



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas**

***APLICACIÓN DE CITAS MÉDICAS ONLINE, BASADA EN LA
NUBE –IDEAS PARA SU LANZAMIENTO***

Tesista: Mauricio Alberto Posada Cardona

Legajo: 0062710

Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard

2016

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento a las personas que han permitido llevar a cabo mis estudios de Maestría, principalmente a mis padres, a mi amada hija Michelle, mis hermanos y especialmente a la fuente inagotable de inspiración, fortaleza, amor y apoyo para el logro de mis objetivos: mi esposa Lyz.

A mi tutor de tesis, Dr. Leandro Adolfo Viltard, quien con su profesionalismo y vocación educadora me llevó a la culminación de este logro académico. Gracias Profesor!

A mi país anfitrión por unos cuantos años, Argentina, siempre en mis recuerdos y por último, a mi querido país, Venezuela, cuna de mis sueños.

PRÓLOGO

“Lo que hacemos por nosotros mismos muere con nosotros, lo que hacemos por los demás y por el mundo permanece y es inmortal”.
Albert Pike

En un mundo híper-conectado, la necesidad de ser parte del mismo está cada día más integrada a los diferentes aspectos de la vida diaria. Es así como -en el campo de la salud- gran parte de estos adelantos empiezan a impactar en las comunicaciones entre el médico y el paciente, por lo que entramos en una era donde ese intercambio de información debe ser certero, rápido y, sobre todo, efectivo. Se abordan problemáticas y retos logísticos que suponen todas las actividades que -de una u otra manera- se han clasificado como acciones “análogas”, las que hoy pasan a convertirse en “digital”. Es por ello, que -en la actualidad- se logra acceder a la atención médica como un acto simple, sencillo y que es facilitado gracias a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). El presente trabajo encuentra sus motivaciones principales en los grandes desafíos y oportunidades para lograr la optimización del rendimiento del ejercicio profesional de los Médicos:

- El mayor número de pacientes que están generando cuellos de botella en las consultas.
- La obsolescencia de los actuales sistemas (gran parte de ellos), que no son interactivos y poco amigables para el uso y modificación de las citas médicas.

- La ausencia o poca oferta de soluciones potenciales, lo que abre un nicho de mercado interesante.
- La cantidad de nuevos profesionales de la salud, que están influenciados por la telemedicina y el aprendizaje remoto y son parte de la generación de *Millennials*.
- Las mega-tendencias que -a nivel global- han llevado el ejercicio de la medicina a nuevas fronteras creando nuevas categorías como es el *e-health*.
- El surgimiento de nuevos modelos de negocios relacionados con la optimización de procesos y la necesidad de los médicos de ser productivos con su tiempo y evitar procesos repetidos o innecesarios en la consulta médica.

El objetivo general de esta investigación es analizar ideas de lanzamiento para un servicio de citas médicas online, comprendiendo la importancia e impacto de las estrategias de marketing y proponiendo ideas para su implementación.

El alcance de la presente investigación incluyó el análisis de este tema en Argentina, trabajo en el que se realizaron encuestas a médicos potenciales, entrevistas a informantes-clave y observaciones en clínicas y hospitales donde cada proceso fue documentado. Se concluyó y se constató que hay oportunidades de negocio y viabilidad para este proyecto.

Debido a la falta de interés por parte de los gobiernos regionales y del gobierno central, no existen cifras oficiales sobre la penetración de este tipo de servicios en la Argentina. Así que los pocos emprendedores del área son los que han

proporcionado la información y el *benchmarking* ha sido posible contactándolos directamente ya que no existe aún ninguna cámara o gremio que los agrupe. Por otro lado, se ha enfocado el desarrollo empírico desde un punto de vista del Plan de Aprendizaje ya que se ajusta más a la situación novedosa que involucra este lanzamiento.

A lo largo de la investigación se presentaron ciertas limitaciones tanto sobre el Marco Teórico como en el Marco Investigativo. A continuación se detallan algunas de estas limitaciones:

- Debido a que el *e-Health* es una categoría relativamente nueva, la información más nutrida se encuentra en la web y no hay –aún- grandes publicaciones al respecto.
- Muchos de los estudios y escritos que se consultaron fueron desarrollados por corporaciones que -de una u otra manera- promocionaban sus intereses de negocio.
- Los datos de referencia son en su mayoría obtenidos por supra organizaciones como la OMS o la OPS y no por estadísticas nacionales.
- La muestra en las encuestas (30) pudo no ser representativa de un universo aumentado de una población de médicos de aproximadamente 200.000, para los efectos y -siendo un plan de aprendizaje y en virtud de las dificultades de acceder a más médicos- se decidió proseguir con ese número ya que ha sido complementado con otras técnicas de recolección de datos de campo y con información bibliográfica importante.

- Los conceptos en el Marco Teórico pueden ser expandibles y más elaborados de acuerdo a quienes los analicen. Sin embargo, se recolectó e investigó sobre los tópicos que sustentan la información requerida para la investigación.
- Las conclusiones finales se basan en los conceptos y supuestos estudiados en la presente investigación, por lo que –muchos de ellos- podrían verse modificados para el momento de su aplicación práctica.

A lo anterior, se aclara que -cada uno de los puntos que se tratan- permitió conclusiones razonables y que no fueron un impedimento para realizar el presente estudio. La rigurosidad de lo estudiado y lo planteado dentro de esta investigación fue producto de una serie de resultados que descubren la viabilidad del proyecto.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo analizar y generar propuestas para el lanzamiento de un servicio de citas médicas online para la República Argentina.

Los objetivos específicos permitieron concluir sobre la utilización de las nuevas tecnologías de información para comercializar y promocionar productos y servicios, como también describir posibles pasos para próximos trabajos en esta área.

Estas tecnologías permiten –principalmente- disponer de registros médicos en forma electrónica que puedan facilitar el acceso a la información, comunicación y adopción de medidas que ayuden a mejorar la calidad de la salud y la seguridad de los pacientes.

La hipótesis principal de esta investigación consiste en que un servicio de citas médicas online constituye un recurso que permite -a los médicos, clínicas y hospitales argentinos- una alternativa atractiva de inversión presente y futura.

La investigación es cuali-cuantitativa, con un predominio cualitativo, cuenta con un estudio bibliográfico de autores reconocidos mundialmente.

TABLA DE CONTENIDOS

EVALUACIÓN DEL COMITÉ	
AGRADECIMIENTOS	
PRÓLOGO	
RESUMEN DE LA TESIS	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I – METODOLOGÍA.....	9
CAPÍTULO II– MARCO TEÓRICO	14
II.1 Plan de Aprendizaje vs. Plan de Negocios	
II.2La industria del <i>e-Health</i>	
II.3 Innovación	
II.4 Planeamiento y Estrategia	
II.5 Marketing	
II.6 Finanzas	
II.7 Conclusiones	
CAPÍTULO III– MARCO INVESTIGATIVO	53
III.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	
III.2 Análisis FODA	
III.3 Encuesta a consumidores potenciales	
III.4 Entrevistas a informantes-clave	
III.5 Análisis de un caso	
III.6 Observación directa	
III.7 Plan Financiero	
III.8 Conclusiones	
CAPÍTULO IV –CONCLUSIONES PROPUESTAS Y APORTES A FUTURAS INVESTIGACIONES	
IV.1 Conclusiones	
IV.2 Propuestas	
IV.3 Aportes para futuras investigaciones	
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXOS	
CV	

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Edades de encuestados	62
Gráfico 2: Género de los encuestados.....	63
Gráfico 3: Número de pacientes por día	63
Gráfico 4: Sector	64
Gráfico 5: Especialidad	65
Gráfico 6: Organización de agenda	66
Gráfico 7: Adelantos en tecnología	67
Gráfico 8: Organización de consultas	68
Gráfico 9: Asistente de citas	69
Gráfico 10: Adelantos tecnológicos	70
Gráfico 11: Sistema de organización	71
Gráfico 12: Herramientas de gestión online	72
Gráfico 13: Funciones de herramientas de gestión online	73
Gráfico 14: Contratación	74
Gráfico 15: Punto de equilibrio en unidades	107
Gráfico 16: Punto de equilibrio en valores (US\$)	107

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Capítulos del análisis	6
Cuadro 2: Metodología	13
Cuadro 3: Planes de Negocios y Planes de Aprendizaje	18
Cuadro 4: <i>e-Health</i>	21
Cuadro 5: Sistema de Salud de Argentina	23
Cuadro 6: Competidores del servicio de citas médicas	25
Cuadro 7: El impacto disruptivo en la digitalización de las citas médicas	28
Cuadro 8: Estrategias genéricas	33
Cuadro 9: Matriz de análisis estratégico FODA	37
Cuadro 10: Resumen Planeamiento y Estrategia	38
Cuadro 11: Marketing	40
Cuadro 12: Elementos del plan de marketing	41
Cuadro 13: Marketing	48
Cuadro 14: FODA	57
Cuadro 15: Matriz FODA	58
Cuadro 16: Características de segmentación	61
Cuadro 17: Edades de los encuestados	62
Cuadro 18: Género de los encuestados	62
Cuadro 19: Número de pacientes por día	63
Cuadro 20: Sector	64
Cuadro 21: Especialidad	64

Cuadro 22: Organización de agenda	65
Cuadro 23: Adelantos en tecnología	66
Cuadro 24: Organización de consultas	67
Cuadro 25: Asistente de citas	68
Cuadro 26: Adelantos tecnológicos	69
Cuadro 27: Sistema de organización	70
Cuadro 28: Herramientas de gestión online	71
Cuadro 29: Funciones de herramientas de gestión online	72
Cuadro 30: Contratación	73
Cuadro 31: Supuestos	89
Cuadro 32: Inversión Inicial	90
Cuadro 33: Análisis financiero del portafolio de servicios	91
Cuadro 34: Estimación de Ventas	93
Cuadro 35: Nómina	96
Cuadro 36: Servicios Públicos	98
Cuadro 37: Costos fijos	99
Cuadro 38: Costos variables y fijos	99
Cuadro 39: WACC	101
Cuadro 40: Valor presente neto (VAN)	102
Cuadro 41: Proyecciones financieras por escenarios	104
Cuadro 42: Punto de equilibrio en unidades	105
Cuadro 43: Punto de equilibrio en valores (US\$)	106
Cuadro 44: Ideas para el lanzamiento de un servicio de citas médicas online.....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Lineamientos generales de este trabajo.....	3
Figura 2: El Método <i>Lean Startup</i>	16
Figura 3: Planeamiento estratégico en las organizaciones	30
Figura 4: Las cinco fuerzas competitivas de Porter	35
Figura 5: Las cinco fuerzas competitivas de Porter Knock Doc	54
Figura 6: Flujo de trabajo	116

INTRODUCCIÓN

Antecedentes y motivos de la presente investigación

Según Accenture (2014) -una de las consultoras globales más relevantes enfocada en gestión, para el 2019, en los Estados Unidos, más del 66% de las citas médicas del sistema de salud van a ser por auto programación digital, es decir, se van a utilizar sistemas online para que los pacientes accedan a la atención médica. La presente investigación puede servir de referencia para aportar información cualitativa y cuantitativa respecto a la creación de un servicio de citas médicas online para la República Argentina, información que se encuentra con mayor disponibilidad en los Estados Unidos.

A través de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), entre las cuales se destaca Internet como plataforma fundamental, los servicios en la nube y todos los adelantos que permiten fortalecer la gestión, se han multiplicado y han impactado todo lo referente al gerenciamiento de la salud en Latinoamérica y el resto del mundo. Específicamente, interesa destacar el papel de las interacciones entre el médico e instituciones de salud para con el paciente, quien termina siendo el consumidor final, en parte, estos son los inicios de el *e-health* como disciplina dentro de la práctica y gestión médica y como área de interés para los gobiernos que deben poner sus políticas a tono con estos avances.

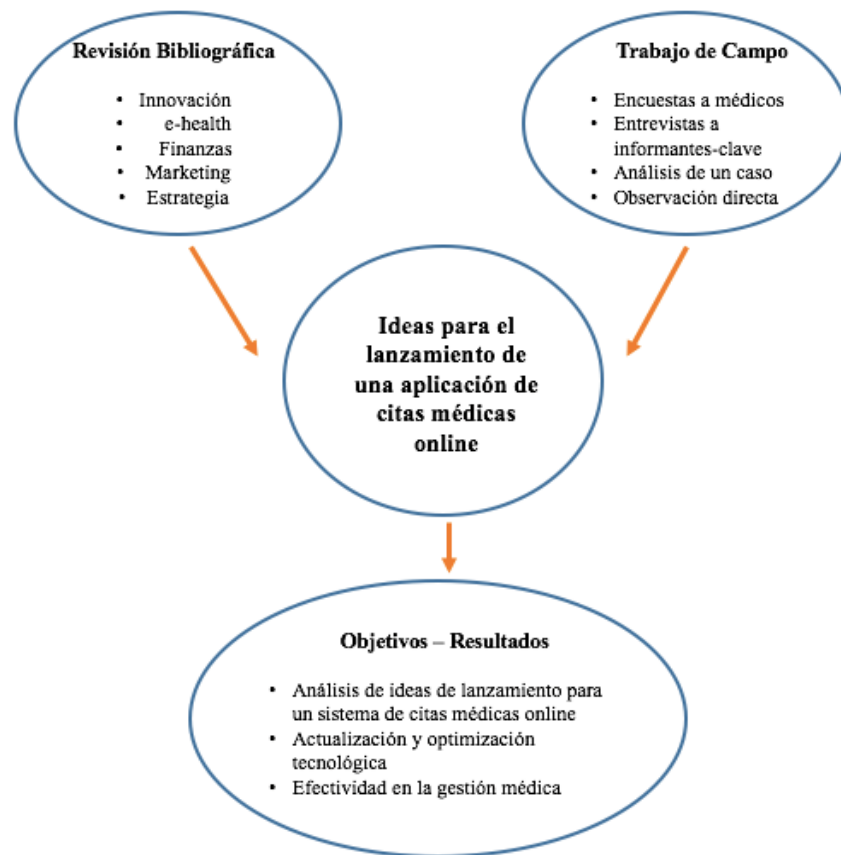
Otro elemento a tener en cuenta para comprender la importancia de esta investigación, es que busca idear, mejorar y tener como objetivo optimizar la calidad de atención,

disminuir el error médico, mejorar los procesos de salud y garantizar la accesibilidad de los pacientes al sistema de salud. Por ello, se desarrollan sistemas clínicos de soporte (como un sistema de agendar citas médicas online) y otras tantas alternativas tecnológicas que aseguren la gestión médica. Estos sistemas son un componente fundamental que permite el manejo de datos clínicos y de la gestión administrativa. La utilización de estos sistemas integrados entre médico y paciente, busca asistir a los profesionales de la salud en el proceso de atención con alertas de información entre usuarios en el momento del encuentro con los pacientes, adelantarse o anticiparse incluso a necesidades propias de los mismos.

Con lo expuesto y con el objeto de enriquecer aspectos tales como la digitalización de la información con el fin de apoyar al cuidado de la salud, desde el diagnóstico hasta el seguimiento de los pacientes, los médicos e instituciones se encuentran incorporando el uso de tecnologías modernas destinadas a incrementar la eficiencia, transparencia y optimización de la atención de la salud. En este sentido, si los sistemas de registro se encuentran interconectados, permitirían a los profesionales de la salud tener la posibilidad de establecer un proceso de detección, estudio, tratamiento y atención más eficiente, logrando así un sistema integrado que garantiza la gestión médica y administrativa.

Con el fin de facilitar la lectura de esta tesis, a continuación se presenta un cuadro conceptual con los principales lineamientos a su contenido general:

Figura 1. Lineamientos generales de este trabajo



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Definición del problema y las preguntas de la investigación

Todos estamos participando en un fenómeno que resulta interesante dentro del marketing: Internet, como medio, continúa creciendo y comienza a ocupar un mayor espacio dentro de la planificación de las campañas y estrategias de las compañías en toda la región (Sztarkman, 2011). América Latina constituye el cuarto mercado que ha experimentado un crecimiento de más de 600 por ciento en los últimos siete años, y superiores al diez por ciento en los últimos tres (Auletta, 2009). De esta manera, las empresas de la región

se encuentran en un proceso de adaptación; al incorporar esta herramienta a sus estrategias de comercialización y -en cuanto a la práctica profesional de los médicos como trabajadores autónomos o asociados a los distintos sistemas de salud pública o privada- estos también se ven impactados por esta realidad.

Las interrogantes que se buscan responder mediante la realización de este proyecto de tesis comprenden: ¿Cuál es el uso que los médicos en Argentina hacen de la tecnología para alcanzar su posicionamiento en el mercado?, ¿Cuál es el desempeño que tiene esta herramienta como precursor de optimización de procesos?, ¿De qué manera esta herramienta puede ayudar a los Médicos a tener mayor productividad, efectividad y tranquilidad que su organización es la óptima?, ¿Es posible desarrollar una estrategia que atraiga no sólo a médicos sino también a las Instituciones de salud?.

Objetivo general

Analizar elementos teóricos que hacen al servicio de citas médicas online, comprendiendo la importancia e impacto de las estrategias de marketing y proponiendo ideas para su implementación.

Objetivos específicos

- Estudiar el uso que los médicos argentinos hacen de herramientas tecnológicas como valor agregado para su consulta, verificando el

desempeño que tienen las mismas dentro de la práctica de los profesionales de la salud.

- Determinar la posibilidad de desarrollar esta aplicación como plataforma para los servicios de mercadeo y satisfacción del paciente como del médico.
- Verificar –en el campo- la veracidad de los conceptos teóricos planteados y su viabilidad a los fines de lograr la implementación de este proyecto.
- Proponer de qué manera una aplicación de citas online puede ser una herramienta útil para ser incorporada por los médicos en Argentina.

Hipótesis

Un servicio de citas médicas online puede representar una alternativa viable de negocio y comunicación entre pacientes, instituciones y médicos.

A lo largo de este trabajo, se destaca el cumplimiento de los objetivos propuestos, la validación de la hipótesis y la posibilidad de encarar la solución a los problemas planteados.

Mapa conceptual del contenido

El contenido de la presente tesis se ha organizado distintos capítulos que se visualizan en el cuadro a continuación:

Cuadro 1. Capítulos del análisis

Introducción	Capítulo II	Capítulo III	Capítulo IV
Capítulo I	Marco Teórico	Marco Investigativo	Conclusiones, Propuestas y Aportes para Futuras Investigaciones
Metodología			

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Los capítulos de esta tesis se muestran a través de un hilo argumental con diversas perspectivas y posiciones. A continuación se ofrece un breve resumen de cada uno de ellos:

Introducción

Describe los objetivos del análisis, su finalidad en cuanto a la delimitación e importancia del tema de estudio, las motivaciones que impulsaron a realizar esta investigación y, por último el aporte y las consecuencias teóricas de la misma.

Capítulo I – Metodología

Se explican las actividades realizadas con el fin de cumplir con los objetivos establecidos. Dentro de éstas se encuentran: el diseño y tipo de investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y los métodos de análisis.

Capítulo II – Marco Teórico

Se exponen los antecedentes de la investigación en cuanto a los estudios previos realizados en el área y las bases teóricas que apoyan el presente trabajo. Serán cubiertos temas que se han determinado como necesarios a efectos de soportar la presente investigación. Se incluyen las temáticas: plan de aprendizaje versus plan de negocios, la industria del *e-Health*, innovación, planeamiento y estrategia, finanzas y marketing.

Capítulo IV – Marco Investigativo

Se analizan -en profundidad y con técnicas de recolección de datos de campo- los conocimientos del mercado a través de la comprensión de los temas como: segmentación del mercado, definición del mercado meta, la cuantificación y análisis de la demanda y de los clientes potenciales, el análisis de la oferta y la competencia, establecimiento de los gustos y preferencias de los consumidores, la identificación de los aspectos más representativos para el cliente al momento de solicitar un servicio de citas médicas online, las perspectivas de los médicos que ya han hecho uso previo de alguna de las herramientas de citas médicas online existentes, análisis sobre la disposición y aprovechamiento de los recursos en la gestión del manejo de su agenda para sus citas médicas y, además, la organización del tiempo.

Capítulo V – Conclusiones, Propuestas y Aportes para Futuras Investigaciones

Al final de cada capítulo se realizan conclusiones de cada uno de los temas tratados. En este capítulo se interrelacionan los temas teóricos, el análisis de resultado del trabajo de campo, los objetivos planteados, las conclusiones de cada capítulo, las propuestas creadas para la implementación del servicio de citas médicas online y los aportes que se pueden

generar través de este trabajo de tesis para futuras investigaciones que se realicen sobre el tema.

Asimismo, en la bibliografía se muestran las fuentes de información bibliográfica en las cuales está basada esta Tesis y los Anexos que la soportan.

Como resultado del trabajo realizado, se puede presentar el siguiente mapa conceptual del contenido de la presente tesis:

Para concluir, es importante destacar que en el mundo de la tecnología, el proceso de innovación es constante. Si bien hoy en día el servicio de citas médicas online está en auge, es necesario sacarle el mayor provecho y potenciar los conocimientos adquiridos para así prepararse ante el avance inminente de la tecnología y poder tener desarrolladas las capacidades de adaptabilidad y flexibilidad ante el posicionamiento de los médicos en el mercado Argentino.

I. METODOLOGIA

El diseño de investigación consiste en el plan o estructura del estudio que se lleva a cabo a los fines de obtener la información pertinente que responda a los objetivos planteados. Existe la necesidad de tener en cuenta criterios como la fuente de recolección de datos, la perspectiva temporal del diseño, el control de variables y enfoque de la investigación. Este trabajo corresponde –respectivamente- con un diseño mixto, documental y de campo, no experimental (transversal) y cuali-cuantitativo, aunque tratado como cualitativo.

En este sentido, el diseño documental consistió en la recolección de información con respecto a los médicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, mientras que el trabajo de campo implica que la información fue recolectada directamente de fuentes vivas, como lo son los médicos de la red sanitaria de la ciudad.

Al considerar la perspectiva temporal, el diseño transversal consistió en la obtención de la información a un momento dado de tiempo, sin que hubiera ameritado la recolección continua de datos a lo largo del tiempo. El carácter no experimental del estudio residió en que no se han manipulado las variables directamente por parte del investigador.

Debe señalarse, también, que -según el enfoque de la investigación- se ofreció un estudio cuantitativo, debido a que se pretendió medir el uso que los médicos podían hacer de un servicio de estas características, para promover su ventaja competitiva y optimizar su tiempo y procedimientos. Mediante la aplicación de una encuesta, específicamente de un cuestionario con una escala tipo Likert, se ha podido determinar en qué medida el uso de

la herramienta analizada podría ser utilizada como parte importante de la práctica comercial de los profesionales.

Por consiguiente, para este Marco Investigativo –como para el Marco Teórico– correspondió una triangulación metodológica a efectos de asegurar –en mayor medida– los resultados del presente estudio. En cuanto a las técnicas de recolección de datos de campo, se han utilizado las que fueron entendidas como las más adecuadas al proyecto:

Una encuesta realizada a los médicos que desarrollaban sus actividades ya sea de forma pública o privada.

Entrevistas a informantes-clave, cuyos aportes han podido determinar una línea más certera para prospectar la viabilidad y posibles resultados del negocio.

Un análisis comparativo y exploratorio realizado a los actuales oferentes de servicio similares.

El análisis precedente de los resultados que han arrojado estas acciones con las herramientas mencionadas, han indicado cuán viable y qué tan cercano a una solución puede ser un servicio de estas características.

En el capítulo IV, correspondiente al Marco Investigativo, se podrá observar que se seleccionó una muestra mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, para la encuesta, el tamaño de la muestra, a ser considerada como plan de aprendizaje, es de 30 médicos tomados en cuenta como consumidores potenciales.

La ubicación espacial de esta investigación es Buenos Aires, Argentina y su ubicación temporal desde Noviembre del 2015 hasta Marzo 2016 de forma presencial.

Los datos recolectados para la realización de este trabajo de tesis ha sido constituido por tres puntos clave desarrollados: la creación de la encuesta como instrumento de

recolección, la aplicación del instrumento y el análisis de los datos obtenidos a través del mismo. Es importante resaltar que la encuesta incluye un instructivo a fin de comprender y obtener una respuesta más precisa. A su vez, está conformada por ocho preguntas, de las cuales las primeras seis fueron de selección simple y las últimas dos de respuestas abiertas (ver Anexo I).

Además de la encuesta a médicos, con el fin de ahondar en el conocimiento y comprender mejor los procesos, se han realizado entrevistas a informantes clave, especialistas en la herramienta de agenda de citas online que han estado participado en este mercado en cada uno de sus países. El diseño de la entrevista se ha realizado de manera tal en la que se permita contrastar las hipótesis con la experiencia de los conocedores del tema. Las mismas han sido semi-estructuradas, han cubierto los interrogantes planteados y, en cada una de ellas, se ha tomado nota de los aspectos más relevantes que han surgido.

El realizar dichas entrevistas a informantes clave permite realizar una comparación y confirmación de los supuestos a los que nos enfrentamos y así poder tener una visión más clara al respecto de la viabilidad del negocio, conocer sobre el camino que han recorrido otros emprendedores, poder así anticipar los obstáculos que se les presentaron a ellos y observar qué soluciones y estrategias implementaron.

Cada una de las entrevistas a informantes clave, fueron realizadas a través de llamadas telefónicas de duración entre 10 a 15 minutos y tuvieron como objetivos: obtener elementos técnicos y teóricos que permitieran ampliar la comprensión del uso que cada uno le daba a sus diferentes herramientas de citas médica online, comprender los criterios y objetivos de cada herramienta para el manejo de sus procesos internos, indagar respecto

al funcionamiento de cada una de sus herramientas y las percepciones de los actores fundamentales.

En cuanto al criterio de selección de los informantes clave, se buscaron los profesionales de mayor relevancia en el mercado del agendar citas médicas de habla hispana.

Una vez culminadas las entrevistas a informantes clave, se procedió a la realización del análisis del caso de Voy al Doc, empresa radicada en México que provee un servicio mixto orientado al médico, de citas médicas y otros servicios como almacenamiento en la nube de las historias clínicas. Voy al Doc fue seleccionada como el caso a analizar debido a su progresivo crecimiento y el cumplimiento con la satisfacción de las necesidades del médico, por lo que, a través de su análisis, permite agregar profundidad al estudio.

El proceso de recolección de datos en cada una de sus etapas –encuestas a médicos argentinos, entrevistas a informantes clave y el análisis de Voy al Doc- permitieron que la información recolectada y procesada tenga la validez necesaria para cumplir con la estrategia de triangulación en cuanto a las técnicas y sus actores.

Como resumen, a través del siguiente cuadro podemos observar los puntos más relevantes del capítulo de Metodología:

Cuadro 2. Metodología

Tipo de Investigación	Mixto, documental y de campo
Metodología	Cuali-cuantitativa
Diseño de la investigación	No experimental, transversal
Unidad de análisis	Médicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Muestra	Intencional, dirigida y no probabilística
Unidad de respuesta	Médicos argentinos y especialistas consultados
Técnica de recolección de datos	Cuestionario con escala tipo Likert
Instrumentos utilizados	Entrevistas semi-estructuradas
Entrevistas	Profesionales y Especialistas

Fuente: Elaboración Propia (2016)

II. MARCO TEÓRICO

Las tendencias tecnológicas avanzan y cambian a pasos agigantados. En un área sensible como es la salud, se pone en manifiesto el ingenio humano con actualizaciones, aproximaciones y nuevos modelos al respecto de cómo llevar a cabo las tareas más simples que -por su importancia- pasan a ser prioritarias. Es por ello que considerar agilizar y optimizar el servicio de salud individualizado o masivo resulta ambicioso pero posible. De este modo, las iniciativas tecnológicas que buscan especializarse en soluciones de desarrollo y marketing de sistemas de reservas de citas en clínicas independientes y privadas -son ya por definición, un indudable ejemplo de innovación en un área que siempre ha sido dificultosa, que es la relación entre el paciente y el médico.

Como consecuencia, en el presente Marco Teórico serán cubiertos temas que se han determinado como necesarios a efectos de soportar la presente investigación. Los mismos incluyen temáticas tales como: plan de aprendizaje versus plan de negocios, la industria del *e-Health*, innovación, planeamiento y estrategia, finanzas y marketing.

II.1 Plan de Aprendizaje vs. Plan de Negocios

El objetivo principal en la elaboración de un Plan de Negocios (PN) es determinar las posibilidades financieras y comerciales para la creación de una empresa o proyecto de inversión que serviría como referencia para la toma de decisiones de los inversionistas. Un PN tiene como función ser una herramienta que indique detalladamente los pasos, obligaciones y preferencias al momento de poner en marcha un negocio. A continuación

distintos autores describen sus perspectivas y proponen su manera de entender el significado de un PN.

Para algunos autores, representa una idea útil a los fines de estructurar una idea de negocio, donde los emprendedores logran demostrar a terceros que es financieramente atractiva para invertir (Domenéch, 2007). Se enfatiza en tres puntos neutrales como son: el equipo humano (quiénes van a llevar a cabo la idea), el modelo de negocio (todo lo referente a cómo y de qué manera van a llegar a sus clientes) y -por último- la planificación financiera (que muestra las realidades y viabilidades de ejecución financiera); todo esto, desde una perspectiva muy práctica basada en la experiencia.

Para determinar la viabilidad y asegurar el dinero invertido se necesita un PN; el proceso de desarrollar cada paso, solidifica los deseos y ambiciones del logro profesional (Fullen, 2006). Hoy es una tendencia que para las nuevas empresas, el desarrollo de un PN va convirtiéndose en una herramienta de diseño, y parte de una idea inicial a la cual se le va dando forma y estructura para su puesta en marcha. Otros planteamientos expresan que la experiencia de realizar un PN debe estar enmarcada en el enfoque que se quiere lograr, si va a ser presentado como plan a inversores o va a ser para ejecutar por su propio creador, de allí una diferenciación importante ya que una versión se presenta a los Inversionistas y otra debe hacerse para el Administrador (Villaran, 2009).

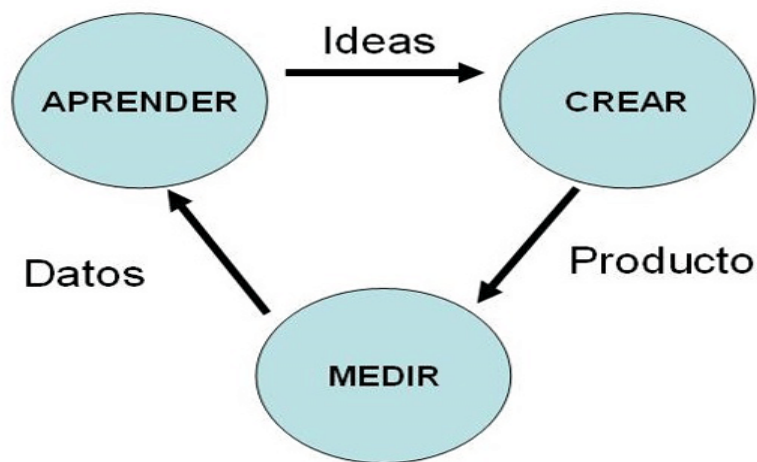
Otros autores, como es el caso de Ries (2012) favorecen la experimentación sobre planificación elaborada aludiendo que:

- Por encima de los planes, prevalecen las experiencias.
- Son muchos los PN que se orientan a cumplir con cada uno de los objetivos escritos y van olvidando la esencia.

- Se refiere a saber cuál va a ser la respuesta del cliente, teniendo herramientas de prospección en el aprendizaje.

Ries desarrolló el método denominado *Lean Startup* como guía para el PA como se presenta en la figura a continuación:

Figura 2. El Método *Lean Startup*



Fuente: Ries (2012)

La figura explica lo que para este autor, el Método *Lean Startup*, consiste en aprender a través de las ideas que permiten crear un producto para el cual se miden datos con el fin de obtener un aprendizaje para continuar evolucionando en la creación de las ideas, y así sucesivamente.

A su vez, Ries indica que diferenciar un Plan de Aprendizaje (PA) de un Plan de Negocio (PN) es romper con paradigmas ya establecidos en cuanto a estructuras que soporten la factibilidad de llevar a cabo un emprendimiento, la exploración de cada uno de los puntos mencionados anteriormente va a permitir el conocimiento y potencial de las

iniciativas estratégicas que concluyan con la experimentación desde lo técnico a una idea de empresa, teniendo en cuenta que cada una de sus dimensiones que se van a desarrollar, van a clarificar y mapear un camino que resultará en las acciones concretas que se van a sacar.

En este sentido, es necesario establecer las diferencias entre un PN y un PA, donde el PN se aplica para productos y/o servicios ya existentes en los que los diferentes mercados son más predecibles, en cambio, los PA se aplican para los nuevos productos y/o servicios donde las variables de los mercados son desconocidos y se basan en lo que se va aprendiendo considerando la inquietud de saber si esos nuevos conocimientos pueden aplicarse para este proyecto en específico o algún otro en el futuro (Viltard, 2015). A su vez, plantea la comprobación constante en el mercado de una serie de supuestos, donde el PA refleja un plan de trabajo flexible para escenarios cambiantes y la propuesta es el reto a los Ejecutivos y Gerentes a desarrollar metodologías con el fin de mejorar sus probabilidades de éxito en sus nuevos proyectos.

Como se ha descrito en los párrafos anteriores, se puede inferir que los PN responden a mercados y productos conocidos, probados y, los PA a aquellos que se lanzan por vez primera, irrumpiendo en la creación de mercados en áreas que aún no han sido desarrollados, donde los nuevos negocios que sean innovadores, originales y que permitan a futuro ocupar un lugar en el mercado. De esta manera, este trabajo describirá el proceso de creación de un PA que tiene como proyección adquirir el conocimiento del mercado objetivo a establecer, orientándolo hacia la creación de una estrategia que se irá construyendo a través de lo aprendido. En consecuencia, se van a cubrir todos los aspectos metodológicos, técnicos y financieros que permitan recrear experiencias

iniciales que se tomarán como base para el desarrollo de pasos sucesivos de implementación de este proyecto.

En base a lo propuesto por los autores mencionados anteriormente, en el siguiente cuadro, se muestran los conceptos fundamentales vertidos al respecto de PN y PA:

Cuadro 3. Planes de Negocios y Planes de Aprendizaje

	Planes de Negocios (PN)	Planes de Aprendizaje (PA)
Objetivo principal	Determinar las posibilidades financieras y comerciales.	Aprender a través de ideas sobre la creación de productos para una evolución continua.
Función	Ser una herramienta que indique detalladamente los pasos, obligaciones y preferencias al momento de poner en marcha un negocio.	Romper con paradigmas ya establecidos en cuanto a estructuras que soporten la factibilidad de llevar a cabo un emprendimiento
Se aplica a	Productos y/o servicios ya existentes	Nuevos productos y/o servicios
Tipo de mercado	Conocido	Desconocido, por crearse

Fuente: Elaboración propia (2016)

II. 2 La industria del *e-Health*

La industria del *e-Health* se ha venido desarrollando a pasos muy rápidos en el último tiempo gracias a la incorporación de tecnología en distintos campos, en nuestro caso, en la salud. Es por ello, que en el presente apartado serán desarrollados temas tales como las tendencias tecnológicas relacionadas con la salud; las nuevas tecnologías y su adaptación a la salud en Argentina y, finalmente, el *e-Health* y las citas médicas online en Argentina.

Las tendencias tecnológicas: el e-Health

Las tendencias tecnológicas avanzan y cambian a pasos agigantados. En un área sensible como es la salud, se pone en manifiesto el ingenio humano con actualizaciones, aproximaciones y nuevos modelos del cómo llevar a cabo las tareas más simples. En la actualidad, las consultoras IDC Gartner (2015), McKinsey (2016) o el WEF (2016), estiman que las tecnologías que se desarrollan con el enfoque hacia la optimización de la salud serán de mayor preferencia para avanzar durante los cinco años que están por venir; donde la tecnología de la salud y sus asociaciones tienen grandes oportunidades de emprendimiento y está considerada como una de las áreas de mayor crecimiento.

El *e-Health* es el uso de tecnologías de información y comunicación (TIC)¹ para la salud. El Departamento de Conocimiento, Ética e Investigación vinculado a los sistemas de salud e Innovación (WHO, 2015) indica que los asociados que trabajan de la mano de la Organización Mundial de la Salud (OMS/WHO) buscan robustecer el manejo de tecnologías con la finalidad de instruir y dar mayor accesibilidad global.

El TIC para la salud es un campo en desarrollo con grandes retos por delante, son muchos los países que ya cuentan con programas y desarrollos de estas tecnologías. Europa y Estados Unidos se encuentran ejecutando el agendar citas médicas a través de la Web, optimizando así los procesos (WHO, 2015).

La auto-programación Digital ofrece significativas prestaciones económicas y competitivas, ayuda mantener la base de clientes, aumenta eficiencia operativa y mejora

¹Son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Fuente: <http://www.serviciostic.com/las-tic/definicion-de-tic.html>. Recuperado el 02/02/2016.

flexibilidad y agilidad organizacional. La adopción de la auto-programación ofrece un valor al permitir que la capacidad del centro de llamadas sean reasignadas y programadas para llevar a cabo actividades adicionales y / o más complejas. Basado en la planificación media anual de salarios y la productividad, en los Estados Unidos, para el 2019, 986 millones de las citas médicas serán reservadas mediante el uso de herramientas de auto-programación, permitiendo a los sistemas de salud reasignar USD \$ 3.2 billones de la capacidad de planificación en sólo un año (Accenture, s.f.).

Por el contrario, Cofiño (2012) expresa que es poco probable obtener un patrón de salud en equilibrio a través de la red ya que se orientaría más bien hacia uno más estandarizado por prácticas hegemónicas propiciadas por industrias relacionadas con la salud. A su vez, expresa que -dentro de la brecha digital y los paradigmas de tradición en las relaciones médico-paciente-, será muy difícil obtener acceso al *e-Health* para sectores que no usan o no tienen acceso a este tipo de tecnologías.

Estas herramientas -que se incorporan a la práctica del ejercicio de la salud- vienen a solucionar temas tan sencillos como el cuello de botella de pacientes en los consultorios, sustentabilidad, monetización y productividad de instituciones y médicos particulares. También, pueden alienar a una parte de la población que no está dentro del sistema digital y que no hace uso de dispositivos móviles ni de la Internet. Es por ello, que la importancia de generar alternativas amigables, intuitivas y sencillas deviene fundamental para quienes pretenden integrar el *e-Health* con los pacientes mismos, reducir la brecha digital y tomar estas consideraciones ya que, de no hacerlo, afectaría en dejar a esa parte de la población fuera del mercado.

A modo de resumen, en el siguiente cuadro se plantean algunos elementos relevantes y coincidentes para tener en cuenta sobre el tema *e-Health*:

Cuadro 4. *e-Health*

- Las TIC se han convertido en una necesidad a los efectos del intercambio de información y comunicación. Una aplicación importante se refiere al *e-Health*.
- La adopción de estas tecnologías traen inmediatas mejoras desde lo económico y tecnológico como en el aprovechamiento de la productividad.
- Algunas desventajas de las mismas radican en que no son todos tan afortunados para tener el acceso a estas tecnologías, aíslan a muchos y hace que sea inalcanzable para algunos grupos sociales.
- Estamos en presencia de un campo de pleno desarrollo y beneficio no sólo para el *e-Health*, sino para el resto de las industrias. Lo interesante aquí es el cómo modular los sistemas para que sean más inclusivos.
- La accesibilidad global es clave para la maduración de nuevas incorporaciones y desarrollos dentro del *e-Health* ya que esto garantiza mayor participación de los interesados en la elaboración de soluciones para cada una de las áreas.
- La disrupción del *e-Health* impacta en la práctica de la medicina, estimula nuevas maneras de encarar los retos de eficiencia propiciando mejoras financieras importantes.

Fuente: Elaboración propia (2016)

Las nuevas tecnologías y su adaptación en la salud en Argentina

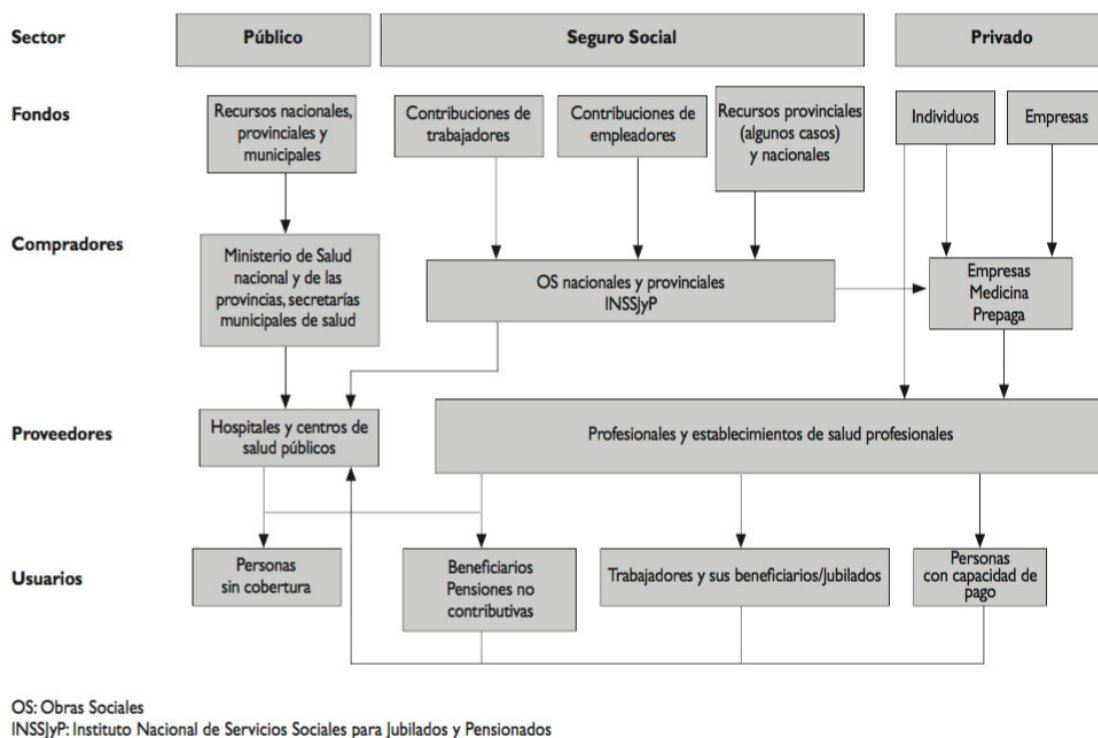
La estructuración de políticas y proyectos enfocados en la adaptación de las nuevas tecnologías para la salud en Argentina aún no cuenta con un desarrollo teórico de importancia. Herramientas del *e-Health* como la prestación de servicios médicos a distancia y la creación de un historial clínico único creado electrónicamente son elementos de los que sin duda se beneficiarían los sectores más pobres de la nación y le otorgarían equidad al ejercicio médico.

Un estudio realizado en el 2010 por la OPS con la finalidad obtener conocimiento acerca de las estrategias y reglamentos existentes en el tema de las tecnologías de la información y comunicación para la salud en América dio como resultado que para el 68% de los 19 países consultados, entre los que se encuentran Argentina, Brasil y Chile, el *e-Health* se encuentra como uno de los principales temas a discutir para su implementación, al igual que un 47% indica que posee estrategias para la aplicación del uso de dichas tecnologías para el sector anteriormente mencionado (Organización Panamericana de la Salud, s.f.).

El e-Health y las citas médicas online en Argentina

Según datos de la OMS (WHO, 2015), Argentina cuenta con una población de 41.446.000 millones de personas, el sistema de salud argentino compuesto por las diversas empresas aseguradoras de carácter lucrativo y un sistema público con la inversión más grande del promedio en Latinoamérica: 10% del PIB. En el caso de Argentina, existen las Obras Sociales, las cuales se encuentran divididas en unas de carácter privado (Prepagas) y otras con participación del Estado y Provincias tal y como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 5. Sistema de Salud de Argentina



Fuente: Belló (2011)

Como se puede observar en el cuadro anterior y siguiendo a Belló (2011), el sistema de salud de Argentina se encuentra dividido en diversos sectores: público, seguro social y privado.

En el caso del sector público, el origen de los fondos proviene de recursos nacionales, provinciales y municipales. Los compradores son el Ministerio de Salud nacional, provinciales y secretarías municipales de salud, donde los proveedores son los hospitales y centros de salud públicos y los usuarios son aquellas personas que no poseen cobertura.

En el sector del seguro social, las contribuciones de trabajadores, de empleadores y los recursos -tanto provinciales como nacionales- conforman sus fondos, los cuales en su

totalidad van a las Obras Sociales (OS) que proveen a los hospitales, centros de salud públicos y a las empresas de medicina prepaga.

Finalmente, el sector privado se encuentra financiado por aquellas empresas y/o personas que contratan los servicios de las empresas de medicina prepaga, quienes entregan sus recursos a los profesionales y establecimientos profesionales de salud donde se benefician los pensionados, trabajadores, jubilados y toda persona que contrate el servicio.

La Organización Mundial de la Salud indica que Argentina es el segundo país con más médicos en el mundo *per cápita*, detrás de Italia. A su vez, también, destaca que la Ciudad de Buenos Aires cuenta con un número cercano a 100.000 médicos en ejercicio de su práctica profesional (WHO, 2015).

En la actualidad existen diversas empresas dedicadas a ofrecer el servicio de citas médicas digitales, no todas son de origen argentino puesto que no hace falta estar en el país para ofertar este tipo de servicios. En este sentido, se desconoce aún la penetración en términos de porcentaje de mercado que cada uno tiene en la Argentina ya que –aún- no existen estadísticas al respecto.

A continuación se presenta un cuadro informativo sobre los participantes del mercado:

Cuadro 6. Competidores del servicio de citas médicas

							
Penetración	14 c. próximamente	10 ciudades	8 ciudades	6 ciudades	DF y Zona M	Todo México	
Oficinas	México*	España	México	?	México	México	Argentina
Servicio Gratuito para localizar doctores	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Destacar búsqueda		✓				✓	
Servicio Gratuito para localizar centros de salud		✓	✓		✓		
Información del médico	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Historial clínico				✓	✓	✓	
Receta Médica				✓		✓	
CRM					✓		
Fotografías	✓	✓	✓		✓		✓
Compatible con google		✓	✓				
Geolocalización de consultorio		✓	✓			✓	✓
Comentarios de pacientes	✓	✓	✓				
Foro para interacción médico-paciente		✓					✓
Consulta de disponibilidad de agenda	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Elaboración de cita en línea	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recordatorio de citas			✓		✓		✓
Página Web personalizada del médico					✓		✓
Publicaciones de interés general	✓						✓
Aplicación gratuita para dispositivos móviles	✓	✓	✓		✓		
Servicio de Chat para dudas, citas			✓	✓			
Facturación electrónica					✓		
Reportes y Gráficos						✓	
Herramientas por especialidad						✓	
Visitas Mensuales a la página		1 millón	130 mil				
Página web	http://www.zocdoc.mx	http://www.doctoralia.com.mx	http://www.voyaldoc.com/	http://miagendamedica.com	http://dindoc.mx	https://www.xpmedico.com	http://www.epicrisisweb.com
Base de Datos		49 mil doctores	6 mil doctores				
En servicio actualmente	No aún en México	Si	Si	Si	Si	Si	
Medios de Publicidad	Digitales, impresos	Digitales, impresos	Digitales, televisión, impresos,	Digitales	Digitales	Digitales	
Costo Mensual	N/A	Solicitando Información	\$387 - \$1,002	Primer año gratis	\$139-\$499		\$180

Fuente: Elaboración Propia (2016) en base a los sitios Web de las empresas

El cuadro muestra parte de las características de las siete empresas de mayor presencia existentes y sus ofertas, apreciándose los diferenciales -en términos de servicios- que ofrece cada una.

Acorde a lo anteriormente expuesto, la evolución tecnológica permite a las instituciones de salud y a médicos particulares, mejorar la calidad de atención a través de los sistemas de información. La tecnología genera grandes oportunidades no sólo de emprendimiento,

sino que –también– considera un significativo aporte a la simplificación de procesos, facilitando la modernización de la gestión de la salud.

II. 3 Innovación

La sociedad de la información en España (Telefónica, 2015) describe la integración de la necesidad humana de asistencia, la tecnología como medio para conseguirla y el marketing que deben hacer las empresas de salud para -cada día- competir con los nuevos estándares que demandan los pacientes que actualmente están cada vez más exigentes e informados sobre innovación.

Christensen (1997) sugiere que las empresas de éxito pueden poner demasiado énfasis en las necesidades de los clientes actuales y dejar de adoptar nuevos modelos de tecnología o de negocios que se adapten a las necesidades de los clientes no declarados o futuros. A su vez, nadie discute que el *big data*² puede ser una herramienta fundamental en medicina y salud pública. La información es por definición, la materia prima para la retroalimentación y, por tanto, de la innovación (Lanier, 2015).

Este paradigma se centra en cómo atender mejor a un paciente donde éste se encuentre. Es por ello, que la adopción de las TIC ofrece una oportunidad junto a la invención de sus nuevos canales de comunicación e inclusión social, que buscan superar las barreras de la salud en relación a los determinantes sociales de salud y -de esta manera- generar equidad

²Big Data implica de la integración de diversos componentes y proyectos que en conjunto forman el ecosistema necesario para analizar grandes cantidades de datos. Ricardo Barranco Frago, IT Specialist for Information Management, IBM Software Group México. <https://www.ibm.com/developerworks/ssa/local/im/que-es-big-data/>. Recuperado el 02/02/2016.

entre las comunidades con brechas económicas y sociales. Con esta alternativa, la medicina apuesta su potencial al desarrollo así como –además- al crecimiento de la nación.

Como puede apreciarse, la búsqueda constante de mejorar, cambiar y de evolucionar cuantitativa y cualitativamente son objetivos que las TIC tienen con el fin de complementar, potenciar y revitalizar las tecnologías que las preceden (Brand, 1999).

Por su parte, el *Economist Intelligence Unit*³ revela la necesidad de las compañías de modificarse proyectando su adaptación organizacional a la tecnología debido a que implica aumentar su potencia, ancho de banda y almacenamiento a bajo coste, a través de la automatización de los recursos dentro de una infraestructura tecnológicamente dinámica o la denominada “nube”. También, resalta cómo las tecnologías actuales llevarán a los modelos empresariales a un cambio en cuanto al aumento en la cantidad y ritmo de la acumulación de volúmenes de datos o *big data*, donde las herramientas de comunicación han sido modificadas debido al aumento de la utilización del video y redes sociales, mientras nuevas aplicaciones y tecnologías se van creando y dando a conocer.

En consecuencia, las herramientas de auto-programación de citas médicas representan una tendencia y, más aún, una necesidad para permanecer competitivo en el mercado.

En el siguiente cuadro, se muestran los conceptos fundamentales al respecto de lo planteado en el presente apartado:

³Información obtenida del sitio web: http://ricoh.emailsrvc.net/track/dl/788/EIU_Agent_of_change_ES_Whitepaper.pdf. Recuperado el 26/03/2016.

Cuadro 7. El impacto disruptivo en la digitalización de las citas médicas.

Evolución e integración tecnológica	Aplicación, implementación y adopción	Conversión Tecnológica
• Es la oportunidad para facilitar un cambio de paradigma en el sistema de salud. • Permitiría que los proveedores de tecnología de la información, ingenieros de redes, proveedores de salud y los pacientes trabajen en conjunto para mejorar la salud de todos. • Proporcionaría un mejor acceso a la mejor atención médica disponible. • Acceso libre de barreras geográficas y jurisdiccionales.	• Los sistemas de salud en lo digital desarrollan la adopción de la auto-programación de citas. • Mejoradas opciones de planificación en el contexto de los nuevos modelos de prestación de servicios. • La sofisticación de éstas continuará aumentando las herramientas de auto-programación digital. • A su vez permiten a los pacientes evaluar el tipo de atención que reciben.	• Establecer el marco físico de la interconexión y procesamiento de información electrónica (ya sea dentro de una red hospitalaria, una red nacional o una red global de información de salud). • Facilita la construcción del modelo de <i>e-Health</i> y del canal para distribuir la información relacionada con la atención y el cuidado de la salud de los pacientes. • Se mejora la disponibilidad de la información importante, la accesibilidad, la precisión y velocidad de la asistencia brindada, entre otros.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

II. 4 Planeamiento y estrategia

Con el objeto de poder llevar a cabo la implementación de un proyecto, resulta necesario establecer y comprender su planeamiento y estrategia. A la hora de definir el plan de acción, los elementos clave están dados por un proceso de toma de decisiones, orientado

a cumplir objetivos propuestos (Mariotti, 2002). Es por ello, que -en este apartado- se exponen los conceptos iniciales necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Planeamiento

Deviene importante resaltar la evolución de la era analógica a la digital, en la que se observa cómo los conceptos han sido rediseñados exponencialmente, tanto en lo teórico como en lo práctico. En la época digital moderna han existido diversas manifestaciones relacionadas con la aplicación de nuevas tecnologías en cuanto a las técnicas de producción y comunicación, las que han inducido diversas revoluciones en distintos escenarios culturales, económicos, culturales y políticos e impactado en la gestión de diferentes asociaciones públicas y privadas (Ossorio, 2003).

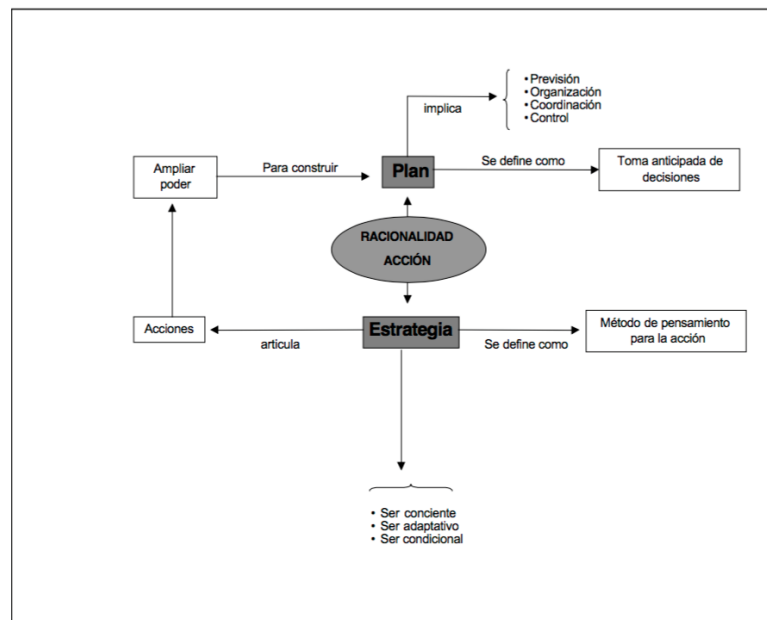
Existen dos modos de planeamiento; uno, tradicional u ortodoxo y, otro, sistemático o nuevo, ambos disponen de un instrumental y procedimientos para realizar los objetivos y metas esenciales del plan. Sin embargo, el modo tradicional implica el control de redes complejas e interdependencias sobre la base del conocimiento científico, mediante grandes organizaciones formales. En cambio, como indica Behrens (1983), el modo más novedoso de planeación recurre a la teoría de sistemas y a la cibernética, proponiendo mejor y más eficiente comunicación, haciéndola más relevante y racional.

El concepto moderno de planeación implica reconocer que existe una planeación tradicional u ortodoxa y la nueva, que es la planeación sistemática, la cual dispone de un instrumental y procedimientos para realizar los objetivos y metas esenciales del plan. Puede definirse aquélla como el control de redes complejas de interdependencias sobre la base del conocimiento científico mediante grandes organizaciones formales.

En este orden de ideas, revisar y listar los distintos pasos que van a permitir implementar y desarrollar una iniciativa estratégica -como ésta- obliga a explorar cada etapa a seguir, desde lo estratégico, el marketing y –finalmente- desde lo financiero. Lograr llevar todo esto a cabo requiere una precisa planificación estratégica. Es por ello, que esquematizar los pasos de comprobación deviene necesario y obligante en este apartado, como articular cada una de las dimensiones de los planes de acción representa la mejor manera de poder recrear y experimentar los posibles resultados.

A continuación, se muestra un plan esquemático que propone el Licenciado Alfredo Ossorio sobre el planeamiento estratégico en las organizaciones:

Figura 3. Planeamiento estratégico en las organizaciones



Fuente: Ossorio (2003)

El plan esquemático anteriormente presentado explica cómo la racionalidad y la acción a través del plan y la estrategia pueden generar situaciones deseadas. El plan es considerado como una toma anticipada de decisiones con el fin de evitar sorpresas y reducir la incertidumbre, guiando hacia la acción esperada. La construcción de un plan implica prever, organizar, coordinar y controlar las ideas. La estrategia -como método de pensamiento- debe ser consciente, adaptativo y condicional para la acción, articulando la operación para –así- ampliar el poder y construir el plan.

Este esquema debe ser considerado como un proceso ininterrumpido de actualización, donde la estrategia resulta en un cálculo permanente que vincula el fin y los medios en un contexto cambiante y con una correlación de fuerzas en transformación (Ossorio, 2003).

Atendiendo estas consideraciones, el planeamiento -visto desde esta óptica- puede considerarse un circuito de constante y continuo de auto-aprendizaje que se encuentra sujeto al uso correcto y oportuno de los elementos de los que consta el sistema planteado por Ossorio y analizado anteriormente en este apartado.

Estrategia

Conviene destacar que -para contar con las previsiones adecuadas en búsqueda de los objetivos y procedimientos para ejecutar cualquier plan- se debe establecer el cómo articular cada aspecto del patrón del flujo de las acciones, para así lograr una secuencia lógica de pasos que conecten con la disminución en pérdida de dinero y tiempo. De este modo, concebir la estrategia como el plan medular es obligante.

Según Mintzberg (1983), la estrategia debe ser vista en 5 definiciones: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva. Desde este punto de vista, es posible visualizarla

como un plan -desde el que se configuren los pasos a seguir- a los fines de conseguir los objetivos.

Por otro lado, Porter propone tres estrategias genéricas donde se detalla el liderazgo en costos, diferenciación y nicho específico, como también el estudio de un sector industrial y su rentabilidad a través de las cinco fuerzas competitivas. Uno de los objetivos fundamentales se refiere a crear una visión distintiva de la empresa y establecer las ventajas competitivas necesarias.

Estrategias genéricas

Tal lo dicho precedentemente y como base del pensamiento estratégico, se encuentran consideradas las estrategias genéricas propuestas por Porter (2008), las cuales se pueden usar de manera independiente o en conjunto con el fin de crear una posición que supere a las de los competidores. Las estrategias genéricas son tres: Liderazgo en costos, diferenciación y nicho, las cuales serán desarrolladas a continuación:

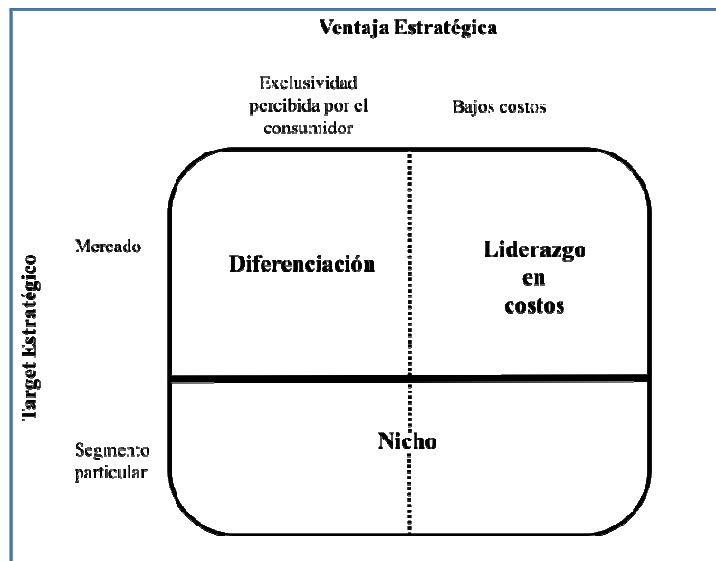
- Liderazgo en costos: se destaca por ser la primera estrategia genérica, es la que busca obtener el liderazgo en costo de la industria a través de una serie de políticas funcionales orientadas al enfoque de obtener los más bajos costos en producción y distribución para así poder vender a un precio menor al de la competencia permitiendo así obtener mayor participación en el mercado. Sin embargo, es importante tomar en cuenta que siempre existirá la amenaza que surja alguna competencia con menor costo aventajándose en el mercado.
- Diferenciación: siendo la segunda estrategia genérica, busca que el producto y/o servicio se diferencie de la competencia a través de alguna ventaja competitiva

que sea valorada por la mayoría en el mercado haciendo que obtenga mayor participación. Es importante resaltar que para que esta diferenciación sea efectiva, debe ser comunicada eficazmente con el objetivo de ser reconocida por el mercado.

- **Nicho:** es la tercera y última estrategia genérica, consiste en enfocarse en al menos uno de los segmentos más específicos del mercado y busca ser bien sea líder en costos, diferenciación o en ambos. Es una estrategia que puede ser utilizada en aquellos targets selectos donde son menos vulnerables a adquirir sustitutos o donde los competidores son los más débiles.

A continuación se presenta el cuadro con las tres estrategias genéricas:

Cuadro 8. Estrategias genéricas



Fuente: Elaboración Propia (2016) basado en: Porter (2008)

Como se puede observar en el cuadro anterior, las estrategias genéricas se crean en base a los objetivos a alcanzar, tomando en cuenta que -como ventaja estratégica- se encuentran los bajos costos y la exclusividad percibida por el consumidor.

A su vez, dentro del *target* estratégico se encuentran el mercado que está lleno de posibilidades y sin especificaciones y algún segmento en particular al que se quiera llegar. Es por esto, que en todo tipo de plan debe tomarse en cuenta este concepto e implementarlo adecuadamente.

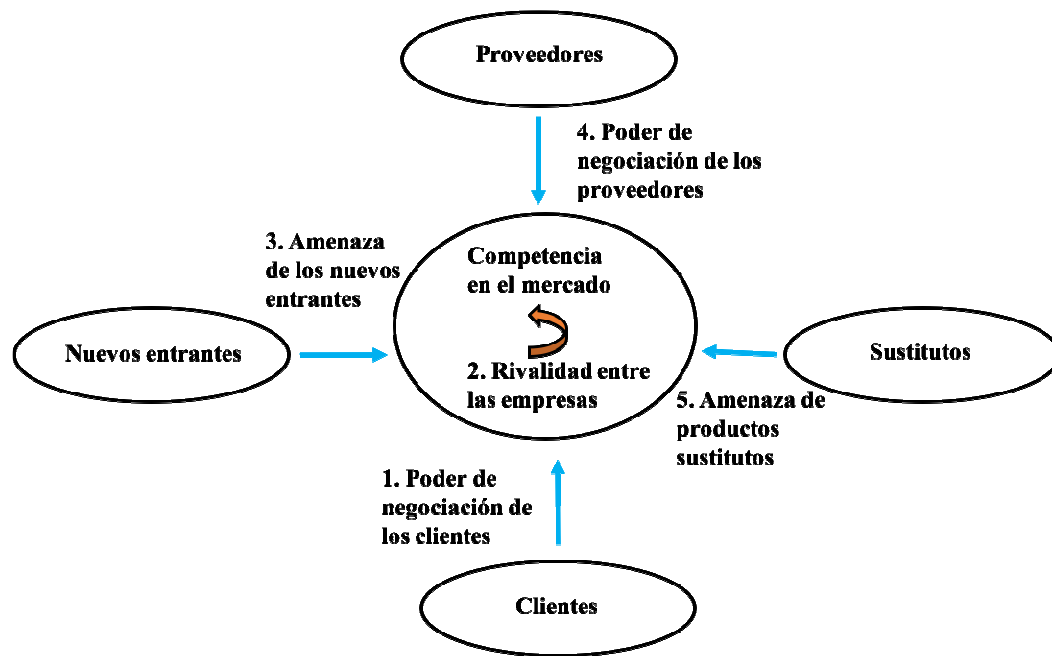
Las cinco fuerzas competitivas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas es un modelo de gestión de la gerencia estratégica creado por Michael Porter y publicado en 1979 con el fin de maximizar los recursos y superar la competencia.

A los efectos de poder crear la estrategia, Porter (2010) indica que hay que comenzar desarrollando la visión de la empresa, que es la descripción de la misma enfocada en el futuro, sabiendo qué es lo que se quiere lograr, contemplando -a su vez- la misión y los valores de la organización para -así- generar las ventajas competitivas en el mercado.

A continuación, se expone el cuadro de las cinco fuerzas competitivas de Porter:

Figura 4. Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Elaboración Propia (2016) basado en: Porter (2010)

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, los elementos de las cinco fuerzas competitivas de Porter determinan los componentes de la rentabilidad de la empresa a largo plazo desde el punto de vista competitivo. Analiza –asimismo– el poder de negociación de los clientes, la rivalidad entre las empresas competidoras del mercado, la presencia amenazante de los nuevos entrantes, la creación de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores, permitiendo determinar el éxito de la empresa a partir del establecimiento de ventajas competitivas sobre los otros competidores en el sector industrial.

Las ventajas competitivas pueden alcanzarse centrándose en actividades o procesos operativos específicos dentro de la empresa. El análisis de las fortalezas o debilidades de

una empresa deben descomponerse en los diferentes pasos que permiten crear o añadir valor (Christopher, 1994).

En cuanto al desarrollo empresarial, Porter (2006) le otorga un papel de primer nivel a las tecnologías, con especial referencia a las tecnologías de la comunicación, debido a que pueden aplicarse con excelentes resultados a cualquier rubro de negocio, constituyendo un valioso aporte a la estrategia competitiva. A través del correcto uso de las tecnologías de la comunicación, el negocio puede beneficiarse de manera que se obtenga:

- Un mejor control del plan empresarial.
- Una mejor programación de la empresa.
- Un mejor entendimiento de las realidades del mercado a partir de investigaciones de mercado más efectivas.
- Una mejor capacidad de gestión del producto, permitiendo medir su rendimiento en el mercado con mayor exactitud.
- Se debe analizar la situación estratégica interna del producto (fortalezas y debilidades) y de la situación estratégica externa (oportunidades y amenazas), que corresponden a partir del análisis FODA.

De acuerdo con Kotler (2001), las fortalezas consisten en los atributos positivos del producto, que incluyen situaciones, cualidades y recursos favorables de la empresa. Las debilidades conforman los aspectos internos negativos, que dan cuenta de las limitaciones y/o dificultades de la organización y del producto.

Por otro lado, las oportunidades constituyen factores externos positivos del entorno que pueden ser aprovechados para hacer frente a las debilidades, así como las amenazas, como aspectos negativos externos a la organización, que pueden ser minimizadas a través

del aprovechamiento de las fortalezas. Se trata de elaborar estrategias derivadas del análisis cruzado de los elementos, tal y como puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 9. Matriz de análisis estratégico FODA

	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

Fuente: David (1988)

En base al cuadro presentado anteriormente, las estrategias de marketing consisten en generar estrategias de fortalezas-oportunidades (usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades), estrategias de fortalezas-amenazas (usar las fortalezas para evitar las amenazas), estrategias de debilidades-oportunidades (superar las debilidades aprovechando las oportunidades) y estrategias de debilidades-amenazas (reducir las debilidades y evitar las amenazas).

Resulta –también– importante tener en cuenta que, según Kotler (2001), el análisis de la situación estratégica incluye el análisis del *target*, la situación del producto y de los principales competidores, la distribución y el entorno, elementos que serán analizados en el siguiente apartado.

De acuerdo con Kotler (2001), el plan de marketing consiste en precisar el comportamiento del producto, precio, plaza y promoción (las cuatro Ps), dentro de un plan estratégico más amplio. El mismo consiste en un proceso de análisis, planificación, implementación y control de las estrategias diseñadas. Los elementos del plan de marketing comprenden un proceso de planificación estratégica que abarca desde la formulación de los objetivos propuestos, hasta el monitoreo o control del plan. Obteniendo como resultado la creación del plan estratégico el cual requiere de un proceso analítico que realizado a cabalidad logra obtener el desarrollo empresarial.

Cuadro 10. Resumen Planeamiento y Estrategia

- Resulta necesario comprender el plan estratégico a establecer de forma tal que, el proceso de toma de decisiones de los elementos clave estén orientados a los objetivos.
- Un estudio en base a las estrategias genéricas de Porter -liderazgo en costos, diferenciación y nicho- permite crear una visión distintiva y establecer las ventajas competitivas de la empresa.
- Los componentes de las cinco fuerzas competitivas de Porter permiten determinar la rentabilidad de la empresa a largo plazo desde el punto de vista competitivo sobre los otros.
- El análisis FODA genera las estrategias de marketing en base a emplear las fortalezas para beneficiar las oportunidades, aprovechar las fuerzas para prevenir las amenazas, dominar las debilidades para convertirlas en las oportunidades y disminuir las debilidades a través de evitar las amenazas.
- Un plan estratégico debe determinar el producto, precio, plaza y promoción por medio del proceso analítico con el fin de obtener el desarrollo empresarial.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

II. 5 Marketing

El marketing constituye una de las actividades organizacionales con mayor impacto en las últimas décadas, se ha visto significativamente influido de manera positiva por las nuevas tecnologías de comunicación e información ya que a partir de éstas se puede recolectar, almacenar y organizar la información con respecto al comportamiento del consumidor (William, 2003). De esta manera, las organizaciones han constituido innumerables bases de datos, a fin de establecer los perfiles de preferencias informativas, patrones de compra, entre muchos otros aspectos. Ante este panorama, puede afirmarse que el Marketing representa la estrategia de ventas por excelencia, que en el marco de las sociedades informatizadas, posee recursos importantes para generar un conocimiento único con respecto al comportamiento consumidor (Mariotti, 2002).

Específicamente, el marketing se define como “el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos productos y valores con otros” (Kotler P. A., 2004). Con estos recursos teóricos damos inicio a una investigación que nos va a permitir entender el abordaje desde el punto de vista de los objetivos, alcances del plan y de las acciones a llevar a cabo desde lo estratégico, vemos como los autores coinciden en que la apuesta es descifrar la necesidad y comportamiento del consumidor. En el siguiente cuadro veamos las coincidencias entre los autores:

Cuadro 11. Marketing

- Las tecnologías de la información han impactado dramáticamente la manera de ver hoy en día al marketing, las bases de datos se han convertido en punta de lanza para entender las audiencias. Es conocer al cliente en los detalles (William, 2003).
- Sostiene que el recurso mayor para articular las ventas es entonces el Marketing visto desde ese punto de vista automatizado, donde el *big data* es fundamental para estar más cerca de los clientes (Mariotti, 2002).
- Se centra en lo medular del proceso social del intercambio de necesidades y del resultado de los intercambios de bienes, de allí entonces la creación de valor de estas transacciones (Kotler P. A., 2004).

Fuente: Elaboración Propia (2016)

En base al cuadro referencial anteriormente presentado, los autores coinciden en la importancia de utilizar los recursos tecnológicos disponibles, integrar las brechas entre audiencias y conseguir integrar cada uno de los modelos de negocios donde se prioricen las necesidades del cliente.

Plan de marketing, segmentación, posicionamiento y target

El plan de marketing -como proceso de planificación estratégica- consiste en precisar el comportamiento del producto, precio, plaza y promoción (las cuatro Ps), dentro de un plan estratégico más amplio, denominado plan de marketing. El mismo consiste en un proceso de análisis, planificación, implementación y control de las estrategias diseñadas (Kotler, 2001).

De acuerdo con Kotler (2001) los elementos que conforman el contenido del plan de marketing, se presentan -a continuación- en el siguiente cuadro:

Cuadro 12. Elementos del plan de marketing

Contenido	Propósito
Resumen ejecutivo	Consiste en enunciar los objetivos del plan
Análisis de la situación de mercado	Consiste en analizar la información relevante sobre el comportamiento del mercado, producto, distribución y principales competidores.
Análisis estratégico	Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación al producto.
Objetivos	Consiste en definir las metas del plan en cuanto al aumento en las ventas que se pretende conseguir, participación de mercado y ganancias.
Estrategias de marketing	Presenta el alcance de la aproximación de marketing utilizada para alcanzar los objetivos propuestos.
Programas de acción	Se debe responder a las interrogantes de ¿Qué es lo que se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? y ¿Cuánto costará?
Proyecciones de los estados de ganancias y pérdidas	Consiste en las proyecciones financieras con respecto al logro de los objetivos
Control	Indica cómo el plan debe ser monitoreado.

Fuente: Kotler (2001, p. 104)

En este sentido, a partir de la investigación se analizan las fortalezas y debilidades del proyecto en cuanto a las dimensiones cuantitativas (financiamiento, carga impositiva y cargas provisionales) y cualitativas (innovación tecnológica, capacitación y acceso a mercados). Es así como entonces se desarrolla la cadena de valor -donde las fuentes potenciales analizan cada una de las actividades que se realizan- con el fin de crear ventajas sobre los competidores (Porter, 2010). En definitiva, es imprescindible realizar el análisis a partir de la investigación para poder así desarrollar la cadena de valor manteniendo la innovación como recurso fundamental y así influir en el comportamiento del consumidor y obtener el factor diferencial buscado.

En ambientes competitivos, la diferenciación resulta clave para lograr la atención de los clientes, teniendo en cuenta toda la oferta existente en el mercado. Tal como se ha dicho precedentemente, existe una población *target* de aproximadamente 100.000 médicos sólo en el conurbano porteño (WHO, 2015), por lo que se infiere *–a priori–* al respecto de la existencia de un relevante mercado sobre el que se podrán operar elementos diferenciadores de una propuesta de valor que lo impacte adecuadamente.

Segmentación

A los fines de establecer los parámetros de un plan de marketing, es importante determinar las características y necesidades de los grupos a los que se va a ser dirigido el producto y/o servicio. De este modo, la segmentación del mercado resulta fundamental con el objeto de poder optimizar los recursos y plantear de manera eficaz los objetivos de marketing a ejecutar.

La segmentación comprende los factores geográficos, socio-demográficos y psicográficos. Los primeros consisten en identificar la localización hacia la cual se dirige el plan de mercadeo, que pueden ser conformadas por regiones, países, ciudades y barrios. Los factores socio-demográficos se refieren a la agrupación objetivo en función de sexo, edad, tamaño de la familia, ciclo de vida, ingreso, ocupación, estudio, nacionalidad, religión y raza. Finalmente, los factores psicográficos comprenden los hábitos de uso y de compra del consumidor, de acuerdo a sus características. En este sentido, se incluyen las necesidades, percepciones, representaciones y demás procesos psicológicos que determinan la conducta de compra del consumidor (Kotler y Armstrong, 2004).

Finalmente, en la visión de los mismos autores, los factores psicográficos comprenden los hábitos de uso y de compra del consumidor, de acuerdo a sus características. En este sentido, se incluyen las necesidades, percepciones, representaciones y demás procesos psicológicos que determinan la conducta de compra del consumidor.

Posicionamiento

Dentro del desarrollo de estrategia de marketing, según Kotler (2003) -para la creación de la primera parte del plan de marketing- el posicionamiento complementa al *target* y a los objetivos. A su vez, indica que el posicionamiento se inicia con el producto y/o servicio que se va a ofrecer y se obtiene a través de posicionarlo en la mente del potencial cliente. Para Ries y Trout (2001), el posicionamiento puede afectar la estrategia de marketing en sí, ya que puede afectar tanto directamente en el producto y/o servicio como en su precio, el lugar donde va a ser puesto en venta e incluso en la promoción del mismo. Es por ello que para los autores anteriormente mencionados, el posicionamiento está considerado como una herramienta muy poderosa para crear y mantener la diferenciación única en el mercado.

Target

Una vez establecida la segmentación del mercado, es necesario enfocar el grupo al que va dirigido el producto y/o servicio. El *target* se define como el público objetivo o segmento del mercado con características distintivas (demográficas, sociales y psicográficas) hacia el cual se encuentra dirigido el producto (Kotler P. , 2001). En este sentido, se tratan de

precisar las necesidades, percepciones y tendencias en hábitos de compra del consumidor y uso con respecto al producto.

En base a lo anteriormente mencionado, en cuanto a las características socio-demográficas definidas, a través de un proceso de recolección de datos basado en encuestas, se busca evaluar la aceptación del producto y/o servicio por parte de la comunidad de los médicos argentinos con las siguientes características socio-demográficas: médicos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). El nivel socio-económico se identifica como ABC1, C2 y C3⁴ de manera de evaluar los hábitos de compra y los hábitos de uso con respecto al uso de nuevas tecnologías.

Marketing de servicios

El marketing es un proceso gerencial que se basa en las necesidades, deseos y demandas de los clientes en búsqueda de ese intercambio donde el cliente busca obtener un bien o servicio deseado a cambio de algo (Kotler P. , 2001). En el caso del marketing de servicios, los mismos se distinguen por su carácter intangible, inseparable, variable y perecedero donde el cliente participa en el proceso y el criterio de satisfacción es diferente.

Según Gummesson (1989), el marketing de servicios tiene como características que es de naturaleza consultiva, se rigen por tradiciones y códigos de ética, tienen un alto grado de adaptación y por la interacción personal con los clientes.

⁴Nomenclatura del Instituto Nacional de Estadística y Censos, INDEC: www.indec.gov.ar. Recuperado el 29/01/2016

Mezcla del marketing de servicios

Tal y como destaca Kotler (2004), a través de la mezcla de mercadeo se trata de utilizar las herramientas de mercadeo para generar en el *target* las respuestas deseadas por parte de los consumidores.

A continuación se ofrece un detalle de cada una de las cuatro Ps (Marketing Mix) que profundiza el marketing:

Producto

La noción de producto está dada por un bien o servicio destinado a satisfacer una necesidad orientado a un mercado meta específico (Kotler P. A., 2004). En el análisis del producto, interesa evaluar la variedad de productos existentes en el mercado para satisfacer una determinada necesidad. Así mismo, según Kotler (2004) interesa conocer la calidad del producto en términos de sus atributos, diseño, empaque, características, nombre de las marcas que conocen, servicios asociados y garantías.

Precio

El precio representa el valor monetario por el cual puede adquirirse un determinado producto. Nagle (2002) distinguen en el proceso de fijación de precios entre los factores de costos, demanda y los factores subjetivos del consumidor en cuanto al valor de un producto. Por su parte, Kotler (2004) resalta que en cuanto al precio interesa conocer la lista de precios a la cual el consumidor tiene acceso, los descuentos, la disponibilidad del producto en el mercado, así como los períodos de pago y créditos.

Plaza

Kotler y Armstrong (2004), definen plaza como las diversas actividades de gestión que emprende una organización para que su producto llegue al consumidor final o mercado meta, que incluyen los procesos de distribución, tanto a mayoristas como a minoristas. En este sentido, se trata de facilitar que el producto se encuentre al alcance del consumidor.

En el estudio de la plaza, interesa evaluar los canales de distribución, la cobertura, las localizaciones o establecimientos comerciales, el origen del producto, el inventario y el transporte (Kotler P. , 2001).

Promoción

Según Kotler y Armstrong (2004), la promoción está dada por el conjunto de actividades dirigidas a comunicar los beneficios del producto a través de los cuales se persuaden a los clientes para que lo compren. De acuerdo a este enfoque, la promoción integra diversas herramientas de mercadeo que se exponen a continuación.

Marketing relacional

El buen marketing relacional según Kotler (2006) es la formación de un activo único para la compañía denominado red de marketing. Dichas redes están formadas por una empresa y sus clientes, empleados, proveedores, distribuidores, minoristas, agencias de publicidad, científicos e investigadores, entre otros, con los que la empresa establece negocios mutuamente rentables. Cada día que pasa la competencia ocurre más entre las redes de marketing que entre las propias empresas, lo que hace que la empresa busque las

redes de marketing más eficaces para así cosechar más éxitos y obtener mayores beneficios.

El marketing actual tiene como uno de sus objetivos principales establecer relaciones firmes y duraderas con las personas u organizaciones que influyan directamente en el éxito de las acciones de marketing de una empresa creando así fuertes vínculos económicos, técnicos y sociales (Kotler Philip, 2006).

Comportamiento del consumidor

El mercado de consumo masivo constituye una de las áreas de investigación que más conocimiento e información ha generado en los últimos años en cuanto al comportamiento del consumidor, en términos de hábitos de consumo, de compra, preferencias, gustos, motivaciones (William, 2003). De esta manera, se tiene un vasto repertorio de investigaciones dirigidas a conocer el mercado de consumo masivo a fin de poder ajustar los planes de mercadeo a las necesidades del consumidor, en un contexto que, de acuerdo con Atkinson (2006), se caracteriza por el impacto de las nuevas Tecnologías de Comunicación e Información (TIC) en constante innovación, en mercados altamente competitivos, globalizados y cambiantes.

En la actualidad, se observan mercados dinámicos y de rápida evolución, donde el comportamiento del consumidor abarca los pensamientos y sentimientos que experimentan las personas, así como las acciones que emprenden en los procesos de consumo (Peter, 2006). Debido a que los sentimientos, pensamientos y acciones de cada consumidor se encuentran en constante movimiento como consecuencia de su medio ambiente, los ciclos de vida de los productos son más breves, viéndose las empresas en la

obligación en adaptar de manera constante las estrategias de marketing planteadas con el fin de lograr satisfacer las necesidades del consumidor.

De acuerdo con lo anteriormente mencionado, es importante resaltar que las estrategias de marketing deben diseñarse de forma tal que influyan en el comportamiento del consumidor con el objetivo de que los consumidores tengan pensamientos y sentimientos favorables hacia los productos y servicios que se ofrezcan.

En el siguiente cuadro, se exponen los conceptos fundamentales presentados en el apartado:

Cuadro 13. Marketing

- Las TIC permiten analizar el comportamiento del consumidor lo que influye positivamente en el marketing como actividad organizacional permitiendo que el cliente obtenga lo que necesita.
- El plan de marketing determina el comportamiento del producto, precio, plaza y promoción (las cuatro Ps), dentro del plan estratégico.
- La segmentación comprende los factores geográficos, socio-demográficos y psicográficos lo que permite determinar la conducta de compra del consumidor en base a sus necesidades, percepciones, representaciones, etc.
- Como herramienta muy poderosa, el posicionamiento en la mente del consumidor crea y mantiene la diferenciación única en el mercado, por lo que influye en la estrategia de marketing.
- Para determinar el *target* se determinan los hábitos de compra del consumidor y el uso respecto al producto.
- La mezcla de mercadeo –producto, precio, plaza y promoción- busca obtener las respuestas deseadas por parte de los consumidores.
- Uno de los objetivos principales en el marketing es lograr crear vínculos con quienes influyan en el éxito de las acciones de marketing de la empresa.
- El impacto de las TIC se caracteriza por permitir ajustar los planes de mercadeo a las necesidades del consumidor en los mercados actuales.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

II. 6 Finanzas

En el presente apartado, se ofrecen conceptos financieros base, necesarios como para poder evaluar un nuevo proyecto. Los mismos incluyen temas tales como inversión inicial, punto de equilibrio y Tasa Interna de Retorno (TIR).

Inversión Inicial

La inversión inicial se define como la obtención todos los activos tangibles e intangibles que se necesitan para dar inicio a las operaciones de una empresa exceptuando el capital de trabajo (Baca, 1995).

Los activos tangibles o fijos son aquellos bienes y valores que la empresa adquiere con la intención de utilizarlos en su gestión, sin el propósito de revenderlos o ponerlos en circulación. Estos bienes podrían ser: terrenos: edificios, maquinarias, equipo, mobiliario, vehículos de transporte, herramientas, etc.

Los activos intangibles son aquellos bienes nominales o inmateriales necesarios para el funcionamiento de la empresa, entre los cuales se puede nombrar: Las patentes, las marcas, .los diseños comerciales o industriales, los contratos de servicios públicos, los gastos pre-operativos y de instalación y puesta en marcha, capacitación de personal, estudios de evaluación, entre otros. Por lo general este tipo de activos tiene un periodo de existencia limitado por ley o por contrato.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la cantidad esperada de años que se necesitan para recuperar la inversión original (Leland T. Blank, 2001). El proceso consiste en sumar los flujos futuros de efectivo de

cada año hasta que el costo inicial del proyecto de capital quede por lo menos cubierto. El período de recuperación es igual al tiempo necesario para recuperar la cantidad original invertida, tomando en cuenta aquella fracción de un año que se considere apropiado.

Según González (2009), la Tasa Interna de Retorno o TIR es un instrumento que permite calcular el plazo de tiempo necesario para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su inversión inicial.

Punto de equilibrio

Determina el punto en donde los costos totales se igualen a los ingresos totales; esto indicará el peso o la influencia que tienen los costos fijos totales de la empresa en el desarrollo de sus operaciones (Blank, 2001).

El punto de equilibrio es necesario para conocer en que punto los ingresos son iguales a los costos, es decir a partir de que momento se recupera la inversión y se comienza a generar ingresos o pérdidas.

II. 7 Conclusiones

Con la finalidad de favorecer la comprensión de la creación de ideas para el lanzamiento de una aplicación de citas de consulta médica online basada en la nube se desarrollaron conceptos teóricos necesarios para su adecuado desenvolvimiento, motivo por el cual -a través de este plan de aprendizaje- se permitirá destacar y explorar las variables de mayor importancia para el cumplimiento de los objetivos de esta tesis.

En este sentido se concluye que:

- Las tendencias tecnológicas avanzan y cambian a pasos agigantados. En un área sensible como es la salud, se pone en manifiesto el ingenio humano con actualizaciones, aproximaciones y nuevos modelos en relación a cómo llevar a cabo las tareas más simples que -por su importancia- pasan a ser prioritarias. Es por ello, que considerar agilizar y optimizar el servicio de salud individualizado o masivo, es ambicioso pero posible.
- Su éxito dependerá del gerenciamiento estratégico a establecer, enfocando todos los recursos hacia los objetivos planteados. Se deberá tener en cuenta el valor de establecer la estructura del PA de modo tal que se tome el lanzamiento de la aplicación de citas médicas online a través de la nube como un servicio innovador en Argentina ya que los PN responden a mercados y productos conocidos y probados. En esta tesis se describirá el proceso de creación de un PA que tiene como proyección adquirir el conocimiento del mercado objetivo a establecer, orientándolo hacia la creación de una estrategia más estable a posteriori.
- La innovación -para los médicos argentinos- puede ser el factor de diferenciación como ventaja competitiva para la adaptación a las tecnologías actuales, satisfaciendo así las necesidades del mercado a través de un producto y/o servicio amigable, intuitivo y sensible con la finalidad de integrar los consumidores que no se encuentran dentro del sistema digital al mercado.
- La evolución e integración tecnológica permite facilitar un cambio de paradigma en el sistema de salud con el cual permite que todos los involucrados trabajen en conjunto por un mejor servicio de salud. En cuanto a la aplicación, implementación y adopción, permite mejorar y crear nuevos modelos de

prestación de servicio permitiendo actualizarse de manera constante permitiendo al paciente evaluar el tipo de atención que reciben. De manera tal que la conversión tecnológica establece la interconexión, facilita la construcción del modelo de *e-Health* permitiendo distribuir la información requerida y permite mejorar la accesibilidad a información importante y necesaria.

- El análisis del comportamiento del consumidor a través de las TIC interviene positivamente en el plan de marketing, ya que obtiene los hábitos del consumidor de manera de poder ajustar los planes de mercadeo a las necesidades de los mismos creando un impacto directo en la creación de estrategias y planes de acción.

En el presente Capítulo, se ha abordado el estado del arte al respecto del tema bajo investigación.

En el Capítulo que se desarrollará a continuación, Marco Investigativo, se ampliarán los elementos necesarios a los efectos de poder evaluar la viabilidad y factibilidad del proyecto a partir del conocimiento del médico argentino, el paciente y la aceptación que ellos tengan de la aplicación de citas médicas online a través de la nube.

III. MARCO INVESTIGATIVO

El alcance de la investigación hace referencia a la profundidad o nivel de la información del estudio, teniendo en cuenta el objetivo general que implica el trabajo. Esta tesis, al consistir en el análisis las ideas para el lanzamiento de un servicio de citas médicas online basado en la nube, constituye una investigación descriptiva, debido a que busca caracterizar los rasgos importantes del fenómeno sometido a análisis.

En este capítulo, se pretende analizar -en profundidad y con técnicas de recolección de datos de campo- los conocimientos del mercado a través de la comprensión de los temas como: segmentación del mercado, definición del mercado meta, la cuantificación y análisis de la demanda y de los clientes potenciales, el análisis de la oferta y la competencia, establecimiento de los gustos y preferencias de los consumidores, la identificación de los aspectos más representativos para el cliente al momento de solicitar un servicio de citas médicas online, obtener las perspectivas de los médicos que ya han hecho uso previo de alguna de las herramientas de citas médicas online existentes, aprender sobre la disposición y aprovechamiento de los recursos en la gestión del manejo de su agenda para sus citas médicas y, además, la organización del tiempo.

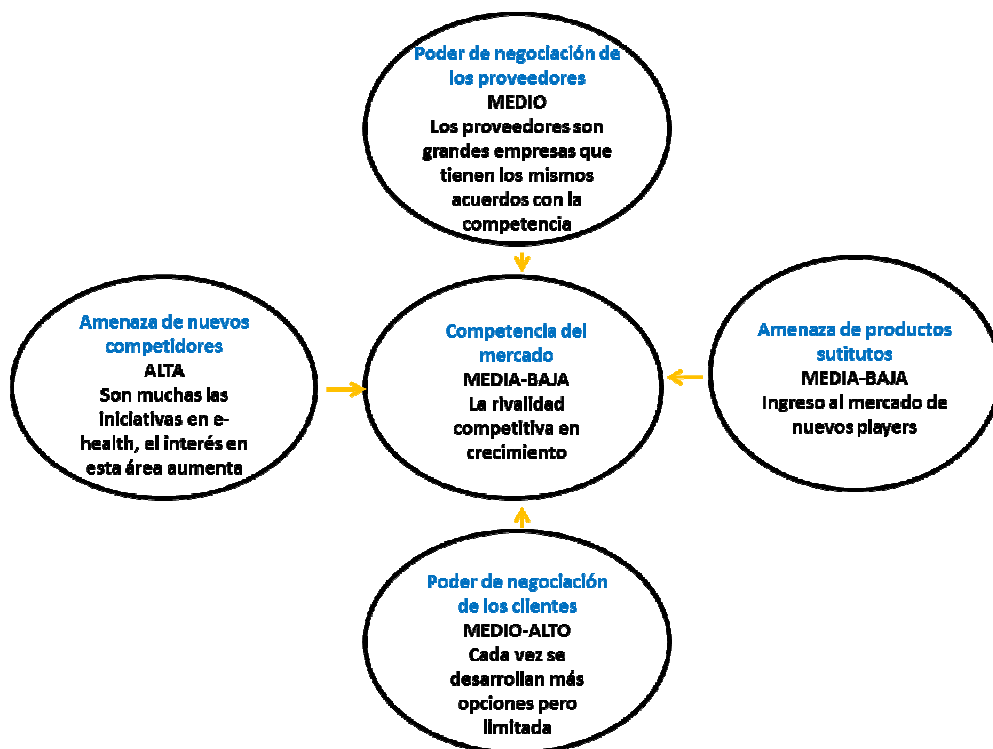
A tales fines, se desarrollan las cinco fuerzas competitivas de este sector industrial y el análisis FODA de la empresa en particular, como así también, se han llevado a cabo las siguientes técnicas de recolección de datos de campo a efectos de profundizar en el estudio de este tema: encuesta a consumidores potenciales, entrevista a informantes-

clave, análisis de un caso de estudio y una observación directa. Además, se han llevado adelante los primeros números financieros que permiten soportar este proyecto en Argentina.

III.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

A los fines de determinar las futuras estrategias que seguirá el servicio, deviene necesario realizar algunos análisis que permitan entender cómo se encuentra el mismo con relación al mercado en donde se compete. Por tal motivo, se ha tomado como herramienta de análisis las cinco fuerzas competitivas de Porter, las que se muestran en el siguiente cuadro:

Figura 5. Las cinco fuerzas competitivas de Porter Knock Doc



Fuente: Elaboración Propia (2016)

El aumento de las tendencias en el uso de herramientas online para la solución y facilitación de diferentes procesos, como es el caso del manejo de agendas de citas médicas online, hacía que existieran condiciones para que se generara un ambiente de rivalidad medio-bajo debido a que este servicio se pretende crear en Argentina para el mercado local, donde los competidores existentes y, en aumento, permiten que surjan diferentes versiones del servicio con características similares, sin lograr una adaptación al mercado globalizado. Es decir, estas operaban desde un país de origen a ofrecer el servicio en otros países.

La estructura de las instituciones de salud en Argentina hacía que fuera un mercado atractivo para invertir. Sin embargo, fue considerada una amenaza media-baja desde el punto de vista que aún era un mercado incipiente.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores resultaba moderado debido a que los requerimientos técnicos para la operación eran exactamente los mismos para todas las empresas que ofertaban espacios en la nube y la conversión digital de las líneas telefónicas necesarias sólo eran ofrecidas por empresas muy especializadas, lo que hacía que fueran pocos los oferentes con soluciones muy estandarizadas para el mercado. En consecuencia, hacía que se redujera la posibilidad de cambios o diferenciales excesivos en costos de operación.

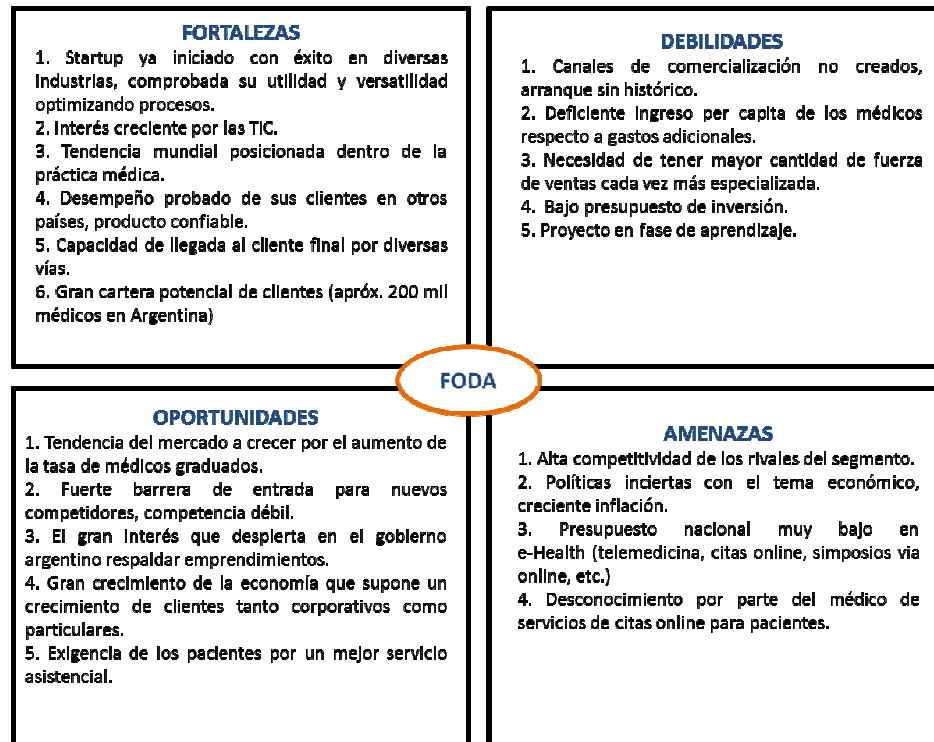
Por último, el poder de negociación de los clientes era considerado medio-alto ya que - por ser un servicio que pudiera ser percibido como sustituible o como parte del trabajo normal de su secretaria o asistente- el médico podía pensar o decidir sencillamente en no comprarlo. Ésta es una de las barreras que comercialmente debía superarse.

Los emprendimientos tecnológicos eran una tendencia creciente, por lo que resultaban cada vez más apetecidos y susceptibles a ser copiados o superados en sus características operativas. La industria tecnológica se presentaba como altamente movida y de rápida actualización. Una manera óptima de superar las barreras anteriormente mencionadas y mitigar el efecto de la competencia era contar con la capacidad de adaptación y hecho a la medida para cumplir con los requisitos que exige el cliente final.

III.2 Análisis FODA

A través de este análisis se permitió conocer, mediante el cruce de la información obtenida, cada uno de los puntos a atender en términos del funcionamiento básico y puesta en marcha de los objetivos estratégicos. Para ello, se utilizó un análisis preliminar que –luego- permitió construir una matriz con el fin de conocer cada uno de los puntos a desarrollar y –así- iniciar la implementación y puesta en marcha de las operaciones necesarias para llevar a cabo el proyecto. A continuación, se presenta el análisis preliminar FODA realizado en base al cruce de información obtenida:

Cuadro 14. FODA



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Matriz FODA

Poder obtener un diagnóstico mucho más preciso de la situación actual para el desarrollo del proyecto sobre el manejo de agendas de citas médicas online, es necesario analizar las variables preliminares presentadas el en apartado anterior y, con el fin de accionar el análisis del funcionamiento básico y la puesta en marcha de los objetivos preliminares, a continuación los elementos que conforman la matriz FODA:

Cuadro 15. Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1- Startup ya iniciado con éxito en diversas industrias, comprobada su utilidad y versatilidad optimizando procesos	D1. Canales de comercialización no creados, arranque sin histórico
	F2-. Interés creciente por las TIC	D2. Deficiente ingreso per capita de los médicos respecto a gastos adicionales
	F3. Tendencia mundial posicionada dentro de la práctica médica	D3. Necesidad de tener mayor cantidad de fuerza de ventas cada vez más especializada
	F4. Desempeño probado de sus clientes en otros países, producto confiable	D4. Bajo presupuesto de inversión
	F5. Capacidad de llegada al cliente final por diversas vías	D5. Proyecto en fase de aprendizaje
	F6. Gran cartera potencial de clientes (aprox. 200 mil médicos en Argentina)	
OPORTUNIDADES	E1.O5.F1 Integración hacia atrás después del primer año, la organización requiere tener control del componente tecnológico con gran velocidad	E2.O3.D4 Aumentar el valor de la empresa, búsqueda de capitales ángel, participación en postulaciones para acelerador de negocios, incubadoras de negocios o planes gubernamentales de apoyo
O1. Tendencia del mercado a crecer por el aumento de la tasa de médicos graduados		
O2. Fuerte barrera de entrada para nuevos competidores, competencia débil		
O3. El gran interés que despierta en el gobierno argentino respaldar emprendimientos		
O4. Gran crecimiento de la economía que supone un crecimiento de clientes tanto corporativos como particulares		
O5. Exigencia de los pacientes por un mejor servicio asistencial		
AMENAZAS	E3.A4.F2 Plan de awareness, plan de comunicación hacia el médico y de caras a las instituciones que son potenciales clientes para dar a conocer la modalidad	E4.A1.D2. Fidelizar a los clientes mediante un plan de comunicaciones, que demuestren el rendimiento y potencial de recuperación económica mediante esta herramienta
A1. Alta competitividad de los rivales del segmento		
A2. Políticas inciertas con el tema económico, creciente inflación		
A3. Presupuesto nacional muy bajo en e-Health (telemedicina, citas online, simposios via online, etc.)		
A4. Desconocimiento por parte del médico de servicios de citas online para pacientes		

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Tomando en cuenta el análisis de la Matriz FODA, los elementos que más son tomados en cuenta dentro del modelo de gestión para este proyecto son:

- La tecnología de la información (TIC).
- Los recursos humanos como el mayor activo de las empresas.
- La globalización como un elemento de creciente importancia.
- El enfoque al cliente y la innovación.

En cuanto a las acciones inmediatas para superar los temas que subyacen sobre las amenazas y debilidades, las propuestas son:

- Integración hacia atrás después del primer año. La organización requiere tener control del componente tecnológico con gran velocidad. Esto implica tener un mayor control sobre el proveedor tecnológico que va a permitir la convergencia tecnológica necesaria con el objeto de integrar las capacidades técnicas en el consultorio del médico o bien sea de una institución de salud completa.
- Plan de *awareness*. O sea, un plan de comunicación dirigido al médico y de caras a las instituciones que son potenciales clientes para así dar a conocer la modalidad. Un metódico y sistemático abordaje con información para el médico con los beneficios para su ejercicio profesional.
- Aumentar el valor de la empresa. En este sentido, resulta fundamental la búsqueda de capitales ángel, participación en postulaciones para acelerador de negocios, incubadoras de negocios o planes gubernamentales de apoyo. La idea es articular rápidamente la movilidad necesaria para ingresar al mercado con los recursos pertinentes.
- Fidelizar a los clientes mediante un plan de comunicaciones. De este modo, demostrar el rendimiento y potencial de recuperación económica mediante esta herramienta. Es necesario hacer y construir la relación con el cliente desde la operatividad y la calidad del servicio que contrata. Así, solo la permanencia del médico como cliente en el tiempo garantizan el logro del objetivo comercial.

La acción estratégica basada en el análisis anteriormente realizado supone resultados positivos. Es importante resaltar que -en las empresas se establecían iniciativas estratégicas que seguían de manera estricta dichas acciones- no todas las empresas tenían la viabilidad de las mismas. En determinados momentos, ya sea por un tema de recursos

o porque no son oportunas, los tomadores de decisiones deben priorizar y acceder a las iniciativas estratégicas que resulten más adecuadas y que resuelvan problemas medulares para luego –progresivamente- retomar la implementación de las acciones estratégicas.

III.3 Encuesta a consumidores potenciales

Como herramienta de investigación, se realizó una encuesta a 30 consumidores potenciales que constó con ocho preguntas, de las cuales las primeras seis fueron de selección simple y las últimas dos de respuestas abiertas. En el Anexo I se presenta el formulario de encuesta realizado.

La población se encuentra definida como la totalidad de los elementos que conforman un universo de estudio, mientras que la población constituye un subgrupo de la población y debe ser representativo de la misma. En este caso, la población se encuentra conformada por todos los médicos de Argentina, constituyendo una población de carácter infinito, debido a que no se puede conocer con precisión la cantidad que usan algún tipo de herramientas online de este tipo y que se encuentran activas en la región.

Se seleccionó una muestra mediante un muestreo no probabilístico de tipo intencional, que se define como el procedimiento mediante el cual las unidades de estudio no poseen por igual la misma probabilidad de ser seleccionadas. En este sentido, los médicos argentinos conformarán la muestra de estudio que se seleccionarán a conveniencia del investigador, según su disposición a participar en la aplicación de la encuesta. Tal como se ha expresado, la muestra se conformó por un total de 30 médicos argentinos ubicados en la ciudad de Buenos Aires pertenecientes al sector de público y privado.

En el siguiente cuadro se presentan las características de la población de la muestra seleccionada:

Cuadro 16. Características de segmentación

Tipo de Segmentación	Características	Tipo de Segmentación	Características
Geográfica		Demográfica	
País	Argentina	Edad	28 a 70 años
Región	Capital Federal	Género	Indistinto
Ciudad	Ciudad Autónoma de Buenos Aires	Profesión	Medicina
Densidad	Urbana	Ocupación	Doctor
		Raza	Indistinta
Tipo de Segmentación	Características	Estado civil	Indistinto
Conductual		Nivel de ingresos	Superior al nivel mínimo vital
Beneficios pretendidos	Calidad, servicio, organización, mejor comunicación con sus pacientes	Tipo de Segmentación	Características
Hábitos de consumo	Habituales, en ocasiones, siempre	Psicográfica	
Frecuencia	Diaria	Nivel socio-económico	Medio, medio alto y alto
Grado de conocimiento	Informado, curioso, interesado	Intereses	Tecnología, organización, nuevas experiencias, tendencias
Actitud hacia el producto	Deseo de tener una herramienta tecnológica, organización, satisfacción		

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Resultado de la encuesta a clientes potenciales

En este apartado se presenta el análisis de la información obtenida en el trabajo de campo realizado para determinar el conocimiento -de parte de los médicos argentinos- sobre las aplicaciones de citas médicas online como herramienta para la organización en el manejo de sus pacientes.

En primer lugar se presentan las características de los médicos argentinos participantes en la investigación y los gráficos de los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta, para –posteriormente- analizar, a través de un informe los resultados obtenidos

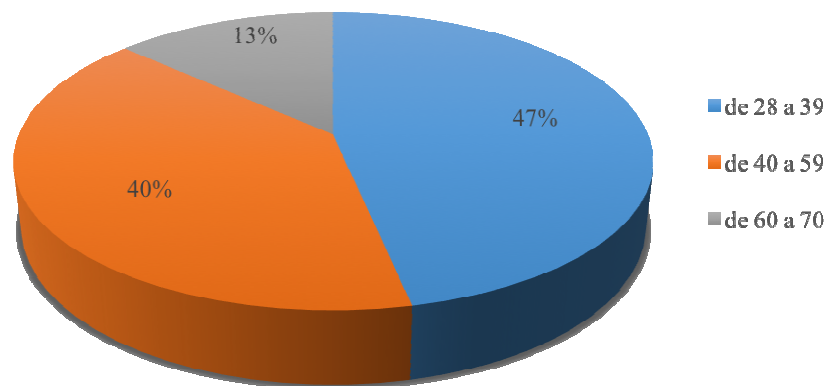
en cada una que se agrupan en las dimensiones de organización, distribución de tiempo, tecnología y herramientas de gestión online.

Cuadro 17. Edades de encuestados

	Frecuencia	%
de 28 a 39	14	47
de 40 a 59	12	40
de 60 a 70	4	13

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 1. Edades de encuestados



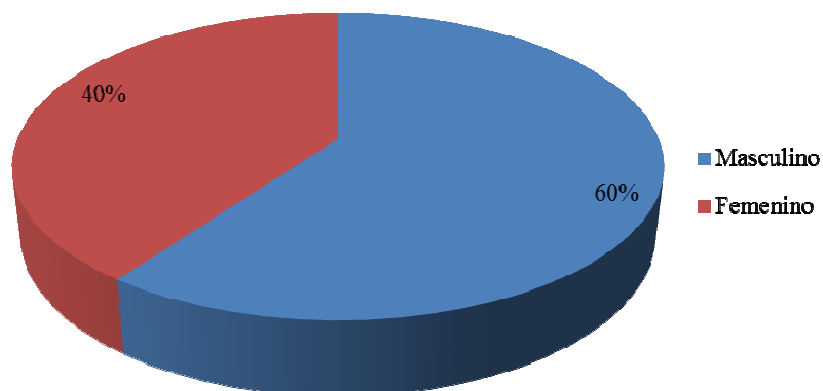
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 18. Género de los encuestados

	%	Frecuencia
Masculino	18	60
Femenino	12	40

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 2. Género de los encuestados



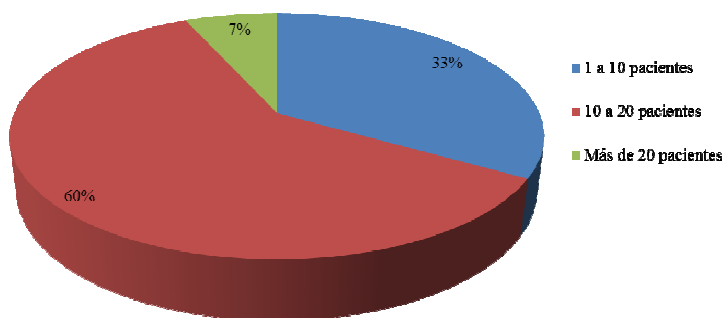
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 19. Número de pacientes por día

	Frecuencia	%
1 a 10 pacientes	10	33
10 a 20 pacientes	18	60
Más de 20 pacientes	2	7

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico3. Número de pacientes por día



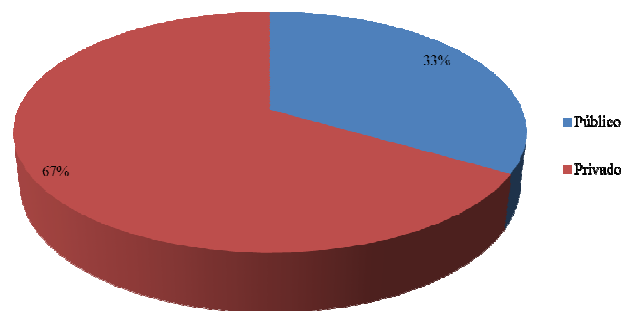
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 20. Sector

	Frecuencia	%
Público	10	33
Privado	20	67

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 4. Sector



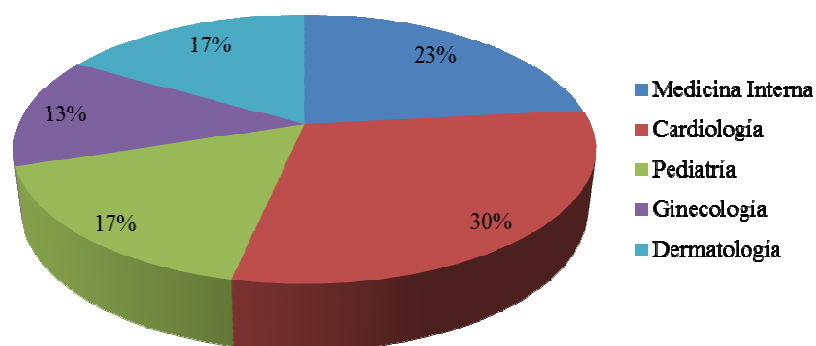
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 21. Especialidad

	Frecuencia	%
Medicina Interna	7	23
Cardiología	9	30
Pediatría	5	17
Ginecología	4	13
Dermatología	5	17

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 5. Especialidad



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Resultados obtenidos de las preguntas de la encuesta

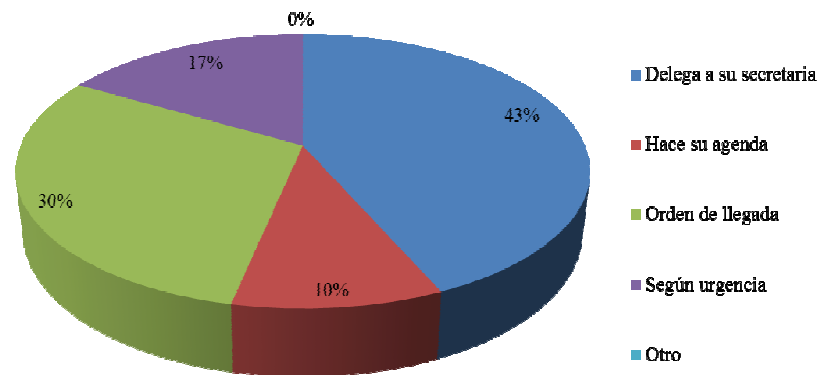
Pregunta 1. ¿Cómo organiza su agenda y actividades del día a día en la actualidad?

Cuadro 22. Organización de agenda

	Frecuencia	%
Delega a su secretaria	13	43
Hace su agenda	3	10
Orden de llegada	9	30
Según urgencia	5	17
Otro	0	0

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 6. Organización de agenda



Fuente: Elaboración Propia (2016)

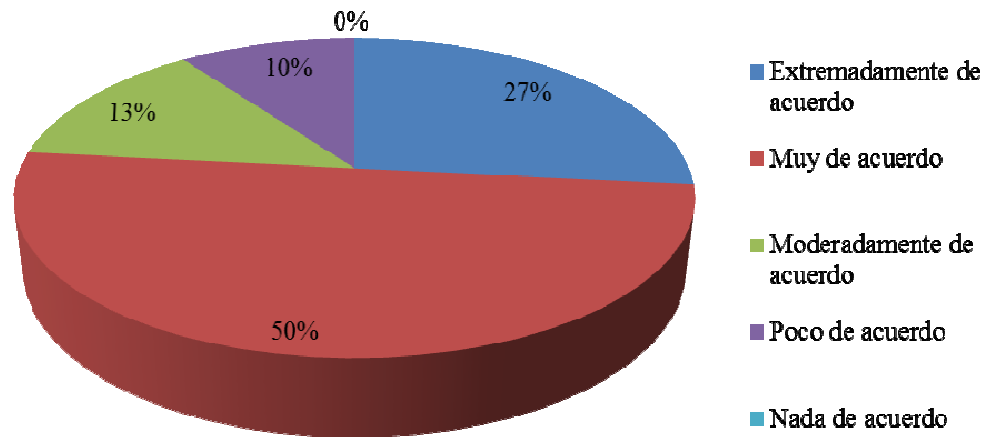
Pregunta 2. En estos momentos en los que distribuir y administrar el tiempo es todo un reto, ¿ve usted los adelantos en tecnología como una oportunidad para mejorar su práctica?

Cuadro 23. Adelantos en tecnología

	Frecuencia	%
Extremadamente de acuerdo	8	27
Muy de acuerdo	15	50
Moderadamente de acuerdo	4	13
Poco de acuerdo	3	10
Nada de acuerdo	0	0

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 7. Adelantos en tecnología



Fuente: Elaboración Propia (2016)

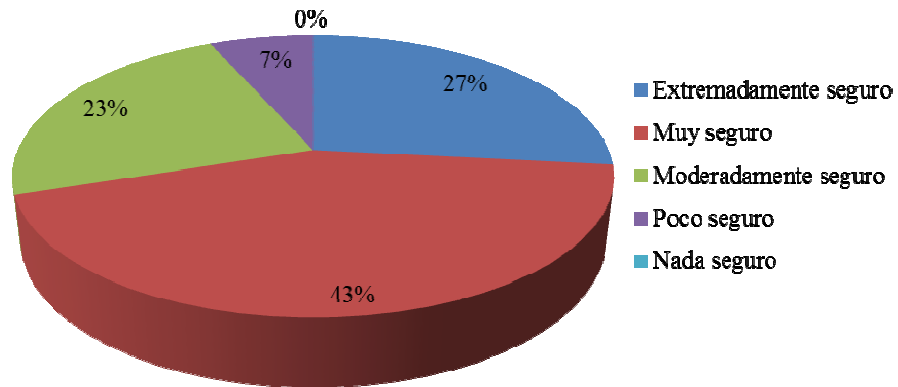
Pregunta 3. En su opinión, ¿cómo se siente con la manera actual de organizar sus consultas?

Cuadro 24. Organización de consultas

	Frecuencia	%
Extremadamente seguro	8	27
Muy seguro	13	43
Moderadamente seguro	7	23
Poco seguro	2	7
Nada seguro	0	0

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 8. Organización de consultas



Fuente: Elaboración Propia (2016)

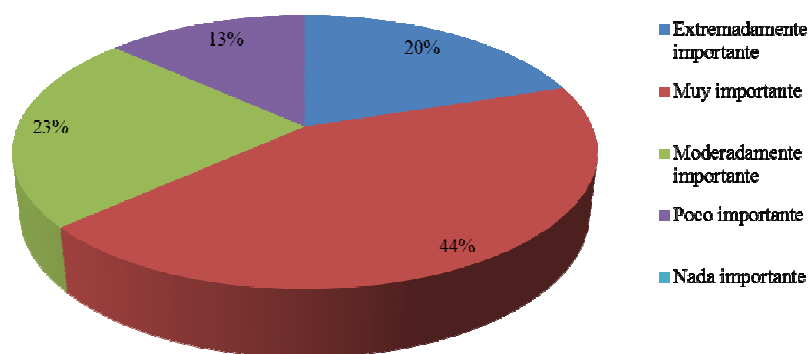
Pregunta 4. ¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir un asistente de citas que le dé 100% de seguridad en la administración de su tiempo?

Cuadro 25. Asistente de citas

	Frecuencia	%
Extremadamente importante	6	20
Muy importante	13	44
Moderadamente importante	7	23
Poco importante	4	13
Nada importante	0	0

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 9. Asistente de Citas



Fuente: Elaboración Propia (2016)

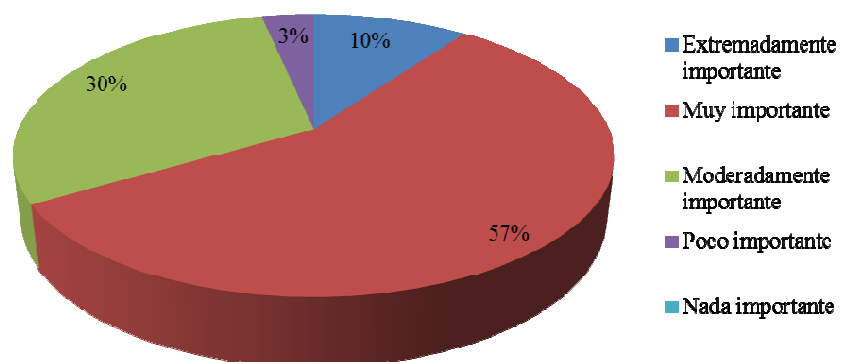
Pregunta 5. ¿Es importante para su práctica estar a la vanguardia de los adelantos tecnológicos?

Cuadro 26. Adelantos tecnológicos

	Frecuencia	%
Extremadamente importante	3	10
Muy importante	17	57
Moderadamente importante	9	30
Poco importante	1	3
Nada importante	0	0

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 10. Adelantos tecnológicos



Fuente: Elaboración Propia (2016)

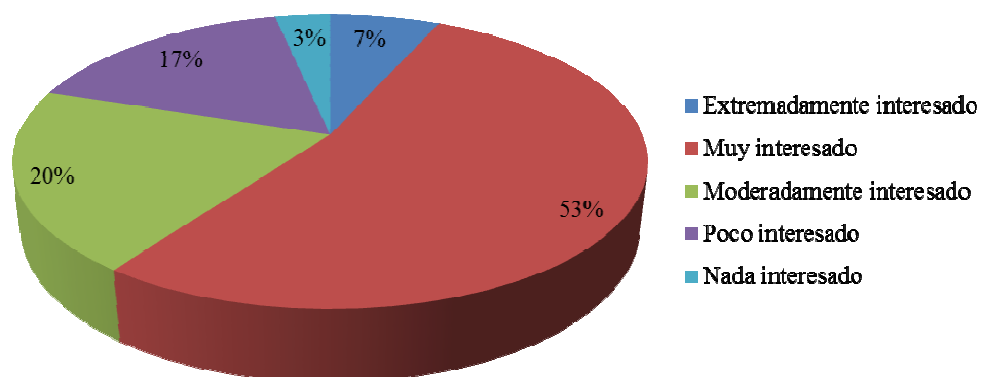
Pregunta 6. ¿Le gustaría tener en estos momentos un sistema que le organice toda su actividad de manera efectiva?

Cuadro 27. Sistema de organización

	Frecuencia	%
Extremadamente interesado	2	7
Muy interesado	16	53
Moderadamente interesado	6	20
Poco interesado	5	17
Nada interesado	1	3

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 11. Sistema de organización



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Pregunta 7. ¿Qué herramientas de gestión de citas online conoce, cuáles son las funciones más relevantes?

Cuadro 28. Herramientas de gestión online

	Frecuencia
No Conoce	17
Sistema Propio	6
Sistema de Institución	1
Voy al Doc	2
Mediconecta	1
Epicrisis	1
Citaldoc	1
Google	1

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 12. Herramientas de gestión online



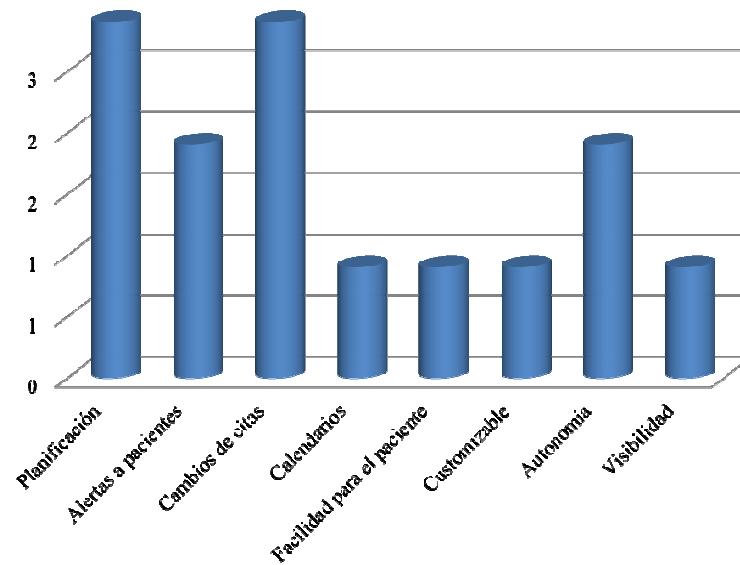
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 29. Funciones de herramientas de gestión online

Planificación	3
Alertas a pacientes	2
Cambios de citas	3
Calendarios	1
Facilidad para el paciente	1
Customizable	1
Autonomía	2
Visibilidad	1

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 13. Funciones de herramientas de gestión online



Fuente: Elaboración Propia (2016)

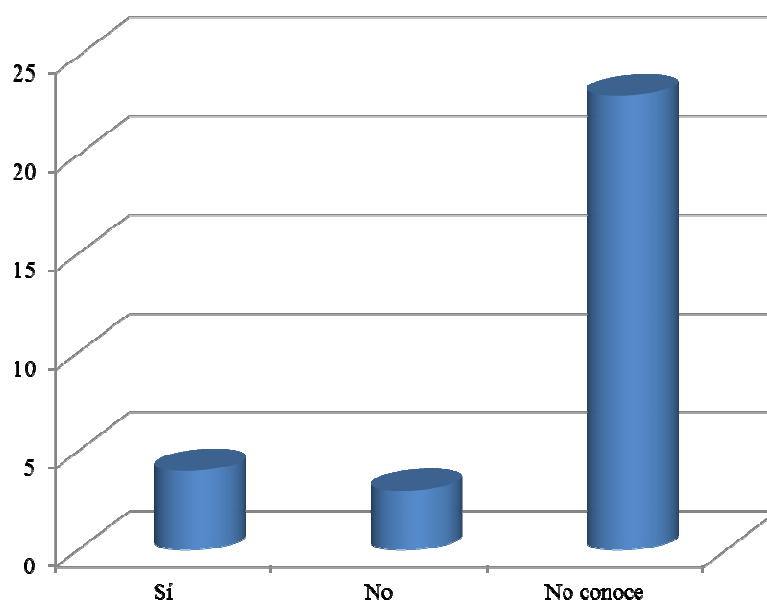
Pregunta 8. ¿Ha contratado este tipo de servicio? Pros y contras

Cuadro 30. Contratación

Sí	4
No	3
No Conoce	23

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 14. Contratación



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Informe

Como se puede observar en los gráficos presentados anteriormente, las características de los encuestados fueron médicos de la Ciudad de Buenos Aires donde el 47% comprendían las edades entre 28 y 39 años, un 40% de 40 a 59 años y un 13% de 60 a 70 años, donde el 60% se caracterizó por ser del sexo masculino y el 40% femenino. Dentro de las características de la muestra –también– se encontraba la atención de médicos por día, donde el 60% atendía entre 10 y 20 pacientes, el 33% entre 10 y el 7% más de 20 diariamente. A su vez, la muestra se determinó por provenir el 67% del sector privado y el 33% del sector público, donde el 30% se caracterizó por ser de la especialidad de cardiología, el 23% de medicina interna, pediatría y dermatología correspondieron el 17% cada uno y ginecología cierra la muestra con la representación de un 13%.

En referencia a la organización de la agenda y actividades diarias de los médicos encuestados, la mayoría representada por el 43% que delegaba todo en su secretaria, el 30% se organizaba en base a la llegada diaria de sus pacientes, el 17% según la urgencia de los mismos y el 10% hacían su propia agenda.

En cuanto a la distribución y administración del tiempo, el 50% estaba muy de acuerdo en cuanto a ver los adelantos de la tecnología como una oportunidad para mejorar su práctica. Por otro lado, el 27% se encontró extremadamente de acuerdo y el 13% y 10% se ubicaron en moderadamente y poco de acuerdo respectivamente. En este sentido, el 77% de la muestra contaba con una condición indispensable para que este proyecto pudiera implementar, una oferta de servicio tecnológico para la administración del tiempo de los médicos.

Al considerar la manera actual de organizar las consultas, un 43% de la muestra se sintió muy seguro, el 27% extremadamente seguro, un 23% moderadamente seguro y, por último, un 7% poco seguro. No obstante, puede sostenerse que los médicos participantes del estudio evaluaban las estrategias para orientar el proceso de toma de sus decisiones.

En referencia al precio –en el momento de tomar la decisión de elegir un asistente de citas que le diera la mayor seguridad al momento de administrar su tiempo- el 44% de los encuestados indicaron que era muy importante, el 23% moderadamente importante, el 20% extremadamente importante y, por el contrario, un 13% lo consideró poco importante. Sin embargo, es necesario resaltar que -para toda la muestra tenía cierto grado de importancia- ya que no hubo médico que indicara que no era importante.

En cuanto a la importancia que le daba los encuestados a la vanguardia en los adelantos tecnológicos en su práctica, el 57% lo consideró muy importante, seguido por el 30%

para el que era moderadamente importante, luego un 10% lo consideraba extremadamente importante y tan sólo el 3% lo estimó poco importante. Así, para todos los médicos encuestados tenía un grado de importancia.

De acuerdo con los resultados presentados en cuanto al interés de la muestra de tener un sistema que le organizara toda su actividad de manera efectiva, el 53% expresó estar muy interesado, el 20% moderadamente interesado, el 17% poco interesado, el 7% extremadamente interesado y –únicamente- el 3% se encontraba nada interesado, lo que permite entender que, desde este punto de vista, la implementación de este proyecto puede darse de manera exitosa.

Cuando se le consultó a los médicos encuestados si conocían alguna herramienta de gestión de citas médicas online, el 57% indicó no tener conocimiento del mismo, el 20% que habían creado un sistema propio, luego, el 6% comentó conocer Voy al Doc y, luego, el 17% restante se dividió en referir al sistema de la institución donde trabajaban, Mediconecta, Epicrisis, Citaldoc y Google respectivamente.

En cuanto a los que tenían conocimientos de herramientas de gestión online, se le solicitó que indicaran cuáles eran las funciones de dichas herramientas que reconocían. En este caso, un 21% indicó que la planificación, otro 21% la facilidad de obtener los cambios de las citas, un 14% se refirió a la realización de alertas para los pacientes en caso de la necesidad de algún cambio dentro de la agenda, otro 14% la autonomía a la hora de poder manejar su propio horario, en cuanto al 30% restante dividieron su respuesta en cuanto a los calendarios, la facilidad para el paciente, la visibilidad a la que le exponen este tipo de herramientas y al ser customizable, es decir, a la oportunidad de adaptarla a sus necesidades.

Finalmente, cuando se les consultó si habían contratado este servicio, el 70% negó conocerlo, tan sólo el 20% lo ha contratado y el 10% no lo ha contratado.

En cuanto a los pros y contras del servicio de la herramienta de citas médicas online que conocían, la muestra indicó que la consideraban muy impersonal, que le prestaban muy poca atención, que les parecía costosa o que sencillamente no tenían representación en Argentina. Por el contrario, en cuanto a los pros indicaron que era una herramienta muy efectiva, y confiable, que poseía amplias funciones y el 10% de los médicos indicaron que eran de uso sencillo.

Al analizar las actualizaciones tecnológicas que llevaban a cabo los médicos, una herramienta de gestión de citas médicas online representaba un potencial incomparable donde, aunque los médicos argentinos se encontraban en un proceso de adaptación, permitía que los pacientes interactuaran de manera directa e instantánea con el médico, lo que permitía que -a su vez- los pacientes recomendasen a sus médicos por la fluidez en su comunicación con los mismos y -así- los profesionales tuvieran la oportunidad de posicionarse aún más dentro del mercado.

III.4 Entrevistas a informantes-clave

A los efectos de ahondar en el conocimiento y comprender mejor los procesos, se realizó una selección de informantes (especialistas en la herramienta de agenda de citas online) que ya estaban participando en el mercado de este tipo de citas médicas, con la intención de conocer las experiencias de estos especialistas a través del análisis y los estudios que realizaron con anterioridad. Es por ello, que se ha efectuado una comparación y

confirmación de los supuestos a los que nos enfrentamos conociendo el histórico de quienes ya participan en este mercado. De esta manera, se pretendió poder tener una visión más clara al respecto de la viabilidad del negocio, conocer sobre el camino que han recorrido otros emprendedores, poder así anticipar los obstáculos que se les presentaron a ellos y ver qué soluciones y estrategias implementaron.

Existía una variedad de técnicas para elegir los candidatos a entrevistar, aunque en vista de lo reducido de espectro de oferentes de este tipo de servicios y de lo complicado por los temas de localización geográfica, la búsqueda se ha centrado en los siguientes criterios:

- Que el entrevistado accediese a ser consultado sobre las actividades de su empresa.
- Que las empresas consultadas ofrecieran un servicio similar o igual al que este proyecto propone.
- Que estas empresas tuvieran actividades en la República Argentina, ya sea presencialmente o por canales digitales.
- Que –actualmente- ya estuvieran operando para así conocer la respuesta de los médicos.

Con estas premisas, se ha accedido a 3 empresas en las que sus representantes estuvieron dispuestos a participar en esta investigación, a saber:

- Odro, con base en Israel, operación en España (www.odoro.es)
- Doctoralia, con base en España y operación en Argentina (www.doctoraliar.com)
- Cita al doc, con base en Argentina (www.citaldoc.com)

Resultados de las entrevistas

En este apartado se presentan las preguntas estándar que le fueron presentadas a cada uno de los entrevistados y sus respuestas. El detalle de la estructura uniforme de cada entrevista permitió ver resultados muy similares:

A continuación se muestra el resultado de cada entrevista realizada con los especialistas:

Entrevistado: Augusto Moronta – Odoro

¿Qué lo llevó a detectar como necesidad o el potencial en un mercado poco probable como el de las citas médicas online?

Odoro es una empresa tecnológica especializada en soluciones de desarrollo y marketing de sistemas de reservas de citas en clínicas independientes y privadas. Todas las soluciones que ofrecemos son el resultado de nuestro propio desarrollo, lo que crea un sistema en evolución que se mantiene y avanza rápidamente de acuerdo a las necesidades de los médicos. Decidimos invertir en este proyecto puesto que esto ya es tendencia global, en países como los Estados Unidos, donde ya se hacen más de la mitad de las citas de pacientes a médicos vía online en sus diversas opciones. Así, que apostamos en que -en Latinoamérica- pronto se refleje esta tendencia.

¿Cuál cree Usted que es su fortaleza frente a no sólo otros oferentes de este servicio, sino versus la resistencia que puedan presentar los médicos de pasar a este tipo de servicios tecnológicos que pueden parecer no urgentes?

La mayor fortaleza de Odoro está en su capacidad de adaptar el sistema de manera personal para cada médico. Las necesidades de un dermatólogo son diferentes a las necesidades de un médico de cabecera o de un ginecólogo. Su lema es: "Tu pones las reglas, nosotros sabemos cómo hacer que el sistema cumpla con esas reglas." De esta manera, Odoro ofrece todos los tipos de soluciones necesarias para la reserva de citas, lo permite que los médicos tengan tranquilidad y seguridad de que no importa qué solución necesite en el camino, ellos pueden encontrarla siempre en Odoro. Desde gestión de citas, gestión clínica a soluciones completas y de marketing, cuando conozcan el impacto de su optimización y cómo monetiza el beneficio, verán entonces como algo que ha sido considerado indispensable, resulta ser un aliado con el que van a ser más productivos.

¿Cuál es el objetivo de Odoro entonces? ¿Qué espera lograr este emprendimiento?

Entre los principales objetivos de Odoro está el de facilitar al paciente la reservación de sus citas médicas sin depender del horario de atención de la clínica por medio de soluciones tecnológicas o humanas. De esta manera alivia la presión del consultorio y de las secretarias quienes actualmente manejan las reservas de citas y a la vez la gestión de los pacientes en espera de la consulta. Otra ventaja importante es que esto aumentaría el número de pacientes ya sea por más citas reservadas por el sistema y por la publicidad o por la exposición en línea del médico. Esperamos que esto capitalice para el médico y que nos dé una porción del mercado de médicos en Latinoamérica.

Entrevistado: Albert Armengol – Doctoralia

¿Qué lo llevó a detectar como necesidad o el potencial en un mercado poco probable como el de las citas médicas online?

Doctoralia es un buscador global de servicios sanitarios, empezamos hace 3 años y hoy en día estamos presentes en más de 20 países, hoy por hoy, somos la primera web de salud de España.

¿Cuál cree Usted que es su fortaleza frente a no sólo otros oferentes de este servicio, sino versus la resistencia que puedan presentar los médicos de pasar a este tipo de servicios tecnológicos que pueden parecer no urgentes?

Las TIC tienen la potencialidad de mejorar la calidad de vida de los pacientes, estos adelantos dejan entonces expuestos a los médicos ante una nueva necesidad y es el estar a la punta del conocimiento de estos servicios ya que eventualmente sus audiencias se los van a solicitar.

¿Cuál es el objetivo de Doctoralia entonces? ¿Qué espera lograr este emprendimiento?

Todo se engloba en una palabra: eficiencia, si la misma puede ser ofrecida de manera clara, limpia y ética a un sector en el que la atención primaria y secundaria siempre resulta un episodio incómodo para quienes asistimos a cualquier consulta ya sea como pacientes en control o para alguna emergencia, pues tener una opción que facilite al médico y al paciente lo transaccional de poder llegar el uno al otro, sin duda lo veo como un negocio con posibilidades, todo es cuestión del valor que esto genere para cada quien.

Entrevistado: Jorge Nasanovsky – Cita al Doc

¿Qué lo llevó a detectar como necesidad o el potencial en un mercado poco probable como el de las citas médicas online?

En mi práctica profesional, me di cuenta que en promedio dejaban de asistir hasta 10 o 15 pacientes en la semana, esto me preocupaba ya que me hacía pensar no solo en la productividad de mi consulta sino también en que era lo que hacía que los pacientes no asistieran. Así que me resultó natural crear un canal de comunicación específico para la consulta médica. La respuesta a esto fue automatizar los calendarios y luego de observar como mejoró el rendimiento en mi práctica lo empecé a ofrecer a colegas.

¿Cuál cree usted que es su fortaleza frente a no sólo otros oferentes de este servicio, sino versus la resistencia que puedan presentar los médicos de pasar a este tipo de servicios tecnológicos que pueden parecer no urgentes?

Vengo realizando innovaciones tecnológicas desde hace unos años, creé www.zonapediatrica.com y de este emprendimiento vi como esa resistencia podría ser flanqueada y como el médico acepta rápidamente cualquier innovación que mejore su práctica diaria, hoy en día se puede decir que estas tecnologías, las TIC son básicamente necesarias para la operatividad normal de un consultorio.

¿Cuál es el objetivo de Cita al Doc entonces? ¿Qué espera lograr este emprendimiento?

Junto con mi socio Diego Díaz Cordoba, armamos carpetas y fuimos seleccionados por un acelerador de negocios internacional, Nxtplabs (www.nxtplabs.com) entre muchos proyectos y logramos el financiamiento, lo que ha hecho posible que www.citaldoc.com

esté operativa y vigente, esperamos posicionarnos no solo en la Argentina sino en toda América Latina.

Tras haber consultado a estos expertos y ya actores importantes dentro del mercado, resulta de mucho valor poder conocer estas experiencias, estos modos de abordar el mercado, esto contribuye en modo determinante a concebir una manera propia para avanzar en esta propuesta. A manera de conclusión se comprende que cada uno de los casos revisados están sujetos a las circunstancias en cómo desarrollan su visión de negocio, por lo que la necesidad de sustentar más las ideas para el lanzamiento de este servicio y afinar los procesos son bases para proyectar el éxito del que se va a ofrecer.

III.5 Análisis de un caso

Se ha investigado la empresa Voy al Doc (www.voyaldoc.com), la misma estaba radicada en la ciudad de México y proveía un servicio mixto orientado al médico, de citas médicas y otros servicios como almacenamiento en la nube de las historias clínicas.

Voy al Doc se encontraba en 8 ciudades de México, contaba con 130.000 visitas en su sitio web, más de 6 mil doctores suscritos, hacía publicidad en televisión, impresos y medios digitales, se promocionaba en redes sociales y poseía una organización en la cual participaban 22 vendedores a nivel nacional, 8 personas en servicio al cliente, 1 Gerente Comercial y 1 Gerente de Marketing y áreas técnicas que manejaba un departamento de IT.

La empresa fue fundada por Rodrigo Hutt y Ana Azuela, emprendedores que vienen del mundo corporativo, quienes decidieron formar esta organización con el objetivo de

ofrecer los servicios de búsqueda y manejo de agendas de citas médicas. Decidieron invertir en este sector porque detectaron que una tarea cotidiana como ubicar y agendar una cita médica en la Ciudad de México, era sumamente complicado y difícil para quienes deben acudir al médico.

Tras estudiar el potencial de mercado, decidieron lanzar esta iniciativa con el racional que su servicio fuera alcanzable para toda persona que accede a Internet. Voy al Doc era un *marketplace* de salud que conectaba a pacientes con proveedores de servicios médicos. Permitía a los usuarios tomar una decisión informada sobre el doctor que mejor se ajustaba a sus necesidades y agendar citas al instante, ya sea vía Internet (www.voyaldoc.com), por teléfono o por aplicación Web.

Para los médicos éste es un mecanismo que les ayuda a difundir su práctica privada haciendo uso de nuevos medios, además de ser una herramienta de gestión de su consultorio.

Por su parte, Rodrigo Hutt expresó que percibió una tendencia en las redes sociales: sus amigos y seguidores constantemente pedían recomendaciones sobre médicos y consultorios cercanos. Para él, la necesidad en ambos sectores era clara y el medio ideal para hacerlo, una plataforma digital. En países como Estados Unidos, el 30 por ciento de las citas médicas se realizan a través de internet

En informaciones en su página web y en entrevistas a diversos medios, estos emprendedores confirmaban el éxito de penetración que han tenido hasta ahora, referían que ya tienen más de 6.000 médicos suscritos, que su inversión es de 25.000 USD con retorno de inversión del 40% y un valor proyectado de la empresa de 250.000 USD. Estos

números lo habían hecho ver atractivo como inversión, pero sobre todo por la viabilidad y factibilidad de llevar a cabo el proyecto.

III.6 Observación directa

Cada uno de los médicos consultados permitió observar avances importantes en el manejo de agendas de sus pacientes para conocer las necesidades a cubrir en el área de planificación y organización de su práctica diaria, se observó que al menos un tercio ya se encontraban haciendo algún tipo de planificación con servicios online, pero el resto de los médicos consultados utilizaban una agenda física que, por lo general, lo llevaba una secretaria o utilizaban algún formato pre existente en los centros de salud en los que trabajaban. Sin embargo, el estar in situ donde sucede la acción física en el que se pueda observar los diferentes pasos que debe seguir una secretaria, asistente o recepcionista para que realice la elaboración de una cita, resultó ser lo más destacable a la hora de entender estos procesos. Este aporte fue posible trasladándose a Centros de Salud de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), entre ellos el Hospital Alemán, Hospital de Agudos Juan A. Fernández, Hospital Español y la Clínica Adventista Belgrano.

Resultados de la observación directa

Entre los descubrimientos claves se hizo notar que la necesidad de conexión está cada vez más integrada con todos los aspectos de la vida diaria de un médico, el poder organizar su consulta, intervenciones quirúrgicas, simposios, congresos, o simplemente las vacaciones con su familia, se torna en algo complejo de llevar a cabo.

En la actualidad, una solución web que permita gestionar y optimizar las actividades es una imperiosa necesidad. En la mayoría de los países Latinoamericanos este tipo de servicios han avanzado desde ofrecer el servicio a médicos privados, públicos (de atención gubernamental) e incluso a Instituciones de salud, ya sean Hospitales públicos o Clínicas privadas.

Las ventajas de estar online en un mundo híper-conectado son enormes, cuando un profesional que lleva a cabo una tarea tan importante de la que dependen no sólo vidas, sino también la calidad de vida de muchas personas, comunidades y finalmente de los países. Los adelantos en dichos procesos han tenido implicaciones tan grandes que han impactado indicadores a escala país, desde el punto de vista de la atención médica, la inclusión y el acceso a un servicio más óptimo que, en general ha formado parte de las exigencias que los pueblos hacen a sus administradores.

Son muchas las razones para pensar en emprender en una iniciativa como ésta, en la que un sistema de citas médicas online en Argentina se puede ver especialmente favorecido por la preocupación de los Médicos en su posicionamiento dentro de su mercado. Este tipo de plataforma permite a un médico en Argentina, como nunca antes, en el que realzar sus atributos como profesional y destacar sus ventajas competitivas frente a sus colegas y a su vez favorecer a sus pacientes con una experiencia de contacto mucho más cómoda para el paciente y con más aprovechamiento y beneficio entre médico-paciente.

III.7 Plan Financiero

A fines de poder empezar a entender y crear la factibilidad financiera de este proyecto, se van a llevar a cabo ciertas comprobaciones a fin de llevar todas las aproximaciones conceptuales a un plano más aterrizado y funcional en términos de saber si es o no rentable y, por lo tanto, viable. Hay que darle la relevancia debida al hecho de la naturaleza experimental del estudio donde lo planteado en el Marco Teórico es lo que se detalla a continuación, dejando así entonces abiertos los horizontes financieros para proyecciones futuras.

Supuestos

Para el desarrollo del análisis económico y proyección financiera de Knock Doc, se realizaron los siguientes supuestos:

- El plan financiero se analiza en dólares americanos (US\$) a fin de facilitar la presentación de resultados sin considerar las proyecciones de tasas de cambio – argentina e israelí (el proveedor del servicio bajo la figura de licencia está basado en Israel) - que pueden afectar la elasticidad de los resultados y la viabilidad del modelo económico presentado. La tasa de cambio propuesta para el análisis fue tomada de las publicaciones del Banco Central de Argentina en 21 de Septiembre de 2016 (Cuadro 31)
- La proyección financiera se realiza a cinco años, analizando tres escenarios: condiciones normales, optimista y pesimista.

- El crecimiento económico promedio proyectado se calculó tomando como base el crecimiento económico histórico de Argentina conforme el Banco Central de la República de Argentina (ver Cuadro 31).
- La inflación promedio proyectada es calculada tomando el promedio histórico publicado por Inflación Verdadera (www.inflacionverdadera.com), sin considerar la inflación oficial del INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en Argentina) ya que la situación real económica de este indicador se encuentra mejor representados en la primera (Cuadro 31).
- El análisis económico toma como base los dos principales servicios de Kock Doc - servicios a médicos y servicios a seguros- y su complemento de funcionamiento - *SIP Numbers Telefonía IP*.

Cuadro 31. Supuestos

Crecimiento Económico Anual

AÑOS	TASA DE CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB
2006	8.1%
2007	9.0%
2008	4.1%
2009	-6.0%
2010	10.4%
2011	6.1%
2012	-1.1%
2013	2.3%
2014	-2.6%
2015	2.4%
Promedio	3.3%

Crecimiento promedio aplicado para proyectar las unidades a vender.

Fuente: información obtenida del sitio web www.bcra.gov.ar, recuperado 21/09/16

Inflación

AÑOS	TASA DE CRECIMIENTO DE LA INFLACIÓN ARGENTINA
2008	23.7%
2009	16.6%
2010	25.8%
2011	25.8%
2012	24.1%
2013	23.7%
2014	38.8%
2015	27.5%
2016 (08)	34.8%
Promedio	26.8%

Crecimiento promedio de inflación para proyectar precios.

Fuente: información obtenida del sitio web www.inflacionverdadera.com, recuperado 21/09/2016

Tasa de Cambio

Peso argentino - Dólar americano	\$ 15.16
----------------------------------	----------

Fuente: página oficial del Banco Central de la República de Argentina <http://www.bcra.gov.ar/default.asp>, recuperado 22/09/16

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Inversión inicial

Con el fin de organizar y poder dar el primer paso para abrir operaciones, es necesario asentar todos los activos iniciales, lo requerido para asegurar mínimamente la operación, como son los activos fijos tangibles, capital inicial de trabajo, entre otros. En el siguiente cuadro veremos detallados cuáles son esos ítems que se van a registrar, es importante tener en cuenta que en todos los costos están incluidos el impuesto al Valor Agregado, (IVA).

Cuadro 32. Inversión Inicial

CONCEPTO	VALOR US \$
Capital invertido	\$65,963.06
Bienes adquiridos	
Equipos e implementos de back office	\$46,174.14
Dotación de oficina	\$19,788.92
Equipos de oficina	\$6,596.31
Total	\$72,559.37
Página web	\$5,936.68
Otros	\$9,894.46
Publicidad	\$26,385.22
Total	\$180,738.79

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Adicionalmente, se realizaron dos inversiones de capital en el año 2 y 3 por US\$9.894 respectivamente, las cuales fueron amortizables a tres años con valor residual del 10%.

Estado de resultados

Se calculan las cifras de los flujos de caja necesarios para llegar a proyectar el momento en el que se cubre la inversión inicial, según esta afirmación a continuación se presentan plazos necesarios para recuperar la inversión y así conocer el momento en que la inversión empieza a reflejar productividad.

Asimismo, para la ejecución de la proyección financiera, el análisis del Valor Presente Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), es fundamental calcular las variables que lo determinan y que se explican a continuación:

Portafolio de servicios

Para el desarrollo del plan financiero se consideraron los dos principales servicios de Knock Doc y sus complementos de funcionamiento. Los precios de venta, costos y rentabilidades del negocio se definieron teniendo en cuenta el estudio de mercado, la sensibilidad del sector y la experiencia de la empresa. Adicionalmente estas variables fueron afectadas por la inflación promedio proyectada de 26,8%.

El análisis financiero del portafolio de servicios de la empresa, se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro 33. Análisis financiero del portafolio de servicios

LÍNEA DE SERVICIO	COSTO UNITARIO US\$	PRECIO UNITARIO US\$	RTB	CAPACIDAD Q MENSUAL
<i>Servicios médicos</i>	\$49.47	\$118.73	58%	22
<i>Servicios a seguros</i>	\$40.57	\$94.99	57%	34
				56

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Estimación de la demanda

Para calcular la demanda se consideraron las consideraciones iniciales del Marco Teórico, donde se resalta la existencia de aproximadamente 100.000 médicos en el área del Conurbano (CABA y zonas aledañas). Este mercado potencial de Knock Doc fue proyectado tomando como base las estimaciones del Dr. Martínez Marull (2010), con incrementos anuales de 4.500 médicos en Argentina.

Con base en la estimación del mercado total, se procedió a determinar las unidades vendidas totales mediante un porcentaje de participación de mercado esperada, el cual permite definir los clientes potenciales médicos para los primeros tres años; a partir del cuarto año, el crecimiento en unidades se proyecta tomando como base el crecimiento económico promedio proyectado de 3,3%. Es importante resaltar que al ser un servicio por suscripción los cálculos van a ser incrementales de acuerdo a la incorporación de nuevos suscriptores.

Para determinar la cantidad de unidades vendidas por servicio, se tuvo en cuenta las capacidades de producción de Knock Doc por línea de servicio. Finalmente, la estimación de las ventas totales se calculó tomando como base las unidades vendidas proyectadas y los precios del portafolio de servicios. Como se puede observar en el cuadro de estimación de ventas a continuación:

Cuadro 34. Estimación de Ventas

Estimación de mercado potencial (unidades)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	2016	2017	2018	2019	2020
Total Mercado (médicos)	100,000	104,500	109,000	113,500	118,000
Participación	7%	8%	9%	10%	10%
Clientes Potenciales (médicos)	7,000	8,360	9,810	11,350	11,800

Capacidades

	% CAPACID	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Servicios médicos</i>	39%	2,750	3,284	3,854	4,459	4,636
<i>Servicios a seguros</i>	61%	4,250	5,076	5,956	6,891	7,164
TOTAL	100%	7,000	8,360	9,810	11,350	11,800

Estimación de las ventas

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2016	2017	2018	2019	2020
Cantidad	<i>Servicios médicos</i>	2,750	3,284	3,854	3,980	4,110
	<i>Servicios a seguros</i>	4,250	5,076	5,956	6,151	6,352
	Total	7,000	8,360	9,810	10,131	10,462

Precio	<i>Servicios médicos</i>	\$118.73	\$150.52	\$190.81	\$241.89	\$306.65
	<i>Servicios a seguros</i>	\$94.99	\$120.41	\$152.65	\$193.51	\$245.32

Ventas totales anuales	<i>Servicios médicos</i>	\$326,517.2	\$494,345.66	\$735,376.84	\$962,721.37	\$1,260,350.3
	<i>Servicios a seguros</i>	\$403,693.9	\$611,191.00	\$909,193.18	\$1,190,273.7	\$1,558,251.3
	Total	730,211	1,105,537	1,644,570	2,152,995	2,818,602

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Estimación de costos

Conforme la importancia en la gestión de los costos para la toma de decisiones en Knock Doc, es imperativo proponer una descripción detallada de todos los esfuerzos y sacrificios monetarios en que incurre el negocio. Por ello, los costos se analizaron bajo la clasificación tradicional de costos variables y fijos, los cuales se proyectaron con ajustes por inflación argentina.

Costos variables

Los costos variables son aquellos que varían conforme los cambios en el nivel de actividad de la empresa durante un periodo de tiempo. En este negocio se hace referencia a los insumos requeridos para la elaboración de cada uno de los servicios del portafolio.

En este sentido, los costos variables hacen referencia a los costos relacionados a las tarifas negociadas con los proveedores del servicio a vender desde el punto de vista del principal negociado con el proveedor israelí y de servicios conexos complementarios contratados con proveedores en México y Argentina.

Por otra parte, para la proyección de los costos variables no se mantienen políticas por comisiones de venta ni tampoco algún otro rubro de importancia que deba ser considerado dentro del análisis.

La proyección de costos variables y fijos se presenta en el Cuadro 38.

Costos fijos

Los costos fijos son aquellos que permanecen invariables conforme el nivel de actividad económica de la empresa. En el caso de Knock Doc son:

1. Los gastos por sueldos y salarios los cuales no se hallan sujetos a variaciones en el volumen de producción realizado. El supuesto en cuanto al personal incluye una nómina de 20 personas con sueldos y salarios estimados de acuerdo con la legislación laborable vigente y se incrementan anualmente tomando como base la inflación promedio proyectada.

Para esta nómina de 20 empleados, los cálculos se realizaron mediante tres niveles de compensación por los servicios ofrecidos, tomando como base el rango del cargo, sus funciones y responsabilidades. En el nivel 1 se encuentran el gerente general y el gerente comercial, con el rango más alto en el negocio; en el nivel 2 se destacan los supervisores y los ejecutivos de venta; y, el nivel 3 está conformado por la administración y facturación, soporte técnico y *call center*.

El resumen de la nómina por nivel se muestra en el Cuadro 35:

Cuadro 35. Nómina

APORTES					CONTRIBUCIONES			
CONCEPTO	%	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	%	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Sueldo básico								
Base		\$3,133.25	\$1,187.34	\$989.45		\$3,133.25	\$1,187.34	\$989.45
Deducciones (-)								
Vacaciones		\$223.80	\$84.81	\$70.67	0.0%	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Descuento Jubilación	11%	\$344.66	\$130.61	\$108.84	0.0%	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Descuento Obra Social	3%	\$94.00	\$35.62	\$29.68	6.0%	\$187.99	\$71.24	\$59.37
Descuento INNSJP Ley 19032 (Inst. de seg social para jubilados y pensionados)	3%	\$94.00	\$35.62	\$29.68	0.6%	\$19.43	\$7.36	\$6.13
Cuota Sindical - Sindicato de e-commerce	2%	\$62.66	\$23.75	\$19.79	0.0%	\$0.00	\$0.00	\$0.00
FAECYS (Sindicato de Comercio)	0.50%	\$15.67	\$5.94	\$4.95	0.0%	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Asignaciones Familiares		\$0.00	\$0.00	\$0.00	5.6%	\$174.21	\$66.02	\$55.01
ART		\$0.00	\$0.00	\$0.00	7.0%	\$219.33	\$83.11	\$69.26
Fondo Nacional del Empleo		\$0.00	\$0.00	\$0.00	1.1%	\$34.78	\$13.18	\$10.98
Adicionales no remunerativos (+)								
Acuerdos Anteriores		\$0.00	\$0.00	\$0.00				
Presentismo	14%	\$0.00	\$166.23	\$138.52				
Suma Fija (primer año)		\$39.58	\$39.58	\$39.58				
Porcentual	27%	\$1,585.95	\$48.48	\$0.00				
SALARIO DE LOS TRABAJADORES (=)								
Base de cálculo		\$3,133.25	\$1,187.34	\$989.45				
(-) Deducciones		-\$834.79	-\$316.34	-\$263.62				
(+) Adiciones		\$1,625.52	\$254.29	\$178.10				
		TOTAL SALARIO			TOTAL CONTRIBUCIONES			
		\$3,923.98	\$1,125.28	\$903.93	\$635.74		\$240.91	\$200.76

Salario por persona/mes (40 horas laborables)

APORTES				CONTRIBUCIONES		
CARGO	NÚMERO DE PERSONA	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	NÚMERO DE PERSONA	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
ADMINISTRATIVO						
Gerente General	1	\$3,924.0	\$51,011.8	1	\$635.7	\$8,264.6
Gerente Comercial	1	\$3,924.0	\$51,011.8	1	\$240.9	\$3,131.8
Supervisor de Soporte	1	\$1,125.3	\$14,628.7	1	\$240.9	\$3,131.8
Administración y Facturación	4	\$903.9	\$47,004.3	4	\$200.8	\$10,439.4

APORTES				CONTRIBUCIONES		
CARGO	NÚMERO DE PERSONA	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL	NÚMERO DE PERSONA	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL
OPERACIONES						
Soporte Técnico	1	\$903.9	\$11,751.1	1	\$635.7	\$8,264.6
Ejecutivos de Ventas	8	\$1,125.3	\$117,029.4	8	\$240.9	\$25,054.7
Call Center	4	\$903.9	\$47,004.3	4	\$200.8	\$10,439.4
TOTAL	20	\$12,810.3	\$339,441.4	20	\$2,395.7	\$68,726.4
Administrativo	7	\$9,877.2	\$163,656.6	7	\$1,318.3	\$24,967.7
Operaciones	13	\$2,933.1	\$175,784.8	13	\$1,077.4	\$43,758.7

NÓMINA TOTAL	20	\$15,206.0	\$408,167.8
Nómina Administrativo	6	\$11,195.5	\$188,624.3
Nómina Operaciones	13	\$4,010.5	\$219,543.5

Fuente: Elaboración Propia (2016)

2. Los honorarios del estudio de contabilidad, abogado y asesoría de mercadeo y comunicaciones; con negociaciones de precios mensuales que se incrementan anualmente por la inflación argentina.
3. Los gastos por arrendamiento mensual que se incrementa anualmente con la inflación y tiene un costo de entrada de seis veces su valor para cerrar el contrato.
4. El servicio de CRM Online con pago anual y un incremento estimado conforme inflación.
5. El pago anual de Safety Pay para pagos electrónicos, el cual se calcula con un estimado de 20% de las transacciones realizadas por este medio.
6. Los seguros anuales de la empresa que se proyectan anualmente tomando como base la inflación. Este valor ha sido definido teniendo en cuenta una estimación dada por un agente comercial de Liberty Seguros.
7. Los pagos por concepto de servicios públicos y son proyectados anualmente con la inflación argentina. En el siguiente cuadro se presentan los costos de servicios públicos iniciales.

Cuadro 36. Servicios públicos

Servicios públicos	VALOR ANUAL US\$ (Año 0)
Agua (AYSA)	\$ 48,000.00
Gas (Metrogas)	\$ 84,000.00
Luz (Edesur)	\$ 300,000.00
Teléfono + Internet	\$ 960,000.00
Totales	\$ 1,392,000.00

Fuente: Elaboración Propia (2016)

8. Finalmente, los gastos por concepto de publicidad anuales conforme la estrategia de mercado establecida. Este rubro también se proyecta con la inflación anual.

El siguiente cuadro muestra los costos fijos del negocio. En complemento, la proyección de costos variables y fijos se presenta en el Cuadro 38.

Cuadro 37. Costos fijos

Concepto		Mensual US\$ (Año 0)	Anual US\$ (Año 0)
Sueldos y salarios	Mano de obra	\$11,195.49	\$145,541.43
	Administrativos y ventas	\$4,010.55	\$52,137.10
Gasto de arriendos		\$3,298.15	\$39,577.84
CRM online gasto anual		\$2,308.71	\$27,704.49
Safety Pay		\$0.00	\$92.35
Servicios Públicos		\$7,651.72	\$91,820.58
Seguros		\$0.00	\$13,192.61
Publicidad		\$9,894.46	\$118,733.51
Honorarios Contables		\$1,649.08	\$19,788.92
Honorarios Abogado		\$1,649.08	\$19,788.92
Honorarios Mercadeo		\$1,978.89	\$23,746.70
Total		\$43,636.12	\$552,124.44

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 38. Costos variables y fijos

Estimación de egresos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		2016	2017	2018	2019	2020
Costo variable	Servicios médicos	\$49.47	\$62.72	\$79.51	\$100.79	\$127.77
	Servicios a seguros	\$40.57	\$51.43	\$65.19	\$82.65	\$104.77
Egresos	Servicios médicos (CV)	\$136,048.81	\$205,977.36	\$306,407.01	\$401,133.90	\$525,145.97
	Servicios a seguros (CV)	\$172,410.95	\$261,029.49	\$388,301.25	\$508,346.06	\$665,503.17
	Costos Fijos	\$552,124.44	\$699,928.15	\$887,298.92	\$1,124,828.84	\$1,425,945.51
	Total	\$724,535	\$960,958	\$1,275,600	\$1,633,175	\$2,091,449

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Capital de trabajo

En términos de capital e trabajo, Knock Doc fundamentará su apalancamiento únicamente con capital propio y aporte de los accionistas, sin acudir a financiaciones de deuda inicialmente. Asimismo, la empresa no mantendrá inventarios debido a la naturaleza del servicio.

Impuestos

Knock Doc cumplirá con la normativa legal vigente de la República Argentina y las disposiciones que emita la Asociación Federal de Ingresos Públicos (AFIP) al ser parte de los Contribuyentes del Régimen General. Por esto, la empresa está sujeta principalmente a los siguientes tributos: el impuesto a las ganancias y el impuesto al valor agregado (IVA), vigente en 21% y el impuesto a las ganancias vigente en 35%.

Flujo de fondos

En el siguiente cuadro se muestra la determinación del costo de capital y la tasa de descuento utilizada en los flujos futuros de efectivo, tomando como base los fundamentos financieros de WACC (del inglés *Weighted Average Cost of Capital*, denominado en español Promedio Ponderado del Costo de Capital) y el modelo CAPM (del inglés *Capital Asset Pricing Model*, denominado en español modelo de valoración de activos financieros).

Cuadro 39. WACC

Detalles de la Inversión				
Nombre de la inversión		Knock Doc		
Tipo		Proyecto nuevo		
2016	Primer año de inversión	Denominación	Dólar Americano	
Capital y costo del capital				
Equity	180,739	Nivel actual de patrimonio en pesos		
Ke	15.52%	Costo del Equity	Risk-Free Rate	2.34%
			Market Risk Premium*	13.18%
Deuda	0	Nivel actual de deuda en la cia.	Equity Beta	0.51
Kd	0.00%	Costo de la deuda		
Weighted Average Cost of Capital				
WACC 1=	7.27%			
WACC 2=	15.52%			
WACC FINAL=	11.39%			
CE	180,739	Capital empleado al inicio del período	Fórmulas	
Ke	15.52%	Costo del capital	wacc = \frac{E}{V} * Ke + \frac{D}{V} * Kd * (1 - t) 1 Ke = Rf + \beta * (Rm - Rf) 2 Ke = Rf + Rpremium	
Kd	-	Costo de la deuda		
E	180,739	Equity		
D	-	Debt		
V= E+D	180,739	Equity + Debt		
E/V	1.0	Equity / (Equity + Debt)		
D/V	-	Debt / (Equity + Debt)		
B	0.51	Beta de la industria		
Rm	12%	Tasa esperada de retorno del mercado		
Tax	35%			
Información de Mercado:				
Tasa del bono del tesoro de los Estados Unidos a largo plazo 30 años				2.342%
Fuente: página oficial Bloomberg en http://www.bloomberg.com/news/bonds/, recuperada 21/09/16				
Beta desapalancado Industria de E-Health en USA. Valores promedio a enero 2011				0.51
Fuente: información obtenida de http://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/betas_colombia.php, recuperada 21/09/16				
Embi septiembre 2016				-2.27%
Fuentes: página oficial Ámbito.com en http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/, recuperada 21/09/16				
*Market Risk Premium Argentina julio 2016				
Fuentes: información obtenida de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html, recuperada 21/09/16				

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Proyección financiera: estado de resultados, flujo de caja, NOPAT y EVA.

Con el objeto de determinar los valores reales luego de impuestos, se realizó un análisis financiero del estado de resultados, el flujo de caja para Knock doc en tres posibles escenarios a cinco años. En complemento, en condiciones normales se propuso adicionalmente analizar los beneficios operativos después de impuestos (NOPAT, *Net Operating Profit After Tax*, por sus siglas en inglés) y el valor económico agregado (EVA, *Economic Value Added*, por sus siglas en inglés). Los resultados se presentan en el Anexo II: Proyección financiera: escenario condiciones normales.

Los resultados bajo condiciones de traer los flujos de efectivo futuros al valor presente (VAN) del proyecto se muestran en el Cuadro 40; para cada uno de los escenarios normal, optimista y pesimista.

Cuadro 40. Valor presente neto (VAN)

VAN	MONTO EN US\$
Condiciones normales	\$ 656,390.83
Optimista	\$ 2,251,622.18
Pesimista	\$ -29,896.65

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Las cifras anteriores muestran que el proyecto es altamente sensible a los incrementos producidos por los ajustes por inflación sobre los costos variables y fijos, especialmente por el componente principal que lo determina: la nómina de Knock Doc.

En un entorno económico de inflación creciente proyectada de 26,8%, el crecimiento económico favorable en promedio proyectado de 3,3% y el incremento constante del mercado potencial de médicos en Argentina (a razón de 4.500 anuales), son los dos

factores favorables que garantizan el éxito del negocio. Adicionalmente, un aspecto favorable es que Knock Doc no usará deuda en el presente proyecto, por lo cual no está afectado por un flujo de fondos de la deuda.

Escenarios de flujos de fondos

En condiciones normales, teniendo en cuenta que el crecimiento económico del país promedio proyectado en 3,3% a partir del cuarto año, favorece el crecimiento de las cantidades vendidas y, en complemento, los precios de venta aumentan directamente con una inflación creciente del 26,8% promedio proyectado anual; en este escenario, Knock Doc logra mantener unos ingresos crecientes gracias al crecimiento económico del país y al trasladado del aumento porcentual de la inflación a los precios de venta.

Como resultado, en un escenario de condiciones normales, el aumento constante de los egresos por el aumento de costos variables y fijos es compensado por el crecimiento económico y por precios incrementados. Con base en estas premisas, la empresa logra una tasa interna de retorno (TIR) de 28% y un período de recuperación al tercer año.

Por otra parte, en un escenario optimista, se considera un crecimiento económico de 10% promedio proyectado a partir del cuarto año, correspondiente al porcentaje de crecimiento más alto alcanzado en los últimos 10 años en Argentina. Con base en este supuesto, y manteniendo los demás constantes, el negocio logra una TIR de 48% y un *payback* en el tercer año.

Finalmente, en un escenario pesimista se considera un 0.1% de crecimiento económico promedio proyectado a partir del cuarto año, determinado como un punto estático de la economía argentina. En estas condiciones, y manteniendo los demás supuestos

constantes, el negocio solo alcanza un 10% de TIR, sin alcanzar un retorno del dinero invertido.

A continuación, en el siguiente Cuadro se presenta un resumen de los principales indicadores económicos de Knock Doc en los tres escenarios propuestos en este análisis financiero.

Cuadro 41. Proyecciones financieras por escenarios

CONCEPTO	VAN US\$	PAYBACK SIMPLE	FACTURACIÓN TOTAL (5 AÑOS) US\$	INGRESOS NETOS AL AÑO 5 US\$	COSTOS TOTALES (5 AÑOS) US\$	TIR
Condiciones normales	\$656,390.83	Año 3	\$12,141,897.51	\$3,689,983.04	-\$12,277,047.03	28%
Optimista	\$2,251,622.18	Año 3	\$13,430,999.88	\$4,459,435.57	-\$13,082,190.15	48%
Pesimista	-\$29,896.65	Nunca	\$11,575,941.91	\$3,360,501.33	-\$11,923,564.43	10%

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Los flujos de fondo de los tres escenarios planteados de condiciones normales, optimista y pesimista se presentan en los Anexos II, III y IV, respectivamente. En conclusión, a pesar de todos los factores determinantes financieramente del negocio, Knock Doc apunta a un escenario moderado de condiciones normales, con estándares bastante conservadores que garantiza una rentabilidad y una ganancia que crece representativamente a través de los años.

Punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio se realizó bajo condiciones normales. Esto indica que Knock Doc tiene la capacidad de generar los fondos suficientes para lograr el equilibrio

en un nivel de 7.972 unidades anuales (ver Cuadro 42 y Gráfico 15), que generan un punto de equilibrio en valor que asciende a US\$946.499 (ver Cuadro 43 y Gráfica 16).

Cuadro 42. Punto de equilibrio en unidades

Horas hombre

<i>Horas hombre anual</i>	76,800	horas / año
<i>Total por 20 personas</i>	1,536,000	horas / año

Horas asignadas por tipo de producto

<i>Servicios a médicos 60%</i>	921,600	horas / año
<i>Servicios a seguros 40%</i>	614,400	horas / año

Salario componente costo fijo

<i>Salario anual</i>	197,679
<i>Costo de la hora / hombre 13 personas</i>	0.13

Precios, costos y cantidades anuales	Precio unitario	Costo unitario	Q anual
<i>Servicios médicos</i>	\$118.73	\$49.47	\$2,750.00
<i>Servicios a seguros</i>	\$94.99	\$40.57	\$4,250.00

Repartición del costo fijo	Horas hombre	Costo hora hombre	Total costo sueldos
<i>Servicios médicos</i>	921,600	\$0.13	\$118,607.12
<i>Servicios a seguros</i>	614,400	\$0.13	\$79,071.41

Description	Margen
<i>Servicios médicos</i>	69.26
<i>Servicios a seguros</i>	54.42

Description	Punto de equilibrio unidades vendidas. (Valor estimado para obtener datos por servicio)
<i>Servicios médicos</i>	1,712.46
<i>Servicios a seguros</i>	1,453.00

Break-even por producto	<i>Servicios médicos</i>	<i>Servicios a seguros</i>	Total
<i>Revenue</i>	\$203,326.49	\$138,015.55	\$341,342.04
<i>(-) Costo Variable</i>	-\$84,719.37	-\$58,944.14	-\$143,663.51
<i>(-) Costo fijo</i>	-\$118,607.12	-\$79,071.41	-\$197,678.53

EBITDA

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Cuadro 43. Punto de equilibrio en valores (US\$)

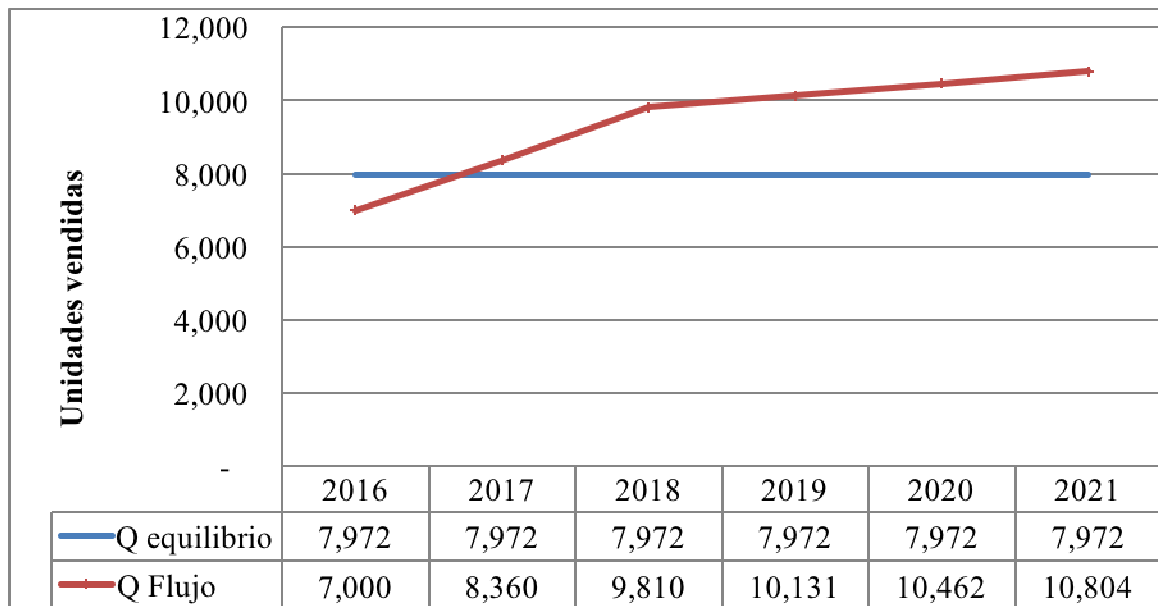
Break - even Analysis - GENERAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
--	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

<i>Unidades vendidas</i>	7,000	8,360	9,810	10,131	10,462	10,804
<i>Precios promedio flujo efectivo</i>	\$118.73	\$150.52	\$190.81	\$241.89	\$306.65	\$388.74
<i>Costos promedio flujo efectivo</i>	\$49.47	\$62.72	\$79.51	\$100.79	\$127.77	\$161.97
<i>Costos fijos</i>	\$552,124.44	\$699,928.15	\$887,298.92	\$1,124,828.84	\$1,425,945.51	\$1,807,671.13
<i>Punto de equilibrio en unidades</i>	7,972	7,972	7,972	7,972	7,972	7,972

Revenue	\$946,499.04
Operative expenses variables (-)	\$394,374.60
Operative expenses fijos (-)	\$552,124.44
EBITDA	\$0.00

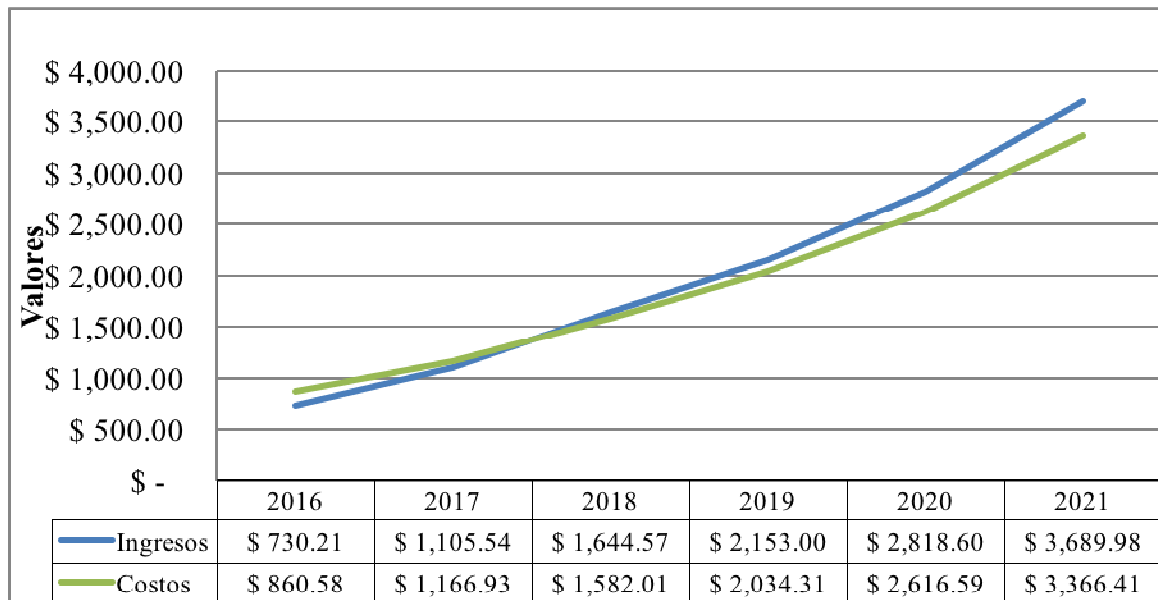
Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 15. Punto de equilibrio en unidades



Fuente: Elaboración Propia (2016)

Gráfico 16. Punto de equilibrio en valores (US\$)



Fuente: Elaboración Propia (2016)

III.8 Conclusiones

Realizando un profundo análisis sobre la posibilidad de poner en marcha Knock Doc, con el fin de tener una participación incremental en el tiempo del mercado argentino, se desarrollaron las cinco fuerzas competitivas del sector, el análisis FODA de Knock Doc; también se llevaron a cabo diferentes técnicas de recolección de datos como: la encuesta a consumidores potenciales, la entrevista a informantes-clave, el análisis de un caso de estudio y una observación directa junto a su primer análisis financiero para así tener la posibilidad de comenzar a obtener un posicionamiento en el mercado argentino obteniendo ganancias.

De esta manera, se obtiene como conclusión lo siguiente:

- Al ser los emprendimientos tecnológicos una tendencia creciente, teniendo cada vez más competencia, es importante resaltar las características operativas de Knock Doc donde se busca anticipar el futuro contando con la capacidad de adaptación y customización de las exigencias del cliente final.
- En cuanto al análisis FODA, los tomadores de decisiones deben priorizar y acceder a las iniciativas estratégicas que resulten más adecuadas, es importante tomar en cuenta cada uno de los puntos del análisis como lo son: la tecnología de la información (TIC), los recursos humanos como el mayor activo de las empresas, a globalización como un elemento de creciente importancia, el enfoque al cliente y la innovación, entre otros.
- Knock Doc como herramienta de gestión de citas médicas online, representa un potencial incomparable, donde se permite que los pacientes interactúen de manera directa e instantánea con el médico, generando mayor fluidez en su comunicación

con los mismos y, logrando así, que los médicos que utilicen el servicio tengan la oportunidad de posicionarse aún más dentro del mercado argentino.

- Luego de realizar las entrevistas a los informantes-clave, se puede concluir que contribuyen en forma determinante a concebir una manera propia donde las circunstancias en cómo desarrollan su visión de negocio generan la necesidad de sustentar más las ideas para el lanzamiento de Knock Doc y afinar los procesos para así poder proyectar el éxito del servicio a ofrecer.
- A través de la observación de Voy al Doc basada en Ciudad de México se permitió encontrar semejanzas y diferencias en cuanto a gestión del servicio de citas médicas online lo que permitió tener una visión más clara de cómo establecer la estructura estratégica orientada a satisfacer y generar confianza ante las necesidades de los médicos argentinos.
- Knock Doc en Argentina se puede ver especialmente favorecido por la preocupación de los médicos en su posicionamiento dentro de su mercado, donde este tipo de plataforma permite a un Médico el que realzar sus atributos como profesional y destacar sus ventajas competitivas frente a sus colegas, favoreciendo así a sus pacientes con una experiencia de contacto mucho más cómoda para el paciente y con más aprovechamiento y beneficio entre médico-paciente.
- El análisis financiero de Knock Doc muestra una viabilidad económica positiva para el desarrollo del negocio en el mercado argentino. Gracias a las proyecciones a cinco años se ha podido comprobar que existe un entorno apto para generar una empresa sólida con valor económico creciente que permite la captación progresiva de un mercado potencial de médicos para la venta de servicios a particulares y a

seguros. Si bien la economía argentina ha mostrado un declive en su crecimiento con reducción de su Producto Interno Bruto (PIB) y mantiene una tendencia alcista en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), la propuesta de negocio de Knock Doc sostiene una estructura financiera con costos variables bajos y precios de ventas competitivos que compensan el incremento excesivo de la inflación en Argentina, base de proyección de los flujos de fondos.

- Conforme el análisis de este plan financiero, Knock Doc se desenvolverá en un mercado de condiciones normales, mostrando una prospectiva económica viable en el mercado argentino a cinco años ya que alcanzará una 28% de retorno de inversión (TIR), un valor presente neto (VAN) de US\$565.391 y un periodo de retorno (payback) de tres años.

Lo expuesto en el presente Marco Investigativo se llevó a cabo con el fin de obtener la información pertinente que responde a los objetivos planteados. En el siguiente capítulo se desarrollarán las Conclusiones, Propuestas y los Aportes para futuras investigaciones, elementos conclusivos fundamentales de la presente investigación.

CONCLUSIONES, PROPUESTAS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

1. Conclusiones Generales

La presente investigación tuvo como objetivo fundamental analizar ideas de lanzamiento para un servicio de citas médicas online, comprendiendo la importancia e impacto de las estrategias de marketing sobre las tendencias tecnológicas enfocadas en el área de la salud logrando poner en manifiesto el ingenio humano.

Como cumplimiento de los objetivos específicos se realizó un análisis donde se describió el uso que los médicos argentinos hacen de instrumentos de valor agregado para su consulta, se caracterizó el desempeño que tienen las herramientas online dentro de la práctica de los profesionales de la salud, se analizó cómo Knock Doc puede ser parte de la estrategia de marketing para los médicos en Argentina y, a su vez, se determinó la posibilidad de desarrollar esta aplicación como plataforma para los servicios de mercadeo y satisfacción tanto del paciente como del médico.

En base a lo anteriormente mencionado, se desarrollaron conceptos teóricos necesarios por los que -a través de este plan de aprendizaje- se permitió destacar y explorar según las variables de mayor importancia para el cumplimiento de los objetivos mencionados anteriormente, por lo que se determinó que:

- Las tendencias tecnológicas avanzan y cambian a pasos agigantados. En un área sensible como es la salud, se pone en manifiesto el ingenio humano con

actualizaciones, aproximaciones y nuevos modelos en relación a cómo llevar a cabo las tareas más simples que -por su importancia- pasan a ser prioritarias. Es por ello, que considerar agilizar y optimizar el servicio de salud individualizado o masivo, es ambicioso pero posible.

- Su éxito dependerá del gerenciamiento estratégico a establecer, enfocando todos los recursos hacia los objetivos planteados. Se deberá tener en cuenta el valor de establecer la estructura del PA de modo tal que se tome el lanzamiento de la aplicación de citas médicas online a través de la nube como un servicio innovador en Argentina ya que los PN responden a mercados y productos conocidos y probados. En esta tesis se describió el proceso de creación de un PA -que tiene como proyección adquirir el conocimiento del mercado objetivo a establecer- orientándolo hacia la creación de una estrategia más estable a posteriori.
- Para los médicos argentinos, la innovación puede representar el factor de diferenciación como ventaja competitiva para la adaptación a las tecnologías actuales, satisfaciendo -así- las necesidades del mercado a través de un producto y/o servicio amigable, intuitivo y sensible con la finalidad de integrar los consumidores que no se encuentran dentro del sistema digital al mercado.
- La evolución e integración tecnológica permite facilitar un cambio de paradigma en el sistema de salud con el cual permite que todos los involucrados trabajen en conjunto por un mejor servicio de salud. En cuanto a la aplicación, implementación y adopción, permite mejorar y crear nuevos modelos de prestación de servicio permitiendo actualizarse de manera constante permitiendo al paciente evaluar el tipo de atención que reciben. De manera tal que la

conversión tecnológica establece la interconexión, facilita la construcción del modelo de *e-Health* permitiendo distribuir la información requerida y permite mejorar la accesibilidad a información importante y necesaria.

- El análisis del comportamiento del consumidor a través de las TIC interviene positivamente en el plan de marketing, ya que obtiene los hábitos del consumidor de manera de poder ajustar los planes de mercadeo a las necesidades de los mismos creando un impacto directo en la creación de estrategias y planes de acción.
- Al ser los emprendimientos tecnológicos una tendencia creciente, teniendo cada vez más competencia, es importante resaltar las características operativas de Knock Doc donde se busca anticipar el futuro contando con la capacidad de adaptación y customización de las exigencias del cliente final.
- En cuanto al análisis FODA, los tomadores de decisiones deben priorizar y acceder a las iniciativas estratégicas que resulten más adecuadas, es importante tomar en cuenta cada uno de los puntos del análisis como lo son: la tecnología de la información (TIC), los recursos humanos como el mayor activo de las empresas, a globalización como un elemento de creciente importancia, el enfoque al cliente y la innovación, entre otros.
- Knock Doc, como herramienta de gestión de citas médicas online, representa un potencial incomparable, donde se permite que los pacientes interactúen de manera directa e instantánea con el médico, generando mayor fluidez en su comunicación con los mismos y, logrando así, que los médicos que utilicen el servicio tengan la oportunidad de posicionarse aún más dentro del mercado argentino.

- Luego de realizar las entrevistas a los informantes-clave, se puede concluir que contribuyen -en forma determinante- a concebir una manera propia donde las circunstancias en cómo desarrollan su visión de negocio generan la necesidad de sustentar más las ideas para el lanzamiento de Knock Doc y afinar los procesos para así poder proyectar el éxito del servicio a ofrecer.
- A través de la observación de Voy al Doc basada en Ciudad de México se permitió encontrar semejanzas y diferencias en cuanto a gestión del servicio de citas médicas online lo que permitió tener una visión más clara de cómo establecer la estructura estratégica orientada a satisfacer y generar confianza ante las necesidades de los médicos argentinos.
- En Argentina, Knock Doc se puede ver especialmente favorecido por la preocupación de los médicos en su posicionamiento dentro de su mercado, donde este tipo de plataforma permite a un Médico el que realzar sus atributos como profesional y destacar sus ventajas competitivas frente a sus colegas, favoreciendo así a sus pacientes con una experiencia de contacto mucho más cómoda para el paciente y con más aprovechamiento y beneficio entre médico-paciente.
- El análisis financiero de Knock Doc muestra una viabilidad económica positiva para el desarrollo del negocio en el mercado argentino. Gracias a las proyecciones a cinco años se ha podido comprobar que existe un entorno apto para generar una empresa sólida con valor económico creciente que permite la captación progresiva de un mercado potencial de médicos para la venta de servicios a particulares y a seguros. Si bien la economía argentina ha mostrado un declive en su crecimiento con reducción de su Producto Interno Bruto (PIB) y mantiene una tendencia

alcista en el Índice de Precios al Consumidor (IPC), la propuesta de negocio de Knock Doc sostiene una estructura financiera con costos variables bajos y precios de ventas competitivos que compensan en incremento excesivo de la inflación en Argentina, base de proyección de los flujos de fondos.

- Conforme el análisis de este plan financiero, Knock Doc se desenvolverá en un mercado de condiciones normales, mostrando una prospectiva económica viable en el mercado argentino a cinco años ya que alcanzará una 28% de retorno de inversión (TIR), un valor presente neto (VAN) de US\$565.391 y un periodo de retorno (*payback*) de tres años.

2. Propuestas para el lanzamiento de un servicio de Knock Doc

Los médicos tienen conocimiento de la importancia en cuanto a que el flujo de pacientes ocurra de manera organizada. Es por eso, que tener la posibilidad de mejorar la experiencia del paciente y poder optimizar su tiempo de consulta resulta ser una meta común para los médicos consultados. Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, este proyecto pretende ser el aporte -desde lo estratégico- para lograr la implementación comercial y posterior éxito financiero. Es por ello que, a continuación, se presentan una serie de acciones -como fórmulas esenciales para que el proyecto sea abordado desde el principio- con ideas claras y que el lanzamiento sea el más efectivo posible.

El flujo de trabajo para la implementación de este proyecto es:

Figura 6. Flujo de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2016)

Cada proceso desencadena una serie de acciones con lo que se busca formar una estructura comercial capaz de generar la apertura de operaciones en la República Argentina, todo esto conforme a lo establecido en el plan estratégico y complementando las acciones que se lograron obtener a través de la matriz FODA analizada en apartados anteriores.

A continuación se puntualizarán los requisitos necesarios de cada una de las diferentes áreas para así poder accionar la implementación del proyecto de la herramienta de agendar citas médicas online.

Inicio legal

Los pasos a seguir para cumplir con los requisitos legales de la implementación de este proyecto son:

- Revisión del ambiente regulatorio.

- Trámites de registros, mercantiles y fiscales.
- Contratos de licenciamientos.
- Apertura de cuentas corrientes.
- Compra de libros contables de ley.
- Inscribir la empresa en institutos públicos.

Adaptación de la herramienta

En cuanto a la búsqueda de adaptación de la herramienta se debe cumplir con:

- Contratación de proveedor del grupo de servicios (VoP, DID's, SMS)⁵.
- Verificación de las capacidades de integración para los IP⁶ a líneas locales.
- Creación del mensaje del IVR⁷, revisión de cambios en caso de ser necesario por localismos en Argentina.
- Revisión del IVR y de ser necesario corregir.
- Contratación o integración con el servicio de Call Center.

Lay out

En cuanto a la instalación física es necesario realizar:

- Revisión de opciones de oficina, compra o alquiler del espacio
- Compra del mobiliario necesario para iniciar operación:

⁵ VoP: Tecnología de transferencia de datos vía telefónica, DID's: números virtuales de discado directo que emulan una central telefónica lo que va a permitir que la llamada siempre caiga, por último los SMS son los Short Message System para notificar a los pacientes.

⁶ Telefonía IP permite integrar voz y datos en una sola línea.

⁷ Tecnología IVR: es un software capaz de recibir una comunicación telefónica entrante e interactuar con la persona a través de grabaciones de voz y el uso de opciones de teclado hasta llegar al sector o mensaje de destino. Información disponible de todas estas tecnologías en www.codes.com.ar.

- Muebles de oficina.
- Computadores de acuerdo al tamaño de la operación (servidor).
- Líneas telefónicas.
- Papelería.
- Permisos de operatividad comercial de la sede.

Contratación y compensación

Con el fin de tener el equipo más óptimo para la realización de este proyecto es necesario:

- Definir los modelos de contratación:
 - *Freelancers.*
 - Fijos.
 - *Outsourcing.*
 - *Headhunters.*
- Perfilar cada uno de los cargos clave:
 - *Sales Manager.*
 - *Customer Service Manager.*
 - *Marketing Manager.*
 - *Administration Manager.*
 - Visitadores o Representantes de Ventas
- Adaptar los esquemas de compensación según país.
- Elaborar los contratos para empleados.

Inicialización del cliente

Para poder realizar la inicialización del cliente es necesario establecer:

- Planes a ofertar, verificación de que los planes estén adecuados al país tomando en cuenta:

Paquetes (mensuales o anuales) a ser ofrecidos a terceros: Laboratorios Farmacéuticos, Instituciones del Estado, Fundaciones y Médicos particulares.

- Verificación de las posibilidades técnicas de las clínicas, instituciones o consultorios con respecto a la compatibilidad a IP, es decir, saber cómo se hacen los trámites de portabilidad (conversión a IP).

Entrenamiento

Para poder obtener los objetivos planteados para la ejecución de este proyecto, es necesario tener el mejor y completo entrenamiento de:

Entrenamiento de Canales y *Freelancers* a través de:

- Cursos de Ventas.
- Cursos de Producto.
- Cursos de Formulario de Sistema para el Médico.
- Cursos de Formulario de Ventas.
- Cursos de CRM.

Ventas, Comercial y servicio al Cliente

Como base complementaria para el éxito del proyecto es necesario establecer el flujo comercial a través de cada uno de los siguientes pasos:

- Configuración y aplicación del proceso operativo comercial.
- Determinar la arquitectura del equipo de ventas de acuerdo a las particularidades territoriales del país.
- Configurar la posición de *Customer Service Manager* o agente de servicio al cliente para monitorear y elevar la gestión de efectividad de ventas.
- Definición del sistema de KPI's para cada uno de los involucrados en estas áreas.

Marketing

Como estrategia para dar a conocer y de reconocimiento ante los potenciales clientes es necesario establecer:

- Estrategia de comunicación.
- Presentación al médico.
- Web de ventas no sólo de Información.
- Folletos.
- Volantes.
- Video explicativo.
- Demo.

Administración

Con el fin de poder cerrar el manejo comercial es necesario:

- Integrar los sistemas del CRM a la gestión de resultados de venta y facturación.

- Office deploy managing - gerenciamiento de oficina.
- Payroll - pago de nóminas.
- Manejo de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- Manejo de contratos:
 - Contrato médico.
 - Contrato Canal.
 - Contrato Freelance.
 - NDA⁸.
 - Operación con socio local.

Facturación y cobro

Como parte del proceso administrativo en necesario:

- Plataforma de cobro
 - Lograr acreditación de cobro en bancos en cuentas corrientes para el cobro automático para los suscriptores.
 - Cobros por tarjetas de créditos.
 - Proceso de cobros vía PayPal u otras herramientas del mercado como los puntos de pago fácil.

⁸NDA: Acuerdos de confidencialidad por sus siglas en inglés: Non Disclosure Agreement

Cuadro 44. Ideas para el lanzamiento de un servicio de citas médicas online

Nombre de la Empresa	Knock Doc.
Personalidad de la marca	Tecnológica, expedita y de avanzada.
Concepto del Negocio	Servicio de citas médicas online que incluye tecnología IP e IVR que facilita la comunicación entre médico y paciente.
Misión	Ofrecer a nuestros clientes un servicio enfocado en sus necesidades.
Visión	Llegar a ser la primera opción de servicios de manejo de agendas de citas médicas online en la República Argentina.
Ventaja Competitiva	Único sistema que ofrece un sistema integrado en el que el médico obtiene de manera óptima su plan de trabajo, con tecnología IVR que reduce sustancialmente el cuello de botella que se genera en las consultas médicas, siendo esta solución generadora de menores pérdidas producto las ausencias de pacientes que no se presentan y de malas gestiones manuales, lo que optimiza de manera importante los resultados de su organización.
Objetivos	-Optimización de procesos y reducción de costos para los médicos o instituciones contratantes del servicio. -Mejorar la experiencia del paciente, toda persona que accede a servicios sanitarios espera y desea una atención de primer nivel. -Crecimiento de la base de pacientes, de los médicos e instituciones contratantes, esto como resultado de las mejoras de gestión que permite el sistema. -Recuperación de la inversión al cabo del segundo año, dividendos para los accionistas y proyección para crecimiento en mercados de países vecinos.
Estrategia	-Abrir operaciones y realizar las inversiones necesarias en marketing para darse a conocer en el mercado local. -Generar los debidos vínculos con los gremios médicos y con las instituciones, ya sea en reuniones particulares o eventos asociados a los temas de salud donde tenga cabida el tema de la optimización de los procesos de atención médica. -Formar un equipo de ventas altamente motivado y preparado para ir con el mensaje de venta adecuado para esta audiencia, el médico debe ser visitado con una estructura en el discurso de venta consultiva. -Proponer metas que aseguren sustentar la operación y hacerla productiva. -Crear un plan comercial de expansión nacional e incluso internacional.

Fuente: Elaboración Propia (2016)

3 Aportes para futuras investigaciones

En este apartado se presentan los aportes para futuras investigaciones dentro del establecimiento del servicio de citas médicas online para aprovechar las oportunidades de posicionamiento y ventajas competitivas que ofrecen estos recursos tecnológicos.

A los fines de futuras investigaciones, los aportes de esta tesis buscan ser más prácticos que teóricos, esto desde el punto de vista de la rapidez con que las tecnologías van avanzando y transformándose, los descubrimientos y hallazgos que han surgido a lo largo de esta investigación, podrían funcionar para otras futuras indagaciones sobre los siguientes temas:

- Ahondar más en conceptos que van evolucionando con el tema de las TIC y desde lo metodológico con muestras más amplias para –así- conocer cómo varía el impacto en resultados.
- Aplicar el sistema de citas online a otras actividades comerciales como, por ejemplo, citas a talleres mecánicos, a restaurantes, veterinarios y otro tipo de servicios que -de manera conveniente- se vean beneficiados de este tipo de iniciativas.
- Realizar estudios de factibilidad con el fin de establecer cómo entrar en nuevos mercados, en qué países y con qué condiciones.
- Investigar las probabilidades de implementar estos sistemas a la red pública de salud, estructurando un servicio que esté adaptado a los requerimientos

gubernamentales y su posible adaptación por parte del gobierno Argentino y otros gobiernos.

Por tal motivo, se recomienda acceder -de forma incremental- a las herramientas del marketing mix para así poder ampliar sus posibilidades en el mercado. Al pasar de los años, la tecnología avanza y la clave está en fluir con dichas transformaciones con la finalidad de ir adaptando el negocio para que pueda aprovechar un universo que no solo es informativo sino que brinda la posibilidad de un servicio de citas médicas online, por lo que se le recomienda obtener información con respecto a esta tecnología única en sus posibilidades para proyectarse a millones de personas de manera efectiva.

Es importante destacar que, en el mundo de la tecnología, el proceso de innovación es constante. De ahí que, si bien -hoy en día- el servicio de citas médicas online está en auge, después vendrá otra tecnología que la desplace y constituya una nueva plataforma para trabajar. Este proceso de innovación continuo tiene sus propias bases en la sana competencia y estrategias de marketing que buscan conquistar la atención del consumidor en un mundo cada vez más sobre estimulado.

Luego de analizar las ideas de lanzamiento de un servicio de citas médicas online, se concluye este trabajo de investigación, dejando abierta la posibilidad que el lector conciba la creación de emprendimientos como oportunidades ilimitadas, con una cantidad de herramientas que se transforman cada día y, el potencial en su uso adecuado, permite lograr satisfacer las necesidades de un nicho de mercado específico en el que quizá no se tiene idea de su existencia.

Bibliografía

Libros

Baca, G. (1995). *Evaluación de proyectos*. (3ra. Edición ed.). México: Editorial McGraw-Hill.

Brand, M. (1999). *Dato, Información y Tecnología*. (S. Editorial McGraw-Hill Interamericana, Ed.) Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.

Brian Ford, J. M. (2007). *The Ernst & Young Business Plan Guide*. Hoboken, New Jersey, US: John Wiley and Sons.

Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Business.

David, F. (1988). *La agencia estratégica*. Bogotá, Colombia: Legis Editores.

David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Fullen, S. L. (2006). *How to write a great business plan for your small business in 60 minutes or less*. . Ocala, Florida, United States: Atlantic Publishing Company.

Gummesson, E. (1989). *Marketing de servicios financieros*. Madrid, España: Díaz de Santos.

J. Paul Peter, J. C. (2006). *Comportamiento del consumidor y estrategia de marketing* (7ma Edición ed.). Editorial McGrawHill.

Kotler, P., K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12 ed.). México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2001). *Marketing Management: analysis, planning, implementation and control* (9 ed.). New Jersey, Estados Unidos: Prentice Hall.

Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.

Kotler, P. A. (2004). *Fundamentos de Marketing* (Sexta Edición ed.). (E. Pearson, Ed., & R. E. García, Trans.) México, México: Pearson.

Lanier, J. (2015). *¿Quién controla el futuro?* (G. e. SAU, Ed.) Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina : Random House Mondadori.

Leland T. Blank, A. J. (2001). *Ingeniería Económica* (4ta ed.). (E. M. Hill., Ed.) México, México.

Mariotti, J. (2002). *“Smart: lo fundamental y lo más efectivo acerca del marketing”*. Bogotá: McGraw Hill.

Martin Christopher, A. P. (1994). *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Ossorio, A. (2003). *Planeamiento Estrategico*. Buenos Aires, Argentina: Facultad de Ciencias económicas Universidad de Buenos Aires.

Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Simon and Schuster.

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Piramide.

Ries, A. Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. McGraw Hill Professional.

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. España: Grupo Planeta.

Sapag, N. (2001). *Evaluación de proyectos de inversión en la empresa*. Argentina: Pearson Education S.A.

Sutton, G. (2013). *Writing winning business plans: how to prepare a business plan that investors will want to read and invest in*. Scottsdale, Arizona, US: RDA Press, LLC.

Fundación Telefónica (2015). *La Sociedad de la Información en España 2014_siE[14*. Madrid, España: Editorial Ariel.

Thomas T. Nagle, R. K. (2002). *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*. Prentice Hall.

Urbina, G. B. (1999). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw-Hill.

Villaran, K. W. (2009). *PLAN DE NEGOCIOS Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. USAID / PERU / MYPE Competitiva, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Lima: Nathan associates Inc.

William, W. y. (2003). Scholarly Research in Marketing: Exploring the ‘4 Eras’ of Thought Development. “*Journal of Public Policy & Marketing*”, 116- 146.

Revistas

Atkinson, R. (2006). Building a More-Humane Economy. *May-June*, 44-49. The Futurist.

Behrens, J. A. (1983). *Corporaciones Públicas Un diseño organizacional para fortalecer su gestión*. (A. Instituto Nacional de Administración Pública, Ed.) Mexico: Instituto Nacional de Administración Pública, A.C.

Belló, M. y Becerril-Montekio, V. M. (5 de Enero de 2011). *Sistema de Salud de Argentina*. Salud Pública de México 53(2): s96-s108.

Cofiño, R. (2012). *De cómo el e-Health puede hablar de muchas cosas exepto de salud*. (E. Mayo, Ed.) Cibermedicina, 5.

Domenéch, J. M. (2007). El plan de negocio. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 5, 1-27.

Páginas Web

Accenture (s.f.). *www.accenture.com*. [en línea]. [fecha de consulta: 8 Octubre 2015]. Disponible en: <https://www.accenture.com/dk-en/insight-patient-engagement-digital-self-scheduling-explode.aspx>.

Ámbito.com (s.f.). *Relación de los mercados enfocado en el riesgo-país*. [en línea]. [fecha de consulta: 8 Octubre 2015]. Disponible en: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>.

Banco Central de la República de Argentina. [en línea]. [fecha de consulta: 2 Octubre 2015]. Disponible en: <http://www.bcra.gob.ar/default.asp>.

Bloomberg en <http://www.bloomberg.com/news/bonds/>, recuperada 21/09/16.

Buenaventura, G. (2016). *Betas por sector*. [en línea]. Universidad ICESI. [fecha de consulta: 21 de Septiembre 2015]. Disponible en: http://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/betas_colombia.php.

Candeias, V. (Enero 2016). *The world needs to deliver healthy lives and health security for 9.7 billion people. How?.* [en línea]. [fecha de consulta: 2 Febrero 2016]. Disponible en: http://www3.weforum.org/docs/GCI16/Future_of_Health.pdf.

Country Default Spreads and Risk Premiums. [en línea]. [fecha de consulta: 21 Septiembre 2016]. Disponible en: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html.

Giguashvili, N. (6 Mayo 2016). *Digital Transformation in CEE Healthcare: Opportunities and Disruptions.* [en línea]. [fecha de consulta: 2 Febrero 2016]. Disponible en: <http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=CEMA22901>.

González, R. (22 de octubre de 2009). *Cómo evaluar proyectos de inversión.* [en línea]. Entrepreneur. [fecha de consulta: 25 Febrero 2016]. Disponible en: <http://www.entrepreneur.com/article/262890>.

Martínez Marrull, A. (2010). *Análisis de la educación médica Argentina; ¿Estamos formando buenos médicos?.* [en línea]. [fecha de consulta: 21 Septiembre 2015]. Disponible en: http://www.errorenmedicina.anm.edu.ar/pdf/discurso_Marull_dic2010.pdf.

Aue, Gerardo, Biesdorf, S., Henke, N. (Enero, 2016). *ehealth 2.0: How health systems can gain a leadership role in digital health.* [en línea]. USA: McKinsey&Company. [fecha de consulta: 2 Febrero 2016]. Disponible en: <http://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/e-health-2-point-0-how-a-health-systems-can-gain-a-leadership-role-in-digital-health>.

Organización Panamericana de la Salud. (s.f.). *Importantes avances en la implementación de la estrategia regional de eSalud en Argentina.* [en línea]. [fecha de consulta: 24 febrero 2016]. Disponible en: www.phao.org

Sztarkman, D. (2011). *Cómo diseñar un Plan de Marketing Digital.* [en línea]. p. 255. 2011. [fecha de consulta: 11 Octubre 2015]. Disponible en: <http://www.marketerslatam.com/pdf/Planificacion%20-%20Marketing%20en%20Internet%20-Ecuador-%20Compatibility%20Mode%20Damian%20Sztarkman.pdf> Marketers Pasión por las Ideas.

Viltard, L. A. *The death of the business plan, More than ever Learning Plans and not Business Plans ae meant to analyze most of business growth alternatives.* [en línea]. Octubre - Diciembre 2015, vol. 6, no. 4. [fecha de consulta: 24 Febrero 2016]. Disponible en: Independent Journal of Management and Production (IJM&P).

WHO. (2015). *World Health Organization.* [en línea]. [fecha de consulta: 2 Octubre 2015]. Disponible en: WHO <http://www.who.int/ehealth/about/en/>

Otros

Auletta, Nunzia. “*Innovación Abierta en PYMES ONG's y Gobiernos*”. (2009). [en línea]. [fecha de consulta: 8 Octubre 2015]. Disponible en: [HYPERLINK](http://www.youtube.com/watch?v=_cPw5Ol-4-Y)
"http://www.youtube.com/watch?v=_cPw5Ol-4-Y" \t "_blank"
http://www.youtube.com/watch?v=_cPw5Ol-4-Y .

ANEXO I:
**Encuesta de servicio, prospección y percepción de mercado para una
aplicación web de citas médicas**

1. ¿Cómo organiza su agenda y actividades del día a día en la actualidad?		2. En estos momentos en los que distribuir y administrar el tiempo es todo un reto, ¿ve usted los adelantos en tecnología como una oportunidad para mejorar su práctica?	
	Delega todo a su secretaria		Extremadamente de acuerdo
	Usted hace su agenda		Muy de acuerdo
	Se organiza de acuerdo a la llegada de sus pacientes		Moderadamente de acuerdo
	Prioriza según la urgencia de sus pacientes		Poco de acuerdo
	Otro (especifique)		Nada de acuerdo
3. En su opinión, ¿cómo se siente con la manera actual de organizar sus consultas?		4. ¿Qué tan importante es el precio al momento de elegir un asistente de citas que le de 100% de seguridad en la administración de su tiempo?	
	Extremadamente seguro		Extremadamente importante
	Muy seguro		Muy importante
	Moderadamente seguro		Moderadamente importante
	Poco seguro		Poco importante
	Nada seguro		Nada importante
5. ¿Es importante para su práctica estar a la vanguardia de los adelantos tecnológicos?		6. ¿Le gustaría tener en estos momentos tener un sistema que le organice toda su actividad de manera efectiva?	
	Extremadamente importante		Extremadamente interesado
	Muy importante		Muy interesado
	Moderadamente importante		Moderadamente interesado
	Poco importante		Poco interesado
	Nada importante		Nada interesado
7. ¿Qué herramientas de gestión de citas online conoce, cuáles son las funciones más relevantes?		8. ¿Ha contratado este tipo de servicio? Pros y contras	

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Anexo II: Proyección financiera: escenario condiciones normales

US\$	Description	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total	Assumptions
		2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Cantidad										
	Servicios médicos		2,750	3,284	3,854	3,980	4,110	4,244	22,223	Analisis mercado
	Servicios a seguros		4,250	5,076	5,956	6,151	6,352	6,560	34,344	3.3% crecimiento anual
	Total		7,000	8,360	9,810	10,131	10,462	10,804		
Precio										
	Servicios médicos		\$ 118.73	\$ 150.52	\$ 190.81	\$ 241.89	\$ 306.65	\$ 388.74		26,8% Inflación Argentina
	Servicios a seguros		\$ 94.99	\$ 120.41	\$ 152.65	\$ 193.51	\$ 245.32	\$ 310.99		26,8% Inflación Argentina
Costo										
	Servicios médicos		\$ 49.47	\$ 62.72	\$ 79.51	\$ 100.79	\$ 127.77	\$ 161.97		26,8% Inflación Argentina
	Servicios a seguros		\$ 40.57	\$ 51.43	\$ 65.19	\$ 82.65	\$ 104.77	\$ 132.82		26,8% Inflación Argentina
Ingresos gravables										
	Servicios médicos		\$ 326,517.15	\$ 494,345.66	\$ 735,376.84	\$ 962,721.37	\$ 1,260,350.33	\$ 1,649,992.41	\$ 5,429,303.77	
	Servicios a seguros		\$ 403,693.93	\$ 611,191.00	\$ 909,193.18	\$ 1,190,273.70	\$ 1,558,251.32	\$ 2,039,990.62	\$ 6,712,593.75	
Egresos										
	Servicios médicos (CV)		\$ 136,048.81	\$ 205,977.36	\$ 306,407.01	\$ 401,133.90	\$ 525,145.97	\$ 687,496.84	\$ 2,262,209.90	
	Servicios a seguros (CV)		\$ 172,410.95	\$ 261,029.49	\$ 388,301.25	\$ 508,346.06	\$ 665,503.17	\$ 871,245.99	\$ 2,866,836.91	
	Costos Fijos	\$ 237,467.02	\$ 552,124.44	\$ 699,928.15	\$ 887,298.92	\$ 1,124,828.84	\$ 1,425,945.51	\$ 1,807,671.13	\$ 6,735,264.00	
Gastos de inversión										
			Amort Yrs							
	Capital	\$ 65,963.06	\$ 1.00	Inversión inicial						
	Bienes de capital	\$ 72,559.37	\$ 1.00	Inversión inicial						
	Otros	\$ 42,216.36	\$ 1.00	Inversión inicial						
Activos existentes										
		Existing Asset			Accounting			Taxation		
		Life (yrs)	Age (Yrs)	Disposal	Current BV	Rate	Method	Current BV	Rate	Method
	Equipos e implementos de back office	3.00	15.00	10.0%	500	33.0%	Linea recta	0	33.0%	Linea recta
Inversiones de capital										
		New Asset				Contabilización		Impuestos		
		Life (yrs)	Yr of Acq	Acq Price	Actg BV	Disposal	Rate	Method	Rate	Method
	Dotación de Oficina	3.00	2	46,174	6,596	10.0%	33.3%	Linea recta	33.3%	Linea recta
	Servidores	3.00	1	19,789	6,596	10.0%	33.3%	Linea recta	33.3%	Linea recta
	Dotación de equipos adicionales	3.00	3	6,596	6,596	10.0%	33.3%	Linea recta	33.3%	Linea recta

Fuente: Elaboración Propia (2016)

ANALISIS FINANCIERO

US\$ <u>Accounting Impact</u>	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Revenue		\$ 730,211.08	\$ 1,105,536.66	\$ 1,644,570.01	\$ 2,152,995.07	\$ 2,818,601.65	\$ 3,689,983.04	\$ 12,141,897.51
Operative expenses variables		\$ (308,459.76)	\$ (467,006.85)	\$ (694,708.27)	\$ (909,479.96)	\$ (1,190,649.14)	\$ (1,558,742.83)	\$ (5,129,046.81)
less Operative expenses fijos		\$ (552,124.44)	\$ (699,928.15)	\$ (887,298.92)	\$ (1,124,828.84)	\$ (1,425,945.51)	\$ (1,807,671.13)	\$ (6,497,796.98)
EBITDA		\$ (130,373.12)	\$ (61,398.34)	\$ 62,562.83	\$ 118,686.27	\$ 202,007.00	\$ 323,569.07	\$ 515,053.72
less Depreciation		\$ (6,596.31)	\$ (21,987.69)	\$ (24,186.46)	\$ (17,590.15)	\$ (2,198.77)	\$ -	\$ (72,559.37)
EBIT		\$ (136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 38,376.38	\$ 101,096.12	\$ 199,808.23	\$ 323,569.07	\$ 442,494.35
less Interest Expense 0%		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
less Tax Payable (35%)		\$ -	\$ -	\$ (13,431.73)	\$ (35,383.64)	\$ (69,932.88)	\$ (113,249.18)	\$ (231,997.43)
Net Profit		\$ (136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 24,944.64	\$ 65,712.48	\$ 129,875.35	\$ 210,319.90	\$ 210,496.92
add Profit on Asset disposal		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,617.41	\$ 659.63	\$ 1,978.89	\$ 7,255.94
Net Profit		\$ -	\$ (136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 24,944.64	\$ 70,329.89	\$ 130,534.98	\$ 212,298.79
								\$ 217,752.86

US\$ <u>Cash Flow Analysis</u>	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Taxable Revenue	\$ -	\$ 730,211.08	\$ 1,105,536.66	\$ 1,644,570.01	\$ 2,152,995.07	\$ 2,818,601.65	\$ 3,689,983.04	\$ 12,141,897.51
less Total Expenditure	\$ (418,205.80)	\$ (860,584.20)	\$ (1,166,935.00)	\$ (1,582,007.18)	\$ (2,034,308.80)	\$ (2,616,594.65)	\$ (3,366,413.96)	\$ (12,045,049.60)
less Tax Payable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (13,431.73)	\$ (35,383.64)	\$ (69,932.88)	\$ (113,249.18)	\$ (231,997.43)
Operating Cash Flow	\$ (418,205.80)	\$ (130,373.12)	\$ (61,398.34)	\$ 49,131.10	\$ 83,302.63	\$ 132,074.12	\$ 210,319.90	\$ (135,149.52)
less Capital Expenditure	\$ -	\$ -	\$ (9,894.46)	\$ (9,894.46)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (19,788.92)
add Perpetuity value							\$ 1,863,121.57	
add Asset Disposal Proceeds	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,617.41	\$ 659.63	\$ 1,978.89	\$ 7,255.94
Net Cash Flow	\$ (418,205.80)	\$ (130,373.12)	\$ (71,292.80)	\$ 39,236.64	\$ 87,920.04	\$ 132,733.75	\$ 2,075,420.35	\$ 1,715,439.06

	5 Yr
NPV	\$ 656,390.83
Total NPV of Cash Flow	\$ 656,390.83
TIR	28%
Payback	Año 3

US\$ NOPAT	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Revenue	\$ 730,211.08	\$ 1,105,536.66	\$ 1,644,570.01	\$ 2,152,995.07	\$ 2,818,601.65	\$ 3,689,983.04	
Total Expenditure	\$ (860,584.20)	\$ (1,166,935.00)	\$ (1,582,007.18)	\$ (2,034,308.80)	\$ (2,616,594.65)	\$ (3,366,413.96)	
EBITDA	\$ (130,373.12)	\$ (61,398.34)	\$ 62,562.83	\$ 118,686.27	\$ 202,007.00	\$ 323,569.07	
less Depreciation	\$ (6,596.31)	\$ (21,987.69)	\$ (24,186.46)	\$ (17,590.15)	\$ (2,198.77)	\$ -	
EBIT	\$ (136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 38,376.38	\$ 101,096.12	\$ 199,808.23	\$ 323,569.07	
less Tax operativo	\$ -	\$ -	\$ (13,431.73)	\$ (35,383.64)	\$ (69,932.88)	\$ (113,249.18)	
(+) Otros ingresos vta assets	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,617.41	\$ 659.63	\$ 1,978.89	
NOPAT	\$ (136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 24,944.64	\$ 70,329.89	\$ 130,534.98	\$ 212,298.79	
NOPAT VERIFICACION (op pft * (1-tax))	\$ (136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 24,944.64	\$ 65,712.48	\$ 129,875.35	\$ 210,319.90	
Dif: Ingresos no gravables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (4,617.41)	\$ (659.63)	\$ (1,978.89)	

US\$ EVA	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total Revenue	\$ 730,211.08	\$ 1,105,536.66	\$ 1,644,570.01	\$ 2,152,995.07	\$ 2,818,601.65	\$ 3,689,983.04	
Total Expenditure	\$ (860,584.20)	\$ (1,166,935.00)	\$ (1,582,007.18)	\$ (2,034,308.80)	\$ (2,616,594.65)	\$ (3,366,413.96)	
EBITDA	\$ (130,373.12)	\$ (61,398.34)	\$ 62,562.83	\$ 118,686.27	\$ 202,007.00	\$ 323,569.07	
less Depreciation	\$ (6,596.31)	\$ (21,987.69)	\$ (24,186.46)	\$ (17,590.15)	\$ (2,198.77)	\$ -	
EBIT	\$ (136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 38,376.38	\$ 101,096.12	\$ 199,808.23	\$ 323,569.07	
less Tax operativo	\$ -	\$ -	\$ (13,431.73)	\$ (35,383.64)	\$ (69,932.88)	\$ (113,249.18)	
(+) Otros ingresos vta assets	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,617.41	\$ 659.63	\$ 1,978.89	
NOPAT	\$ (136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 24,944.64	\$ 70,329.89	\$ 130,534.98	\$ 212,298.79	
Capital	\$ 180,738.79	\$ 190,633.25	\$ 190,633.25	\$ 180,738.79	\$ 180,738.79	\$ 180,738.79	
Costo del capital	\$ 0.11	\$ 0.11	\$ 0.11	\$ 0.11	\$ 0.11	\$ 0.11	
Total	\$ 20,594.81	\$ 21,722.26	\$ 21,722.26	\$ 20,594.81	\$ 20,594.81	\$ 20,594.81	
EVA = NOPAT - (CAPITAL* WACC)	\$ (157,564.23)	\$ (105,108.28)	\$ 3,222.39	\$ 49,735.09	\$ 109,940.17	\$ 191,703.98	
Factor	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	
EVA NPV	\$ (157,564.23)	\$ (105,108.28)	\$ 3,222.39	\$ 49,735.09	\$ 109,940.17	\$ 191,703.98	
SUMA EVA NPV	\$ 91,929.12						
Cap ini en el año 10 NPV	\$ 61,433.12						
EVA	\$ 30,496.00						

Anexo III: Proyección financiera: escenario optimista

US\$ Description	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total	Assumptions
	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Cantidad									
Servicios médicos		2,750	3,284	3,854	4,239	4,663	5,130	23,920	Analisis mercado
Servicios a seguros		4,250	5,076	5,956	6,552	7,207	7,928	36,968	10% crecimiento anual
Total		7,000	8,360	9,810	10,791	11,870	13,057		
Precio									
Servicios médicos	\$ 118.73	\$ 150.52	\$ 190.81	\$ 241.89	\$ 306.65	\$ 388.74			26,8% Inflación Argentina
Servicios a seguros	\$ 94.99	\$ 120.41	\$ 152.65	\$ 193.51	\$ 245.32	\$ 310.99			26,8% Inflación Argentina
Costo									
Servicios médicos	\$ 49.47	\$ 62.72	\$ 79.51	\$ 100.79	\$ 127.77	\$ 161.97			26,8% Inflación Argentina
Servicios a seguros	\$ 40.57	\$ 51.43	\$ 65.19	\$ 82.65	\$ 104.77	\$ 132.82			26,8% Inflación Argentina
Ingresos gravables									
Servicios médicos	\$ 326,517.15	\$ 494,345.66	\$ 735,376.84	\$ 1,025,460.94	\$ 1,429,974.51	\$ 1,994,056.56	\$ 6,005,731.65		
Servicios a seguros	\$ 403,693.93	\$ 611,191.00	\$ 909,193.18	\$ 1,267,842.61	\$ 1,767,968.49	\$ 2,465,379.02	\$ 7,425,268.22		
Egresos									
Servicios médicos (CV)	\$ 136,048.81	\$ 205,977.36	\$ 306,407.01	\$ 427,275.39	\$ 595,822.71	\$ 830,856.90	\$ 2,502,388.19		
Servicios a seguros (CV)	\$ 172,410.95	\$ 261,029.49	\$ 388,301.25	\$ 541,474.45	\$ 755,069.87	\$ 1,052,922.29	\$ 3,171,208.30		
Costos Fijos	\$ 237,467.02	\$ 552,124.44	\$ 699,928.15	\$ 887,298.92	\$ 1,124,828.84	\$ 1,425,945.51	\$ 1,807,671.13	\$ 6,735,264.00	
Gastos de inversión									
	Amort Yrs								
Capital	\$ 65,963.06	\$ 1.00	Inversión inicial						
Bienes de capital	\$ 72,559.37	\$ 1.00	Inversión inicial						
Otros	\$ 42,216.36	\$ 1.00	Inversión inicial						
Activos existentes									
	Existing Asset		Accounting			Taxation			
	Life (yrs)	Age (Yrs)	Disposal	Current BV	Rate	Method	Current BV	Rate	Method
Equipos e implementos de back office	3.00	15.00	10.0%	500	33.0%	Linea recta	0	33.0%	Linea recta
Inversiones de capital									
	New Asset			Contabilización		Impuestos			
	Life (yrs)	Yr of Acq	Acq Price	Actg BV	Disposal	Rate	Method	Rate	Method
Dotación de Oficina	3.00	2	46,174	6,596	10.0%	33.3%	Linea recta	33.3%	Linea recta
Servidores	3.00	1	19,789	6,596	10.0%	33.3%	Linea recta	33.3%	Linea recta
Dotación de equipos adicionales	3.00	3	6,596	6,596	10.0%	33.3%	Linea recta	33.3%	Linea recta

ANALISIS FINANCIERO

Precios unitarios promedio		104.32	132.24	167.64	212.52	269.41	341.53	
US\$ Accounting Impact	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Revenue	\$	730,211.08	\$ 1,105,536.66	\$ 1,644,570.01	\$ 2,293,303.55	\$ 3,197,943.00	\$ 4,459,435.57	\$ 13,430,999.88
Operative expenses variables	\$	(308,459.76)	\$ (467,006.85)	\$ (694,708.27)	\$ (968,749.84)	\$ (1,350,892.59)	\$ (1,883,779.19)	\$ (5,673,596.49)
less Operative expenses fijos	\$	(552,124.44)	\$ (699,928.15)	\$ (887,298.92)	\$ (1,124,828.84)	\$ (1,425,945.51)	\$ (1,807,671.13)	\$ (6,497,796.98)
EBITDA	\$	(130,373.12)	\$ (61,398.34)	\$ 62,562.83	\$ 199,724.87	\$ 421,104.90	\$ 767,985.26	\$ 1,259,606.40
less Depreciation	\$	(6,596.31)	\$ (21,987.69)	\$ (24,186.46)	\$ (17,590.15)	\$ (2,198.77)	\$ -	\$ (72,559.37)
EBIT	\$	(136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 38,376.38	\$ 182,134.72	\$ 418,906.13	\$ 767,985.26	\$ 1,187,047.04
less Interest Expense 0%	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
less Tax Payable (35%)	\$	-	\$ -	\$ (13,431.73)	\$ (63,747.15)	\$ (146,617.14)	\$ (268,794.84)	\$ (492,590.87)
Net Profit	\$	(136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 24,944.64	\$ 118,387.57	\$ 272,288.98	\$ 499,190.42	\$ 694,456.17
add Profit on Asset disposal	\$	-	\$ -	\$ -	\$ 4,617.41	\$ 659.63	\$ 1,978.89	\$ 7,255.94
Net Profit	\$	-	\$ (136,969.42)	\$ (83,386.03)	\$ 24,944.64	\$ 123,004.99	\$ 272,948.61	\$ 501,169.31
								\$ 701,712.10

US\$ <u>Cash Flow Analysis</u>	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Taxable Revenue	\$ -	\$ 730,211.08	\$ 1,105,536.66	\$ 1,644,570.01	\$ 2,293,303.55	\$ 3,197,943.00	\$ 4,459,435.57	\$ 13,430,999.88
less Total Expenditure	\$ (418,205.80)	\$ (860,584.20)	\$ (1,166,935.00)	\$ (1,582,007.18)	\$ (2,093,578.67)	\$ (2,776,838.10)	\$ (3,691,450.32)	\$ (12,589,599.28)
less Tax Payable	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (13,431.73)	\$ (63,747.15)	\$ (146,617.14)	\$ (268,794.84)	\$ (492,590.87)
Operating Cash Flow	\$ (418,205.80)	\$ (130,373.12)	\$ (61,398.34)	\$ 49,131.10	\$ 135,977.72	\$ 274,487.75	\$ 499,190.42	\$ 348,809.73
less Capital Expenditure	\$ -	\$ -	\$ (9,894.46)	\$ (9,894.46)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (19,788.92)
add Perpetuity value							\$ 4,398,232.09	
add Asset Disposal Proceeds	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,617.41	\$ 659.63	\$ 1,978.89	\$ 7,255.94
Net Cash Flow	\$ (418,205.80)	\$ (130,373.12)	\$ (71,292.80)	\$ 39,236.64	\$ 140,595.13	\$ 275,147.38	\$ 4,899,401.40	\$ 4,734,508.83

	5 Yr
NPV	\$ 2,251,622.18
Total NPV of Cash Flow	\$ 2,251,622.18
TIR	48%
Payback	Año 3

Fuente: Elaboración Propia (2016)

Anexo IV: Proyección financiera: escenario pesimista

US\$	Description	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Total	Assumptions
		2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Cantidad										
	Servicios médicos		2,750	3,284	3,854	3,858	3,862	3,866	21,473	Analisis mercado
	Servicios a seguros		4,250	5,076	5,956	5,962	5,968	5,974	33,186	0.1% crecimiento anual
	Total		7,000	8,360	9,810	9,820	9,830	9,839		
Precio										
	Servicios médicos		\$ 118.73	\$ 150.52	\$ 190.81	\$ 241.89	\$ 306.65	\$ 388.74		26,8% Inflación Argentina
	Servicios a seguros		\$ 94.99	\$ 120.41	\$ 152.65	\$ 193.51	\$ 245.32	\$ 310.99		26,8% Inflación Argentina
Costo										
	Servicios médicos		\$ 49.47	\$ 62.72	\$ 79.51	\$ 100.79	\$ 127.77	\$ 161.97		26,8% Inflación Argentina
	Servicios a seguros		\$ 40.57	\$ 51.43	\$ 65.19	\$ 82.65	\$ 104.77	\$ 132.82		26,8% Inflación Argentina
Ingresos gravables										
	Servicios médicos		\$ 326,517.15	\$ 494,345.66	\$ 735,376.84	\$ 933,169.45	\$ 1,184,161.89	\$ 1,502,663.19	\$ 5,176,234.19	
	Servicios a seguros		\$ 403,693.93	\$ 611,191.00	\$ 909,193.18	\$ 1,153,736.78	\$ 1,464,054.70	\$ 1,857,838.13	\$ 6,399,707.72	
Egresos										
	Servicios médicos (CV)		\$ 136,048.81	\$ 205,977.36	\$ 306,407.01	\$ 388,820.61	\$ 493,400.79	\$ 626,109.66	\$ 2,156,764.24	
	Servicios a seguros (CV)		\$ 172,410.95	\$ 261,029.49	\$ 388,301.25	\$ 492,741.75	\$ 625,273.36	\$ 793,451.70	\$ 2,733,208.51	
	Costos Fijos	\$ 237,467.02	\$ 552,124.44	\$ 699,928.15	\$ 887,298.92	\$ 1,124,828.84	\$ 1,425,945.51	\$ 1,807,671.13	\$ 6,735,264.00	
Gastos de inversión										
			Amort Yrs							
	Capital	\$ 65,963.06	\$ 1.00	Inversión inicial						
	Bienes de capital	\$ 72,559.37	\$ 1.00	Inversión inicial						
	Otros	\$ 42,216.36	\$ 1.00	Inversión inicial						
Activos existentes										
		Existing Asset			Accounting			Taxation		
		Life (yrs)	Age (Yrs)	Disposal	Current BV	Rate	Method	Current BV	Rate	Method
	Equipos e implementos de back office	3.00	15.00	10.0%	500	33.0%	Linea recta	0	33.0%	Linea recta
Inversiones de capital										
		New Asset				Contabilización		Impuestos		
		Life (yrs)	Yr of Acq	Acq Price	Actg BV	Disposal	Rate	Method	Rate	Method
	Dotación de Oficina	3.00	2	46,174	6,596	10.0%	33.3%	Linea recta	33.3%	Linea recta
	Servidores	3.00	1	19,789	6,596	10.0%	33.3%	Linea recta	33.3%	Linea recta
	Dotación de equipos adicionales	3.00	3	6,596	6,596	10.0%	33.3%	Linea recta	33.3%	Linea recta

ANALISIS FINANCIERO

Precios unitarios promedio		104.32	132.24	167.64	212.52	269.41	341.53										
US\$	Accounting Impact	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021	Total								
	Revenue	\$	730,211.08	\$	1,105,536.66	\$	1,644,570.01	\$	2,086,906.23	\$	2,648,216.60	\$	3,360,501.33	\$	11,575,941.91		
	Operative expenses variables	\$	(308,459.76)	\$	(467,006.85)	\$	(694,708.27)	\$	(881,562.35)	\$	(1,118,674.15)	\$	(1,419,561.37)	\$	(4,889,972.75)		
less	Operative expenses fijos	\$	(552,124.44)	\$	(699,928.15)	\$	(887,298.92)	\$	(1,124,828.84)	\$	(1,425,945.51)	\$	(1,807,671.13)	\$	(6,497,796.98)		
	EBITDA	\$	(130,373.12)	\$	(61,398.34)	\$	62,562.83	\$	80,515.04	\$	103,596.93	\$	133,268.83	\$	188,172.18		
less	Depreciation	\$	(6,596.31)	\$	(21,987.69)	\$	(24,186.46)	\$	(17,590.15)	\$	(2,198.77)	\$	-	\$	(72,559.37)		
	EBIT	\$	(136,969.42)	\$	(83,386.03)	\$	38,376.38	\$	62,924.89	\$	101,398.16	\$	133,268.83	\$	115,612.81		
less	Interest Expense 0%	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-		
less	Tax Payable (35%)	\$	-	\$	-	\$	(13,431.73)	\$	(22,023.71)	\$	(35,489.36)	\$	(46,644.09)	\$	(117,588.89)		
	Net Profit	\$	(136,969.42)	\$	(83,386.03)	\$	24,944.64	\$	40,901.18	\$	65,908.81	\$	86,624.74	\$	(1,976.08)		
add	Profit on Asset disposal	\$	-	\$	-	\$	-	\$	4,617.41	\$	659.63	\$	1,978.89	\$	7,255.94		
	Net Profit	\$	-	\$	(136,969.42)	\$	(83,386.03)	\$	24,944.64	\$	45,518.59	\$	66,568.44	\$	88,603.63	\$	5,279.85

US\$	<u>Cash Flow Analysis</u>								Total
	2016	2016	2017	2018	2019	2020	2021		
Taxable Revenue	\$	-	\$ 730,211.08	\$ 1,105,536.66	\$ 1,644,570.01	\$ 2,086,906.23	\$ 2,648,216.60	\$ 3,360,501.33	\$ 11,575,941.91
less Total Expenditure	\$	(418,205.80)	\$ (860,584.20)	\$ (1,166,935.00)	\$ (1,582,007.18)	\$ (2,006,391.19)	\$ (2,544,619.67)	\$ (3,227,232.49)	\$ (11,805,975.54)
less Tax Payable	\$	-	\$ -	\$ -	\$ (13,431.73)	\$ (22,023.71)	\$ (35,489.36)	\$ (46,644.09)	\$ (117,588.89)
Operating Cash Flow	\$	(418,205.80)	\$ (130,373.12)	\$ (61,398.34)	\$ 49,131.10	\$ 58,491.33	\$ 68,107.57	\$ 86,624.74	\$ (347,622.52)
less Capital Expenditure	\$	-	\$ -	\$ (9,894.46)	\$ (9,894.46)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (19,788.92)
add Perpetuity value								\$ 777,580.21	
add Asset Disposal Proceeds	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,617.41	\$ 659.63	\$ 1,978.89	\$ 7,255.94
Net Cash Flow	\$	(418,205.80)	\$ (130,373.12)	\$ (71,292.80)	\$ 39,236.64	\$ 63,108.74	\$ 68,767.20	\$ 866,183.84	\$ 417,424.71

	5 Yr
NPV	\$ (29,896.65)
Total NPV of Cash Flow	\$ (29,896.65)
TIR	10%
Payback	Nunca

Fuente: Elaboración Propia (2016)

CURRICULUM VITAE

MAURICIO ALBERTO POSADA CARDONA

SUMARIO PROFESIONAL

Licenciado en Administración con inglés avanzado, amplia experiencia en la Industria Farmacéutica y en industria del Comercio Internacional y Logística. Fuertes habilidades de liderazgo y una trayectoria comprobada en la planificación estratégica.

EXPERIENCIA PROFESIONAL

BLUE OCEAN, CARACAS, VENEZUELA 2014-ACTUALIDAD

GERENTE DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

Elaboración de los análisis de estrategias del mercado, evaluación de los requerimientos, capacidades y consideraciones para el ingreso a nuevos mercados, especialmente iberoamericanos. *Project Manager* de la incursión de la marca. Desarrollo de las estrategias de negociación, revisión de riesgos y estimación de éxito en función de objetivos.

FEDEX EXPRESS, CARACAS, VENEZUELA 2013-2014

GERENTE DE VENTAS

Responsable de los resultados de ventas y nivel de ingresos de la empresa

MAERSK LINE, CARACAS, VENEZUELA 2012– 2013

EJECUTIVO SR. DE VENTAS EXTERNAS

Desarrollar planes de ventas para nuestros clientes, basadas en la venta de valor.

FEDEX EXPRESS, BUENOS AIRES, ARGENTINA 2011 – 2012

EJECUTIVO DE CUENTAS

Desarrollo y gestión de negocio para las perspectivas de *inbound* y *exbound*, ventas.

PFIZER, CARACAS, VENEZUELA 2006 – 2010

REPRESENTANTE MÉDICO DE LÍNEA ESPECIAL

Negociaciones con los canales a través de las negociaciones con distribuidores. Visita a Médicos.

SCHERING PLOUGH, CARACAS, VENEZUELA 2003 – 2006

REPRESENTANTE DE VENTAS FARMACÉUTICAS

Gestión e impulso de ventas con los canales, en el caso de Schering, esta posición se refleja como representante de ventas

EDUCACION

MASTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA), Certificación en Marketing, Universidad de Palermo, Buenos Aires, Argentina (Culminación tesis 2016)

Diploma en Gestión de la Comunicación, UCAB (2010, Venezuela)

Bachelor in Science of Management, BSM, Preston University (2008). Venezuela

Técnico Superior Universitario en Administración de Empresas, IUNP (1999)

CURSOS

Value Selling, Customer needs assessment & understanding Value Proposition preparation.

Panama, Nov. 2012/ *Supply Chain Management*, Maersk Line, Panama Jul. 2012/ *Sales*

Development and Education RED3I, FedEx Argentina, Nov. 2011/ *Phase II Task*

Force Medical Representative, Pfizer de Venezuela, Nov. 2009/ *Phase I Sales Representative*,

192 hrs. Pfizer of Venezuela, in Oct. 2006./ *Skills Improvement Course Listen and*

Learn. Schering-Plough. Mar. 2004/ *Training Course for Pharmaceutical Sales*

Professionals. Schering-Plough. Dic. 2004/

CRM Sales Techniques Socratic Communications. Aventis Pharma Inc., Ene. 2003/

Personal Leadership, 16 hours. Zuoz Pharma, Jun. 2002/ *Training Course*

for Sales Representatives. Zuoz Pharma, Ene. 2000 y otros más.

Lugar de residencia actual: Santiago de Chile. mauroposad@gmail.com. Tlf. +56951034486.