructuras que requiere el proyecto para su funcionamiento, por lo que es importante el contar con la inversión para la compra de los mismos, la depreciación está calculada en toda su

vida útil (5 años), los costos administrativos están calculados en función del cargo y desempeño de cada puesto dentro del proyecto con una estimación según el mercado laboral.

El punto de equilibrio de proyecto esta encasillado en 17.967 consulta anuales, con lo que se cubre los costos fijos y variables y según las estimaciones anualmente se tiene proyectado realizar con un escenario conservador de 230.865 consultas en primera instancia.

6.1.1 Flujo de caja inicial.

6.1.1.1 Inversión inicial activos.

En este capítulo se detalla las inversiones que deben realizarse en el proyecto, para el inicio de sus actividades los cuales están en función de los precios actuales del mercado, donde se consideró equipos de oficina y de computo, muebles y enceres.

CONSULTORIOS MEDICOS ONLINE							
							
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO							
DETALLE	TIPO	IVA		SUBTOTAL	%IVA	IVA	VALOR TOTAL
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO				
COMPUTADORAS	EQUIPO DE CÓMPUTO	4	\$ 1.500,00	\$ 6.000,00	12%	\$ 720,00	\$ 6.720,00
IMPRESORAS	EQUIPO DE CÓMPUTO	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	12%	\$ 120,00	\$ 1.120,00
ESTACIONES DE TRABAJO	MUEBLES Y ENSERES	4	\$ 800,00	\$ 3.200,00	12%	\$ 384,00	\$ 3.584,00
EQUIPO DE OFICINA (TELEFONOS / DIADEMAS)	EQUIPO DE OFICINA	4	\$ 600,00	\$ 2.400,00	12%	\$ 288,00	\$ 2.688,00
SILLAS	MUEBLES Y ENSERES	4	\$ 150,00	\$ 600,00	12%	\$ 72,00	\$ 672,00
TOTAL				\$ 13.200,00		\$ 1.584,00	\$ 14.784,00

6.1.1.2 Fuentes de financiamiento

Las distintas fuentes de financiamiento para la realización del plan de negocios son dos: 30% capital propio y 70% préstamo bancario el cual se detalla a continuación con una tasa referencial del 19%.

CONSULTORIOS MEDICOS ONLINE				PROGRAMACIÓN DE LA AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO						
										
				RESUMEN DEL PRÉSTAMO						
Importe del préstamo		24.797,81		Pago programado		8.110,13				
Tasa de interés anual		19,00%		Número de pagos programados		5				
Periodo del préstamo en años		5		Número real de pagos		1				
Número de pagos por año		1		Importe total de pagos anticipad		0,00				
Fecha de inicio del préstamo		2/7/2020		Importe total de intereses		15.752,83				
				NOMBRE DE LA ENT: BANCO PICHINCHA						
Nº. DE PAGO	FECHA DE PAGO	SALDO INICIAL	PAGO PROGRAMADO	PAGO EXTRA	IMPORTE TOTAL DEL PAGO	PRINCIPAL	INTERÉS	SALDO FINAL	INTERÉS ACUMULADO	
1,00	02/07/2020	24.797,81	8.110,13	0,00	8.110,13	3.398,54	4.711,58	21.399,27	4.711,58	
2,00	02/08/2020	21.399,27	8.110,13	0,00	8.110,13	4.044,27	4.065,86	17.355,00	8.777,45	
3,00	02/09/2020	17.355,00	8.110,13	0,00	8.110,13	4.812,68	3.297,45	12.542,32	12.074,90	
4,00	02/10/2020	12.542,32	8.110,13	0,00	8.110,13	5.727,09	2.383,04	6.815,23	14.457,94	
5,00	02/11/2020	6.815,23	8.110,13	0,00	6.815,23	5.520,34	1.294,89	0,00	15.752,83	

6.1.2 Flujo de caja operativo.

Dentro del flujo de caja operativo analizaremos y cuantificaremos las entradas y salidas de dinero mediante la prestación del servicio de Consultorios Médicos Online.

CONSULTORIOS MEDICOS ONLINE	
PLAN DE INVERSIONES	
	
RUBROS DE INVERSIÓN	APLICACIÓN DE RECURSOS
ACTIVOS FIJOS	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 14.784
APLICACIÓN INFORMATICA WEB	\$ 5.490
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 20.274
ACTIVOS NOMINALES	
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 600
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 0
TOTAL ACTIVOS NOMINALES	\$ 600
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15.263
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15.263
TOTAL INVERSIONES	\$ 36.137
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 24.798
% CAPITAL PROPIO	31,38%
% CAPITAL A FINANCIAR	68,62%
CAPITAL PROPIO	\$ 11.339
OTROS	
APLICACIÓN INFORMATICA WEB	\$ 5.490
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$ 600
GASTO ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 0
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	15,00%
IMPUESTO A LA RENTA	25,00%

6.1.2.1 Ingresos proyectados.

Se detallan las ventas proyectadas en base al precio que se estableció para la venta del servicio ofertado, en el estudio de mercado.

CONSULTORIOS MEDICOS ONLINE														
VENTAS PROYECTADAS														
														
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL	
CANTIDAD	1.950,00	1.973,40	1.997,08	2.021,05	2.045,30	2.069,84	2.094,68	2.119,82	2.145,25	2.171,00	2.197,05	2.223,41	25.007,88	
PRECIO DE VENTA	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00	12,00		
TOTAL DE INGRESOS	23.400,00	23.680,80	23.964,97	24.252,55	24.543,58	24.838,10	25.136,16	25.437,79	25.743,05	26.051,96	26.364,59	26.680,96	300.094,52	
COSTO DE VENTAS	41,0%	9.594,00	9.825,64	9.943,55	10.062,87	10.183,62	10.305,83	10.429,50	10.554,65	10.681,31	10.809,48	10.939,19	11.070,47	124.400,09

6.1.2.2 Egresos proyectados.

Se detallan los gastos como administrativos, gastos de ventas y financieros en lo que incurre el proyecto calculados a 5 años.

CONSULTORIOS MEDICOS ONLINE					
DETALLE DE EGRESOS					
					
CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 152.452,93	\$ 152.452,93	\$ 152.452,93	\$ 150.119,60	\$ 150.119,60
Servicios Básicos	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00	\$ 14.400,00
Mantenimiento	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00	\$ 1.680,00
Gasto Uniformes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Útiles de Aseo y limpieza	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Útiles de Oficina	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Sueldos y beneficios	\$ 100.539,60	\$ 100.539,60	\$ 100.539,60	\$ 100.539,60	\$ 100.539,60
Depreciaciones	\$ 2.953,33	\$ 2.953,33	\$ 2.953,33	\$ 620,00	\$ 620,00
Otros gastos	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Gasto Arriendo	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
GASTOS DE VENTAS	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00
Gasto de Publicidad	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 3.000,00	\$ 5.000,00	\$ 4.000,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4.711,58	\$ 4.065,86	\$ 3.297,45	\$ 2.383,04	\$ 2.383,04
Intereses pagados	\$ 4.711,58	\$ 4.065,86	\$ 3.297,45	\$ 2.383,04	\$ 2.383,04
SERVICIO DE LA DEUDA	\$ 8.110,13				
TOTAL EGRESOS	169.274,64	168.628,92	166.860,51	165.612,77	164.612,77

6.1.2.3 Flujo de caja proyectado.

Dentro del flujo de caja proyecto se detalla excedentes o escasez de efectivo, los movimientos de caja ocurridos durante cada período del proyecto.

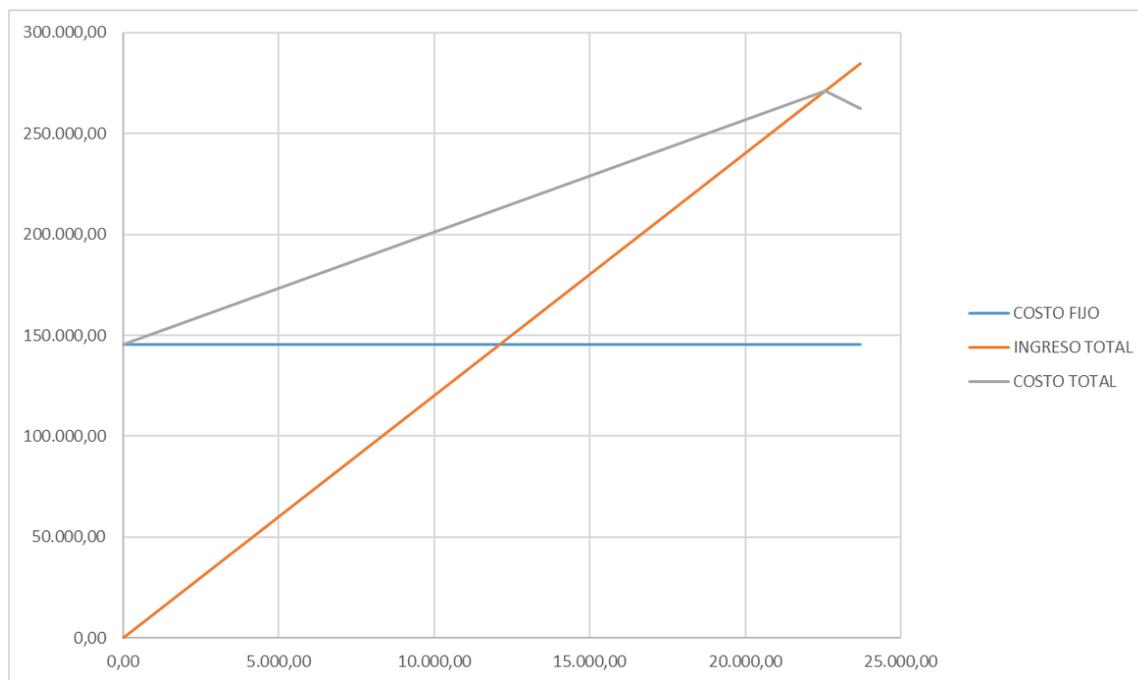
CONSULTORIOS MEDICOS ONLINE**FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

CONCEPTO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
VENTAS SERVICIOS		300.094,52	303.695,65	307.340,00	311.028,08	314.760,42
(-) COSTOS DE VENTAS		124.400,09	125.644,09	126.900,53	128.169,54	129.451,23
= UTILIDAD BRUTA EN VTAS		175.694,43	178.051,56	180.439,47	182.858,54	185.309,18
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		149.499,60	149.499,60	149.499,60	149.499,60	149.499,60
(-) DEPRECIACIONES		2.953,33	2.953,33	2.953,33	620,00	620,00
(-) GASTOS DE VENTAS		4.000,00	4.000,00	3.000,00	5.000,00	4.000,00
= UTILIDAD OPERACIONAL		19.241,50	21.598,63	24.986,54	27.738,94	31.189,58
(-) GASTOS FINANCIEROS		4.711,58	4.065,86	3.297,45	2.383,04	2.383,04
Intereses pagados		4.711,58	4.065,86	3.297,45	2.383,04	2.383,04
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		14.529,91	17.532,77	21.689,09	25.355,90	28.806,54
Part. utilidades Trabajadores		2.179,49	2.629,92	3.253,36	3.803,39	4.320,98
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS		12.350,43	14.902,85	18.435,72	21.552,52	24.485,56
Impuesto a la Renta		3.087,61	3.725,71	4.608,93	5.388,13	6.121,39
=UTILIDAD NETA		9.262,82	11.177,14	13.826,79	16.164,39	18.364,17
Flujo de Caja de Operaciones						
= UTILIDAD ANTES PARTICIPACIÓN		14.529,91	17.532,77	21.689,09	25.355,90	28.806,54
Part. utilidades Trabajadores		-2.179,49	-2.629,92	-3.253,36	-3.803,39	-4.320,98
Impuesto a la Renta		-3.087,61	-3.725,71	-4.608,93	-5.388,13	-6.121,39
(+)Depreciación		2.953,33	2.953,33	2.953,33	620,00	620,00
Total Flujo de Caja Operacional		12.216,15	14.130,47	16.780,12	16.784,39	18.984,17
Flujo de Caja de Inversiones o valor de liquidación						
Activos	-20.874,00					3.100,00
CTN INICIAL	-15.262,81	-203,60	-206,25	-208,93	-211,65	0,00
Recuperación CTN						15.262,81
Total Flujo de Caja de Inversiones	-36.136,81	0,00	-206,25	-208,93	-211,65	18.362,81
Flujo de Caja del Proyecto	-36.136,81	12.216,15	13.924,22	16.571,19	16.572,74	37.346,99

6.1.2.4 Punto de equilibrio.

A continuación, se detalla y grafica el punto de equilibrio alcanzado con el fin de determinar el número mínimo de consultas que se tiene que realizar con el fin de equilibrar los costos e ingresos.

AÑOS	CANTIDAD	INGRESO TOTAL	COSTO TOTAL	COTO FIJO	AÑO	1			
1	22.569,03	300.094,52	284.364,60	145.564,51	CANTIDAD	INGRESO TOTAL	COSTO TOTAL	COSTO FIJO	
2	22.468,92	300.094,52	283.718,88	144.918,79	0,00	0,00	145.564,51	145.564,51	
3	22.194,73	300.094,52	281.950,47	143.150,38	22.569,03	270.828,41	270.828,41	145.564,51	
4	22.001,28	300.094,52	280.702,73	141.902,64	23.697,49	284.369,83	262.156,14	145.564,51	
5	21.846,23	300.094,52	279.702,73	140.902,64					



CONCEPTO	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 300.095	\$ 300.095	\$ 300.095	\$ 300.095	\$ 300.095
PE EN VENTAS	\$ 270.828	\$ 269.627	\$ 266.337	\$ 264.015	\$ 262.155
% CON RESPECTO A LAS VENTAS	90,25%	89,85%	88,75%	87,98%	87,36%
PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES	22.569,03	22.468,92	22.194,73	22.001,28	21.846,23

6.1.3 Flujo de caja de liquidación.

En este punto se detalla el valor estimado de rescate al término del proyecto.

Flujo de Caja de Inversiones o valor de liquidación						
Activos	-20.874,00					3.100,00
CTN INICIAL	-15.262,81	-203,60	-206,25	-208,93	-211,65	0,00
Recuperación CTN						15.262,81
Total Flujo de Caja de Inversiones	-36.136,81	0,00	-206,25	-208,93	-211,65	18.362,81
Flujo de Caja del Proyecto	-36.136,81	12.216,15	13.924,22	16.571,19	16.572,74	37.346,99

6.2 ANÁLISIS DE LA TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO.

Dentro del plan de negocios analizamos la tasa de descuento la cual es el factor clave financiero que nos ayudará a determinar el valor el valor actual del capital futuro de este proyecto.

6.2.1 Tasa de descuento.

6.2.2 Tasa mínima aceptable de rendimiento TMAR.

$TMAR = i + f + if$ Si existe financiamiento e inversión inicial se deberá calcular la TMAR ponderada.

CONSULTORIOS MEDICOS ONLINE			
CÁLCULO DE LA TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento)			
			
Kd	19,00%	Costo financiero de la deuda	
Ks	20,00%	Costo de oportunidad para el accionista	
Inflación	5,00%	Inflación acumulada anual	
Inversion Total = VALOR DE LA EMPRESA	\$ 36.136,81		
DEUDA A VALOR DE LA EMPRESA	68,62%		
CAPITAL A VALOR DE LA EMPRESA	31,38%		
TMAR ACCIONISTA	Ks	INFLACIÓN	Prima
	20,00%	5,00%	1,00%
TMAR PONDERADA ACCIONISTA (1)	26,00%	31,38%	8,16%
COSTO DE DEUDA	Kd		
	19,00%		
TASA PONDERADA DEUDA (2)	19,00%	68,62%	
WACC	8,16%	9,78%	17,94%

6.2.3 Estructura de financiamiento

El financiamiento para el proyecto será mediante dos fuentes un capital propio y otro por préstamo bancario los cuales se detallan a continuación:

CONSULTORIOS MEDICOS ONLINE PLAN DE INVERSIONES	
	
RUBROS DE INVERSIÓN	APLICACIÓN DE RECURSOS
TOTAL INVERSIONES	\$ 36.137
CAPITAL PARA FINANCIAR	\$ 24.798
% CAPITAL PROPIO	31,38%
% CAPITAL A FINANCIAR	68,62%
CAPITAL PROPIO	\$ 11.339

6.3 INDICADORES FINANCIEROS.

Los indicadores financieros permitirán analizar la liquidez, solvencia y rentabilidad operativa del proyecto de consultorios médicos online.

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO								
VAN								VAN
WACC	17,94%	-36.136,81	10.358,21	10.010,86	10.101,93	8.566,34	16.368,42	19.268,95
TMAR (solo fondos propios)	8,16%	-36.136,81	11.294,70	11.902,86	13.097,08	12.110,31	25.232,30	37.500,44
TIR	35,78%							
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	2,60	AÑOS						
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1,53							

6.3.1 VAN.

El valor actual neto del proyecto es positivo (19.268,95) lo que indica que el proyecto es económicamente viable.

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO								
VAN		0	1	2	3	4	5	VAN
WACC	17,94%	-36.136,81	10.358,21	10.010,86	10.101,93	8.566,34	16.368,42	19.268,95

6.3.2 TIR.

La tasa interna de retorno para el proyecto de consultorios médicos online es de 35.78% lo que la hace atractiva para invertir ya que genera una buena rentabilidad en comparación a distintas inversiones de riesgo en el mercado.

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO		
TIR	35,78%	
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1,53	

6.3.3 Período de recuperación de la inversión.

El periodo de recuperación para el proyecto es de 2 años y 6 meses aproximadamente, donde se recuperará la inversión inicial realizada.

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO		
TIR	35,78%	
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	2,60	AÑOS
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1,53	

6.3.4 Índice de rentabilidad.

El índice de rentabilidad del proyecto es mayor que 1 lo que significa que la inversión va a obtener un rendimiento aceptable, lo que también hace aceptable el proyecto.

$$\text{ÍNDICE DE RENTABILIDAD} = \frac{\sum VA}{\text{INVERSIÓN INICIAL}}$$

EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO								
VAN		0	1	2	3	4	5	VAN
WACC	17,94%	-36.136,81	10.358,21	10.010,86	10.101,93	8.566,34	16.368,42	19.268,95
TMAR (solo fondos propios)	8,16%	-36.136,81	11.294,70	11.902,86	13.097,08	12.110,31	25.232,30	37.500,44
TIR	35,78%							
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	2,60	AÑOS						
ÍNDICE DE RENTABILIDAD	1,53							

6.3.5 Evaluación financiera.

Dentro de la evaluación final podemos destacar, que con los resultados obtenidos en base a los indicadores financieros expuestos el proyecto cumple con uno de los objetivos, que es generar un buen retorno a los diferentes actores o inversionistas que participan en su ejecución del presente plan de negocios que es el de Consultorios Médicos Online, con un valor actual neto que es mayor

a 0 y con una tasa interna de retorno bastante atractiva, como se presentó en todo el estudio financiero con un análisis y proyección a partir de cálculos a cinco años.

Por lo que se concluye que al tener un VAN positivo y una TIR del 35,78% la cual es mayor a la tasa promedio para una inversión con un mínimo de riesgo, el proyecto de Consultorios Medico Online es rentable y atractivo para invertir.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

7.1 CONCLUSIONES.

- Cuando alguien siente una dolencia médica, o cree que padece una patología, enfermedad o malestar general, quiere saber inmediatamente el origen y la causa de lo que puede padecer y no esperar a tener una consulta o cita médica que en el mejor de los casos suele tardar horas, días o incluso semanas para tomar una cita. En esta oportunidad, radica el éxito del concepto de una consulta médica online 24/7, que se presenta como una opción que permite realizar consultas médicas online de una manera ágil y dinámica, entre un profesional médico de la salud y un paciente, con el respaldo de una plataforma integral de servicios médicos donde el profesional y el paciente pueden subir exámenes, estudios, informes o tomar imágenes de lo necesario para el tratamiento médico, con un seguimiento personalizado al paciente como un plus del servicio.
- Los profesionales que van a prestar el servicio de consultoría médica online, debe ser formados en el manejo de la plataforma y sus distintas herramientas digitales, siendo imprescindible contar con el respaldo técnico y administrativo permanente de la representación de la marca del sistema de información médica.
- Se ha observado que en el mercado no existe una aplicación, un producto, un servicio, que resuelva la problemática de una consulta online eficiente y confiable, la velocidad que nos ofrece internet en la actualidad y el retraso o demora que se encuentra quien necesita acudir con un profesional médico han propiciado una gran oportunidad para las consultas médicas online.
- La asistencia médica remota es un servicio médico sin diferencias con el modelo presencial, tanto en los aspectos éticos como en los aspectos médico legal, por lo que dentro de este proyecto y la forma como se ha planteado el servicio, se asegura el respaldo adecuado y el profesional que respeta los principios éticos que rigen la práctica médica.
- Con los índices financieros presentados en el plan de negocio, se puede evidenciar que es rentable y sustentable en el tiempo, por lo que la inversión inicial está respaldada con una recuperación en el tiempo del capital invertido y el retorno de la inversión en un tiempo menor a 2 años.

- Con la investigación realizada se pudo identificar que el 58% de los encuestados no están satisfechos con el costo actual y servicios de su seguro médico o servicio de medicina pre-pagada, lo que abre una gran posibilidad para el servicio de consultoría médica online, por su versatilidad y facilidad de acceso.

7.2 RECOMENDACIONES.

- Continuar con la siguiente etapa que es la implementación del plan de negocio, un emprendimiento que genera una tasa interna de retorno mayor a una inversión de renta fija en cualquier institución financiera
- Ampliar la cobertura de este tipo de atenciones y proyectarla hacia el sector de la salud pública donde hay una población vulnerable que por su condición no puede acceder a un hospital, pero si cuenta en su entorno con un teléfono inteligente con acceso a internet
- Realizar uno o varios estudios de mercado a partir del modelo de negocio, para determinar que otros sectores de la población, puedan tener acceso a este tipo de servicio, como puede ser la medicina general
- Delimitar el alcance del modelo de negocio a ciertas especialidades médicas, debido a que se requiere de la presencialidad en ciertas situaciones médicas que requieran la intervención en un quirófano
- El modelo de negocio en estudio, debe ser evaluado de forma permanente, sobre todo en sus inicios o etapas de su implementación, de tal forma que se puedan detectar fallas que permitirán aplicar eficientemente medidas correctivas en el servicio dado que es un servicio intangible donde el error no puede estar presente.

8 BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.

8.1 BIBLIOGRAFÍA.

Clinic Cloud. (10 de 10 de 2020). Obtenido de Clinic Cloud: <https://clinic-cloud.com/tarifas/>

Dricloud. (16 de 12 de 2020). Obtenido de Dricloud: <https://dricloud.com/contacto>

Ecuador en Cifras. (01 de 12 de 2020). Obtenido de Ecuador en Cifras: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Instituto Ecuatorio de Seguridad Social. (10 de 11 de 2020). Obtenido de Instituto Ecuatorio de Seguridad Social: <https://www.iess.gob.ec/en/web/pensionados/servicios-de-salud>

IntegraMédica. (17 de 09 de 2020). Obtenido de IntegraMédica: <https://www.integramedica.cl/integramedica/derivacion-videoconsulta>

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (15 de 10 de 2020). Obtenido de Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca: <https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>

Ministerio de Salud Pública. (s.f.). Recuperado el 15 de 01 de 2021, de Ministerio de Salud Pública: <https://www.salud.gob.ec/biblioteca/>

QuestionPro. (11 de 04 de 2020). Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/>

Red Salud. (01 de 10 de 2020). Obtenido de Red Salud: <https://www.redsalud.cl/nuestra-red/campanas/formulario-reclamos-web-telemedicina>

Salud S.A. (22 de 11 de 2020). Obtenido de Salud S.A: https://www.saludsa.com/consulta_medica_en_linea

SurveyMonkey. (01 de 04 de 2020). Obtenido de SurveyMonkey: <https://es.surveymonkey.com/>

Veris. (22 de 01 de 2021). Obtenido de Veris: <https://www.veris.com.ec/citas/>

8.2 ANEXOS.

Anexo 1. Temas y Sub Temas para Grupo Focal.

Plan de negocio para la creación de una empresa de consultoría médica web en la ciudad de Quito.

TEMAS	SUB TEMAS	TIEMPO ESTIMADO
Producto Conoce el servicio de consultorios web o el concepto de telemedicina.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tipo de seguro o servicio de medicina pre-pagada tiene? 2. ¿Se encuentra satisfecho/a con el servicio y beneficios que su servicio de medicina pre-pagada le ofrece? 3. ¿Cuál es su necesidad primordial que usted requiere cuando asiste a una consulta médica? 	15
Precio Cuáles son las condiciones de pago que prefiere.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Prefiere pago con tarjeta de crédito?. 2. ¿Si el pago es de contado prefiere hacerlo con transferencia bancaria? 	10
Plaza Posee algún tipo de dispositivo electrónico en su hogar u oficina.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Posee usted como computadora, Tablet o un dispositivo móvil? 2. ¿Utiliza medios digitales para su comunicación? 3. ¿Tiene servicio de internet en su dispositivo electrónico? 	10
Promoción En qué medio de comunicación le gustaría conocer el servicio o algún tipo de promociones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Medios masivos como televisión, radio o prensa escrita? 2. ¿Utiliza Medios digitales o redes sociales? 	10
Segmento Qué beneficios busca usted como consumidor del servicio de salud.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los criterios más importantes que requiere al contratar un seguro médico? 2. ¿Qué servicios espera usted como consumidor de servicio de consultorios médicos web o el producto o servicio que se ofrece? 3. ¿Cuáles son los riesgos que percibe usted como consumidor de un servicio de medicina web? 	15
		60 MINUTOS

Anexo 2. Preguntas y respuestas de la encuesta.

Producto.

¿Conoce el servicio de consultorios web o el concepto de telemedicina?

¿Posee algún seguro médico?

¿Qué tipo de seguro o servicio de medicina pre-pagada tiene?

¿Se encuentra satisfecho/a con el servicio y beneficios que su servicio de medicina pre-pagada le ofrece?

¿Cuál es su necesidad primordial que usted requiere cuando asiste a una consulta médica?

Precio.

¿Está satisfecho con el costo actual de su seguro médico o servicio de medicina pre-pagada?

¿Es primordial para usted el precio de una consulta médica o el tiempo de espera para una cita médica?

¿Cuál es el valor promedio que está dispuesto a pagar por el servicio de consultoría médica con un profesional de la salud?

¿Cuál es su método de pago preferido?

¿Le gustaría realizar un solo pago anual por los servicios de consultoría médica?

Plaza.

¿Posee algún tipo de dispositivo electrónico en su hogar u oficina, como computadora, Tablet o un dispositivo móvil etc.?

¿Tiene servicio de internet en su dispositivo electrónico?

¿Utiliza medios digitales para su comunicación?

¿Le gustaría tener al alcance de su mano un servicio de consultoría médica?

¿considera importante tener un profesional de la salud las 24 horas del día?

Promoción.

¿Le parece adecuado el tiempo de espera para una consulta o atención médica con un profesional de la salud en algún centro médico?

¿Qué tipo de comerciales le gustan o le impactan más?

¿Preferiría usted tener una aplicación con servicios de consultoría médica en línea?

¿Le interesaría alguna promoción en el servicio de consultoría médica online?

¿Usted prefiere un descuento en los servicios de consultoría médica o servicios complementarios por el mismo precio?

Segmento.

¿Qué beneficios busca usted como consumidor del servicio de salud?

¿Cuáles son los criterios más importantes que requiere al contratar un seguro médico?

¿Cuáles son los riesgos que percibe usted como consumidor de un servicio de medicina web?

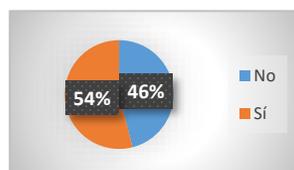
¿Qué servicios espera usted como consumidor del servicio de consultorios médicos web o el producto o servicio que se ofrece?

¿Le gustaría recibir algún tipo de promociones individuales o familiares por mes, trimestre o anual?

Respuestas.

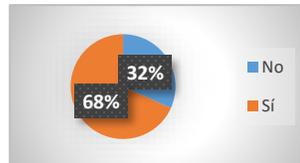
1. ¿Conoce el servicio de consultorios web o el concepto de telemedicina?

RESPUESTA	TOTAL
No	46,03%
Sí	53,97%
Total general	100,00%



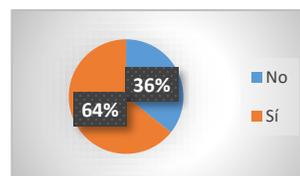
2. ¿Posee algún seguro médico?

RESPUESTA	TOTAL
No	31,75%
Sí	68,25%
Total general	100,00%



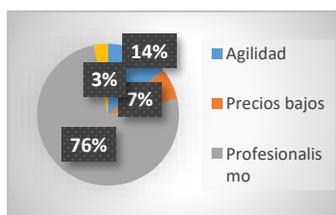
3. ¿Se encuentra satisfecho/a con el servicio y beneficios que su servicio de medicina pre-pagada le ofrece?

RESPUESTA	TOTAL
No	35,71%
Sí	64,29%
Total general	100,00%



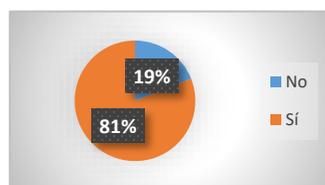
4. ¿Qué es lo que usted busca cuando asiste a una consulta médica?

RESPUESTA	TOTAL
Agilidad	14,29%
Precios bajos	7,14%
Profesionalismo	75,40%
Todos los anteriores	3,17%
Total general	100,00%



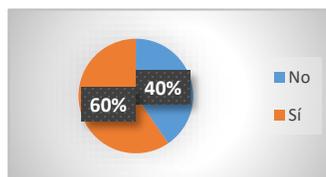
5. ¿Estaría dispuesto a realizar una consulta médica con un profesional de la salud online?

RESPUESTA	TOTAL
No	19,05%
Sí	80,95%
Total general	100,00%



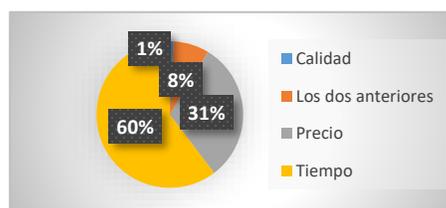
6. ¿Está satisfecho con el costo actual de su seguro médico o servicio de medicina pre-pagada?

RESPUESTA	TOTAL
No	40,48%
Sí	59,52%
Total general	100,00%



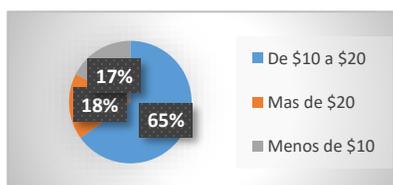
7. ¿Es primordial para usted el precio de una consulta médica o el tiempo de espera para una cita médica?

RESPUESTA	TOTAL
Calidad	0,79%
Los dos anteriores	7,94%
Precio	30,95%
Tiempo	60,32%
Total general	100,00%



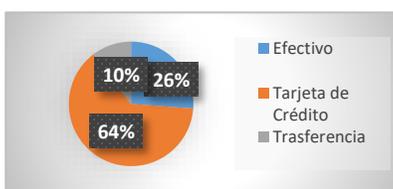
8. ¿Cuál es el valor promedio que está dispuesto a pagar por el servicio de consultoría médica con un profesional de la salud en medicina general?

RESPUESTA	TOTAL
De \$10 a \$20	65,08%
Mas de \$20	17,46%
Menos de \$10	17,46%
Total general	100,00%



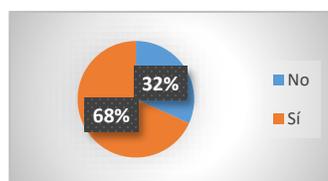
9. ¿Cuál es su método de pago preferido?

RESPUESTA	TOTAL
Efectivo	26,19%
Tarjeta de Crédito	63,49%
Trasferencia	10,32%
Total general	100,00%



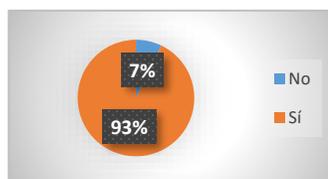
10. ¿Le gustaría realizar un solo pago anual por los servicios de consultoría médica?

RESPUESTA	TOTAL
No	31,75%
Sí	68,25%
Total general	100,00%



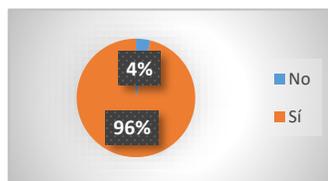
11. ¿Posee algún tipo de dispositivo electrónico en su hogar u oficina?

RESPUESTA	TOTAL
No	7,14%
Sí	92,86%
Total general	100,00%



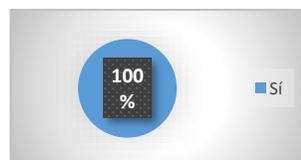
12. ¿Tiene servicio de internet en su dispositivo electrónico?

RESPUESTA	TOTAL
No	3,97%
Sí	96,03%
Total general	100,00%



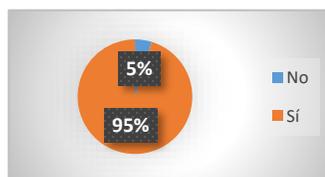
13. ¿Utiliza medios digitales para su comunicación?

RESPUESTA	TOTAL
Sí	100,00%
Total general	100,00%



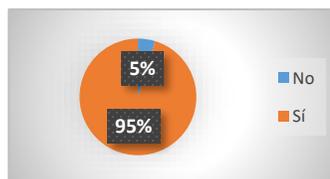
14. ¿Le gustaría tener al alcance de su mano un servicio de consultoría médica?

RESPUESTA	TOTAL
No	4,76%
Sí	95,24%
Total general	100,00%



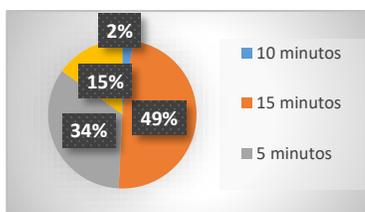
15. ¿Considera importante tener un profesional de la salud las 24 horas del día?

RESPUESTA	TOTAL
No	4,76%
Sí	95,24%
Total general	100,00%



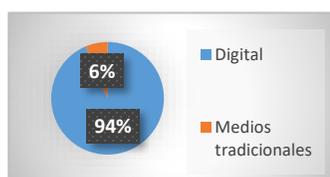
16. ¿Qué tiempo de espera, considera usted prudente para una consulta o atención médica, con un profesional de la salud en algún centro médico?

RESPUESTA	TOTAL
10 minutos	2,38%
15 minutos	48,41%
5 minutos	34,13%
Más de 15 minutos	15,08%
Total general	100,00%



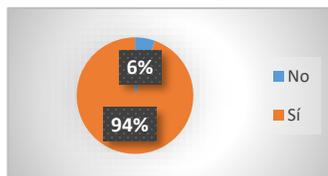
17. ¿Qué tipo de publicidad prefiere o le impactan más?

RESPUESTA	TOTAL
Digital	93,65%
Medios tradicionale	6,35%
Total general	100,00%



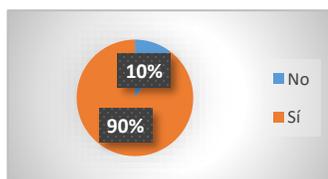
18. ¿Le gustaría tener una aplicación en su móvil con servicios de consultoría médica en línea?

RESPUESTA	TOTAL
No	5,56%
Sí	94,44%
Total general	100,00%



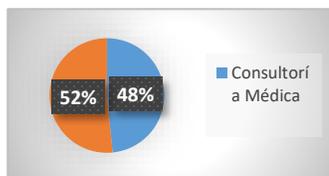
19. ¿Le interesaría alguna promoción en un servicio de consultoría médica online?

RESPUESTA	TOTAL
No	10,32%
Sí	89,68%
Total general	100,00%



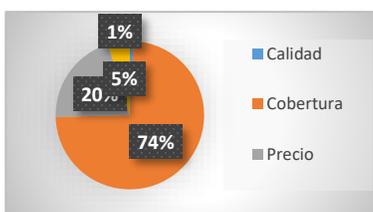
20. ¿Prefiere usted un descuento en los servicios de consultoría médica o servicios médicos complementarios por el mismo precio?

RESPUESTA	TOTAL
Consultoría Médica	48,41%
Servicios complementarios	51,59%
Total general	100,00%



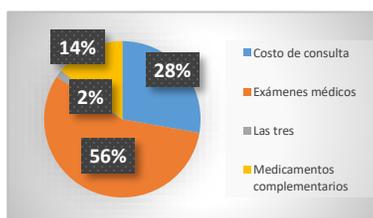
21. ¿Cuáles son los criterios más importantes que requiere al contratar un seguro médico?

RESPUESTA	TOTAL
Calidad	0,79%
Cobertura	73,81%
Precio	20,63%
Todas las anteriores	4,76%
Total general	100,00%



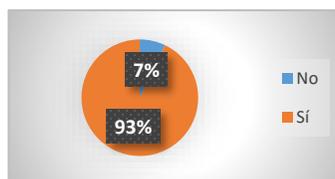
22. ¿Qué tipo de promoción o descuento prefiere en una consultoría médica?

RESPUESTA	TOTAL
Costo de consulta	27,78%
Exámenes médicos	56,35%
Las tres	1,59%
Medicamentos complementarios	14,29%
Total general	100,00%



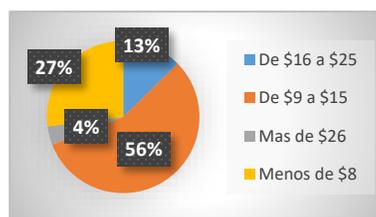
23. ¿Realiza compras, transacciones o algún tipo de intercambio comercial por internet?

RESPUESTA	TOTAL
No	7,14%
Sí	92,86%
Total general	100,00%



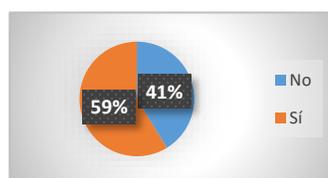
24. ¿En qué rango de precio considera usted adecuado pagar por una consulta médica online con un profesional de la salud?

RESPUESTA	TOTAL
De \$16 a \$25	12,70%
De \$9 a \$15	56,35%
Mas de \$26	3,97%
Menos de \$8	26,98%
Total general	100,00%



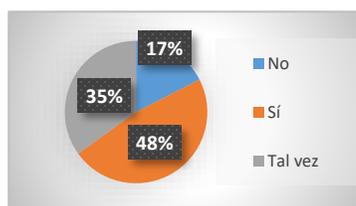
25. ¿Considera riesgosa una consulta médica online?

RESPUESTA	TOTAL
No	41,27%
Sí	58,73%
Total general	100,00%



26. ¿Consideraría usted utilizar un servicio de consulta médica online, para tratar algún tipo de afección en su salud?

RESPUESTA	TOTAL
No	17,46%
Sí	47,62%
Tal vez	34,92%
Total general	100,00%



Anexo 3. Transcripción del Grupo Focal.

Presentación de Grupo Focal

Listo, buenas tardes con todos vamos a iniciar con el focus group, presentando a los invitados a este focus group, que se trata de temas y subtemas del grupo focal sobre consultoría médica

Me puede ayudar con su nombre por favor.

- Estefanía Bastidas
- Valeria Zambrano
- Alejandra Venegas
- Jessica Reinoso
- Pablo Suquillo
- Juan Carlos Duran
- Daniela Centeno
- Pablo Herrera

En el detalle de la entrevista se empieza generando un primer dialogo: Vamos a empezar con las preguntas sobre el producto; vamos a empezar con una pregunta general para todos y es si conocen el servicio de consultoría médica web o el concepto de telemedicina, nadie tiene una idea en que consiste los servicios médicos de consultoría web o telemedicina.

¿Listo entonces voy a hacer una serie de preguntas en esta entrevista para ver la factibilidad del servicio, se pregunta a Estefanía que tipo de seguro o servicio de medicina pre-pagada tiene?

Seguro de medicina pre-pagada o servicios de cobertura de salud no tiene este tipo de servicios.

Entonces una pregunta más que los beneficios esperan de un seguro médico o servicio de medicina pre-pagada, cuál es su necesidad primordial que usted requiere cuando asisten a consulta médica que la respuesta sea inmediata y a tiempo.

Con el servicio de consultoría médica web, se tendrá un servicio de medicina las 24 horas del día de esta manera el médico puede hacer un seguimiento de cada paciente sin que el paciente se mueva de su casa.

¿Cuál cree que es el mayor problema actualmente para las empresas de medicina pre-pagada? Con la aplicación de la encuesta se determinó que el 90% de las empresas presenta una problemática actual crítica, dentro de otros están los desembolso al IESS en base a cálculos internos de las empresas proyecta tener pérdidas en utilidades, y un 90% en siniestralidad de atenciones médicas en enfermedades catastróficas, costos que actualmente están asumiendo las empresas, mientras que un 70% presenta problemas críticos respecto a leyes vigentes que se reformo en nuevas coberturas,

atenciones médicas ambulatorias y hospitalarias integrales, reservas de capital y regulaciones de precios; todas de las empresas de medicina pre-pagada se proyectan a un efecto económico negativo, que perjudica la generación de utilidades en relación a años anteriores, por los desembolso que deben realizar al estado y reservas de capital, asumiendo costos de las nuevas coberturas en atenciones médicas, atenciones ambulatorias, urgencias, enfermedades preexistentes y catastrófica que adicione la nueva ley, las empresas buscan oportunidades en cuanto a planes y programas, porque pueden mejorar sus ofertas ampliando su portafolio que cubran nuevas necesidades.

¿Qué porcentaje mantiene actualmente la demanda de servicios de seguros de medicina pre-pagada en relación a años anteriores, tras la aprobación de la nueva Ley orgánica de este sector?

La demanda en relación a años anteriores se mantiene en un 70% debido a que estas empresas actualmente asumen costos y mantienen las tarifas mientras se apruebe su incremento, además los contratos en su mayoría que aún están vigentes no tienen regulación de precios por las nuevas coberturas, servicios y atenciones médicas adicionadas por la nueva ley, lo que hace que la demanda se mantenga, sin embargo 2 de 10 empresas han decrecido por su posición financiera que no están en igual capacidad de asumir costos.

¿Qué comportamiento presenta el cliente en relación a la adquisición de servicios de consultoría médica?

¿Cuáles son los factores que han incurrido sobre el servicio de seguros de medicina pre-pagada que afecte directamente a la demanda referente a la adquisición de nuevos contratos

El principal factor que afecta en la demanda para los nuevos contratos son las coberturas con un 90%, porque al adicionar nuevos servicios, atenciones médicas, atenciones ambulatorias, urgencias, enfermedades preexistentes, catastrófica, oncológicas integrales, psiquiátricas, el precio final se incrementa y trasfiere al consumidor una vez ya regulado y aprobado los incrementos en las tarifas, y dependerá de la capacidad adquisitiva del cliente para adquirir en planes y programas en los nuevos contratos.

¿Cuáles son los servicios de atención médica que incurren mayores costos dentro de las coberturas adquiridas en la póliza del contrato?

El 90% de los servicios médicos que presentan mayores costos son los trasplantes de órganos, porque deberán cubrir una atención integral durante todo el proceso si se presenta alguna complicación para el receptor y donante, que afecta a las empresas porque son costos que antes no

cubrían, para el 80% de las empresas también deben cubrir costos altos en las hemodiálisis y diálisis mediante la atención ambulatoria a domicilio si el paciente esta inmobilizado, lo que implica una inversión para el equipamiento ambulatorio adecuado.

¿Cuáles son las enfermedades que presentan mayor siniestralidad en los clientes?

Todas las empresas califican que las enfermedades preexistentes catastróficas, degenerativas, generan mayor siniestralidad y costos dentro del nuevo marco normativo que deberán ser atendidas por un monto de hasta 20 salarios básicos unificados a partir del mes 24, y el 60% de las empresas consideran la siniestralidad es alta en enfermedades oncológicas que deben cubrir de forma integral, mientras que antes realizaban una evaluación del estado crítico del paciente que ahora la ley prohíbe para garantizar el aseguramiento universal.

¿Cuál cree que es el mayor problema actualmente, en las coberturas para las empresas de medicina pre-pagada?

Las empresas consideran un problema crítico, en enfermedades preexistentes y catastróficas por la implementación de servicios ambulatorios móviles, tratamientos y rehabilitaciones que estos incurran a una mayor inversión, el 60% considera un problema crítico en atenciones de trasplantes de órganos al cubrir atenciones médicas para el receptor cliente y para el donante durante todo el proceso, que antes no estaba dentro de la cobertura atenciones para el donante.

Anexo 4. Análisis del Grupo focal.

El grupo focal se caracterizó por ser un grupo de discusión de diálogo sobre el servicio de consultoría médica web, compartido mediante experiencias comunes, a partir de estímulos específicos como las preguntas del guion preestablecido para el debate que reciben los participantes.

En este sentido, el grupo focal fue un proceso dinámico en el que los participantes intercambiaron ideas, de forma que sus opiniones pueden ser confirmadas o contestadas por otros participantes.

Durante la discusión, se percibió una negociación en torno a preguntas realizadas colectivamente, sin embargo, cabe resaltar que la técnica que se utilizó en el grupo focal no busco consensos, de modo que los participantes pueden mantener las opiniones iniciales, se cambió e intercambio ideas y se adoptaron nuevas ideas a partir de las reflexiones instituidas en el grupo.

Como ventaja de esta técnica resalta la posibilidad de intensificar el acceso a informaciones acerca de un fenómeno, ya que diferentes miradas van siendo presentadas por los participantes, desencadenando la elaboración de percepciones que se mantenían latentes.

De esta manera, la producción de datos e insights proporcionados por la interacción grupal, la suma de opiniones, sentimientos y puntos de vista individuales serán fuente de información primaria; El uso de esta técnica nos beneficia, pues permite el ejercicio de una postura crítica y dialéctica, al haber propiciado el inicio de una discusión abierta sobre los temas para la implementación de un servicio de medicina web; Entre los motivos que justifican que se haya usado el uso del Grupo Focal como opción metodológica, podemos destacar la interacción entre los participantes que proporciona el incentivo a las respuestas o generan ideas nuevas, al mismo tiempo que instiga opiniones contrarias.

Si se cumplen las etapas del Análisis de Contenido permitirá interpretar los resultados, consiguiendo responder a los objetivos que la investigación se propuso.

Destacamos, que la realización de la investigación pudo contribuir al avance del conocimiento sobre servicios de consultoría médica web, ya que se identificaron pocos estudios en esta área que relacionasen la aplicación del Análisis de Contenido con la técnica del Grupo Focal.

Anexo 5. Matriz de Correlación.

	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5	P_6	P_7	P_8	P_9	P_10	P_11	P_12	P_13	P_14	P_15	P_16	P_17	P_18	P_19	P_20	P_21	P_22	P_23	P_24	P_25	P_26	P_27	P_28
P_1	1																											
P_2	0,06342789	1																										
P_3	0,12616188	-0,20957691	1																									
P_4	-0,08996051	-0,03905373	0,08253267	1																								
P_5	-0,11581958	-0,2267693	0,05832046	0,60914016	1																							
P_6	0,08693356	0,05859978	-0,04656071	0,03643251	0,08238234	1																						
P_7	0,06249237	0,33235295	0,16027109	-0,07029837	0,0686422	0,15002131	1																					
P_8	0,0280374	0,04656211	-0,03028977	0,64041157	0,4686537	-0,01994297	-0,0371434	1																				
P_9	-0,1621372	0,04330933	0,05102657	-0,03213932	0,1066993	0,3073963	0,14858494	-0,3129937	1																			
P_10	-0,13479334	0,07676251	-0,27538222	-0,02098693	0,04200961	-0,1055592	-0,01492704	-0,04663139	-0,02320299	1																		
P_11	0,03523936	0,08424248	0,08478707	-0,0994915	-0,16424011	0,12945873	-0,00110568	-0,12229002	-0,02234315	-0,07519485	1																	
P_12	-0,019769	0,13822457	-0,04832505	0,08430233	0,0011354	0,09663378	0,32047785	0,15556779	-0,14784087	0,17733852	-0,0994915	1																
P_13	-0,21439828	-0,23213254	0,3003093	0,00945756	0,05540849	0,01299666	-0,13453466	0,01788425	0,15684312	0,13086784	-0,12896883	-0,12294828	1															
P_14	-0,15713215	-0,09541043	0,22010645	-0,13863506	-0,14893584	-0,00114308	-0,09860475	-0,17040335	0,21458346	0,17765552	-0,14642143	-0,13863506	0,73293252	1														
P_15	#DIV/0!	1																										
P_16	-0,06918619	-0,13567044	0,15133117	0,03218569	0,01408815	-0,12445365	0,12235486	0,31061196	-0,17792129	-0,00801257	-0,07537598	0,03218569	-0,30691721	-0,05292932	#DIV/0!	1												
P_17	0,07922079	0,09541043	0,01780273	0,00762493	-0,00744529	0,06915641	0,46097722	-0,03604686	0,08430065	0,04128614	0,0101939	0,32787195	-0,06201737	-0,04545455	#DIV/0!	-0,05822225	1											
P_18	0,02902855	0,14626784	-0,09727085	0,08024906	0,09669768	-0,08165336	-0,01214414	0,21632593	-0,27371917	-0,02157185	0,03195763	0,08024906	-0,36107131	-0,26464091	#DIV/0!	-0,16296912	-0,08957077	1										
P_19	0,06289654	-0,13567044	0,08603074	-0,03773494	0,01408815	0,06771743	0,12235486	0,11228203	0,09816347	0,16025147	-0,03798474	0,03218569	-0,07221581	-0,05292932	#DIV/0!	0,19919254	0,09461116	-0,04565335	1									
P_20	0,18747712	0,11542797	0,26261287	-0,09097436	-0,03230221	-0,03409575	0,41176471	0,07819662	-0,02612483	0,01492704	-0,05528417	0,20675959	-0,06726728	-0,04930238	#DIV/0!	0,36311766	0,10846523	0,05898583	0,36311766	1								
P_21	0,05546187	0,099766	0,21021861	0,04893308	0,07992335	-0,03887941	0,43346617	0,13963994	0,03934549	-0,02729833	-0,0344939	0,27313556	0,20988312	-0,06894849	#DIV/0!	0,55366963	0,53673749	-0,06532064	0,12567961	0,48725395	1							
P_22	0,10434422	0,10659559	0,00252877	0,01245538	0,04335997	-0,2120932	0,02903614	-0,09114039	0,03891685	0,10165056	0,20517928	-0,26047992	-0,03964142	-0,20983797	#DIV/0!	-0,07339741	0,14204416	-0,06997653	-0,20366198	-0,18103052	0,06753908	1						
P_23	-0,1954429	0,34377711	-0,1018589	-0,05086859	-0,17132	0,36219783	0,17630325	-0,19605344	0,45277916	0,0785844	0,24909306	-0,05086859	-0,15076957	-0,16087315	#DIV/0!	-0,06089654	0,03674898	-0,26459676	0,09463652	0,09505045	0,09730341	0,1949461	1					
P_24	0,13150506	0,21824513	0,04591444	-0,07118805	-0,18049797	-0,01005296	-0,01538955	-0,17889808	0,21741707	-0,15191111	-0,05100405	-0,14552253	0,04158622	0,08956398	#DIV/0!	-0,19745924	0,19600914	-0,07507795	-0,19745924	-0,21539915	-0,02497727	0,24709734	0,23257088	1				
P_25	0,36922427	-0,10468722	0,3003093	0,00945756	0,19469496	0,08577797	0,02242243	0,01788425	0,05228104	-0,10810822	0,01264397	-0,12294828	-0,07692308	-0,05637942	#DIV/0!	-0,07221581	-0,06201737	0,22219773	0,18053954	0,06726728	0,00723631	0,08368745	0,0455815	0,08637137	1			
P_26	0,037117341	-0,08804169	0,12184051	-0,07944277	0,08504362	0,12920232	0,25919264	-0,18881659	-0,01410136	0,05787991	-0,18396464	0,12718132	-0,05927962	-0,09210969	#DIV/0!	-0,10921713	0,2198467	0,24614738	0,0660868	-0,02591926	0,0289981	0,02409982	0,0199952	-0,15295882	-0,01778389	1		
P_27	0,22429919	-0,02010637	-0,25689239	-0,0522224	-0,20826243	-0,00090065	-0,24240963	0,11590437	-0,12150095	-0,02579609	-0,01117072	0,08630439	-0,10730551	-0,00524318	#DIV/0!	-0,08604791	0,03965155	0,11462045	0,04617205	-0,20331122	-0,12533946	-0,15566549	0,06073173	0,21940282	-0,04471063	0,00654656	1	
P_28	0,15684938	0,18300663	0,08496432	-0,26383512	-0,06315641	-0,13047362	0,24820799	-0,0967105	-0,11308553	-0,0754736	-0,2631969	0,020457	-0,06361857	-0,19727281	#DIV/0!	0,21765339	0,15584552	-0,17404829	0,07293399	0,07275062	0,25089837	0,26928615	0,04706647	0,00447726	-0,1076622	0,14236601	-0,2221497	1

Anexo 6. Libro de Códigos.

CODIGO	PREGUNTA	1	2	3	4	5
P_1	¿En qué rango de edad se encuentra?	De 20 a 30	De 31 a 45	De 46 a 60	Mayor a 60	
P_2	¿Cuál es su género?	Masculino	Femenino			
P_3	¿Conoce el servicio de consultorios web o el concepto de telemedicina?	Si	No			
P_4	¿Posee algún seguro médico?	Si	No			
P_5	¿Se encuentra satisfecho/a con el servicio y beneficios que su servicio de medicina ofrece?	Si	No			
P_6	¿Qué es lo que usted busca cuando asiste a una consulta médica?	Profesionalismo	Agilidad	Precios bajos	Todos los anteriores	
P_7	¿Estaría dispuesto a realizar una consulta médica con un profesional de la salud a través de un dispositivo electrónico?	Si	No			
P_8	¿Está satisfecho con el costo actual de su seguro médico o servicio de medicina?	Si	No			
P_9	¿Es primordial para usted el precio de una consulta médica o el tiempo de espera?	Tiempo	Precio	Los dos anteriores		
P_10	¿Cuál es el valor promedio que está dispuesto a pagar por el servicio de consulta médica?	De \$10 a \$20	Mas de \$20	Menos de \$10		
P_11	¿Cuál es su método de pago preferido?	Tarjeta de Crédito	Trasferencia	Efectivo		
P_12	¿Le gustaría realizar un solo pago anual por los servicios de consultoría médica?	Si	No			
P_13	¿Posee algún tipo de dispositivo electrónico en su hogar u oficina?	Si	No			
P_14	¿Tiene servicio de internet en su dispositivo electrónico?	Si	No			
P_15	¿Utiliza medios digitales para su comunicación?	Si	No			
P_16	¿Le gustaría tener al alcance de su mano un servicio de consultoría médica?	Si	No			
P_17	¿Considera importante tener un profesional de la salud las horas del día?	Si	No			
P_18	¿Qué tiempo de espera, considera usted prudente para una consulta o atención?	5 minutos	15 minutos	Más de 15 minutos		
P_19	¿Qué tipo de publicidad prefiere o le impactan más?	Digital	Medios tradicionales			
P_20	¿Le gustaría tener una aplicación en su móvil con servicios de consultoría médica?	Si	No			
P_21	¿Le interesaría alguna promoción en un servicio de consultoría médica online?	Si	No			
P_22	¿Prefiere usted un descuento en los servicios de consultoría médica o servicios complementarios?	Consultoría Médica	Servicios complementarios			
P_23	¿Cuáles son los criterios más importantes que requiere al contratar un seguro médico?	Precio	Cobertura	Los 2 anteriores	Precio y cobertura	Calidad
P_24	¿Qué tipo de promoción o descuento prefiere en una consultoría médica?	Costo de consulta	Exámenes médicos	Medicamentos complementarios	Las tres	
P_25	¿Realiza compras, transacciones o algún tipo de intercambio comercial por internet?	Si	No			
P_26	¿En qué rango de precio considera usted adecuado pagar por una consulta médica?	Menos de \$8	De \$9 a \$15	De \$16 a \$25	Mas de \$26	
P_27	¿Considera riesgosa una consulta médica online?	Si	No			
P_28	¿Consideraría usted utilizar un servicio de consulta médica online, para tratar su problema de salud?	Si	No	Tal vez		