



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA PLATAFORMA DE ATENCIÓN
MÉDICA VIRTUAL DE BAJA COMPLEJIDAD**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Srta. MARIAELENA ANGULO MENDIETA

Sr. CARLOS CHRISTIAN COBIAN LEZAMA

Sr. DIEGO ALONSO MOSCOL YNOSTROZA

Sr. ANDRES MURDOCH FABBRI

Sr. VICTOR LUIS SARRIA PARDO

Sr. DUILIO HUGO URRUTIA CORREA

Asesor: Profesor José Aníbal Díaz Ísmodes

[0000-0001-9216-4974](tel:0000-0001-9216-4974)

Lima, enero de 2022

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocio tiene como objetivo principal determinar la viabilidad y la puesta en marcha de una empresa que brinda el servicio de atención médica virtual para patologías de baja complejidad a través de una plataforma digital de fácil acceso y navegación, llamada Doctor 24, la cual estará dirigida a personas del nivel socioeconómico (NSE) C de Lima Metropolitana.

La oportunidad de negocio surge gracias a que existe un limitado acceso al sistema de salud público y privado, a la escasa oferta de un servicio privado eficiente y accesible económicamente, y al grave problema de automedicación existente en la mayoría de la población de Lima Metropolitana. Bajo este contexto, en el mercado local existen servicios de telesalud dirigidos a los sectores socioeconómicos A y B; sin embargo, ninguno cubre correctamente en oportunidad, eficiencia y pertinencia las necesidades del NSE C.

La validación de este modelo se realizó mediante una investigación de mercado con sondeos cualitativos y cuantitativos, cuyas principales conclusiones destacan la necesidad de rapidez en el acceso a los servicios de salud, los altos costos que se derivan de la salud privada y el error en el diagnóstico médico por no tener la posibilidad de acceder a servicios de mayor calidad. Por ello, el 71 % de los entrevistados se mostraron dispuestos a contratar algún servicio de teleconsulta para la atención de dolencias agudas y un 81 %, a pagar entre S/ 21 y S/ 40 por el servicio.

La oferta de Doctor 24 estará enfocada en tres pilares: (i) atención inmediata 24/7, (ii) efectividad en el diagnóstico y en el tratamiento médico, y (iii) brindar un precio accesible al servicio por suscripción o atención inmediata. Los clientes de Doctor 24 tendrán a su disposición el canal digital para solicitar el servicio médico, el cual incluirá una web y una aplicación compatible con IOS y Android. El servicio será brindado por un *staff* médico propio enfocado en el cliente, y se dispondrá de una división digital, responsable del UX/UI de la plataforma, *advanced analytic* y marketing digital, y una división de operaciones, responsable de la gestión de recursos humanos, de finanzas, legal y del servicio posventa.

Para llevar a cabo la operatividad de la idea de negocio se han definido tres objetivos: calidad, disponibilidad y entrega de servicio. Asimismo, se han estructurado los procesos operativos en dos grupos: *front y back office*, con la finalidad de brindar un servicio oportuno y de calidad que supere las expectativas de los clientes. Por otro lado, se ha elaborado un plan de estrategias de recursos humanos enfocado en el reclutamiento, el desarrollo y la fidelización del personal con el objetivo de contar con un equipo identificado con la organización y comprometidos a brindar un servicio de excelencia con un enfoque centrado en el cliente.

Finalmente, se realizaron proyecciones económicas y financieras del proyecto Doctor 24. Asumiendo aun un nivel conservador de penetración en el segmento objetivo, el nivel de consultas proyectados al año 5 es de 1,152,054, lo que permite un volumen de ventas netas de S/ 27,698,240, con un EBITDA de S/ 6,422,307 (23 % sobre las ventas). La inversión inicial y capital de trabajo para los primeros dos años ascenderá a S/ 3,728,219. Esta se financiará totalmente con aporte de capital de los socios. Doctor 24 alcanzará una TIR de 35 % con un VAN de S/ 1,680,307 en las proyecciones a cinco años. A partir del año 5, se estima que el resultado del EBITDA estará cercano al 25 % sobre las ventas y el crecimiento de ventas se estabilizará en entre +5 y 10 % anualmente.

TABLA DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I. LA OPORTUNIDAD Y EL MODELO DE NEGOCIO

1. Idea de negocio.....	2
2. Sondeo de mercado	3
2.1 Descripción del problema.....	3
2.2 Perfil del potencial cliente de Doctor 24.....	5
2.3 El mercado objetivo de Doctor 24.....	7
3. Modelo de negocio	11
3.1 <i>Business Model Canvas</i> : Elementos y descripción	11
4. Oportunidades identificadas	17

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno.....	20
1.1 Entorno político.....	20
1.2 Entorno económico.....	21
1.3 Entorno social - demográfico	21
1.4 Entorno tecnológico	22
1.5 Entorno global	22
2. Análisis del microentorno	23
2.1 Identificación, características y evolución del sector	23
2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	25
2.3 Cadena de valor interna.....	28

CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Visión	31
2. Misión.....	31
3. Valores	31
4. Objetivos estratégicos.....	31
5. Estrategia competitiva	32

6. Estrategia de crecimiento	33
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO.....	34
1. Objetivos	34
2. Metodología	35
3. Estimación de la demanda	35
4. Conclusiones	37
CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	40
1. Objetivos del plan de marketing.....	40
2. Estrategia de posicionamiento de marca	40
3. Estrategias de la mezcla de marketing	42
4. Cronograma de actividades	49
5. Presupuesto del plan de marketing.....	50
CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES.....	51
1. Objetivos del plan de operaciones.....	51
2. Estrategias y planificación de operaciones.....	51
3. Diseño de los procesos	53
4. Actividades preoperativas	55
5. Presupuesto del plan de operaciones	57
CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	58
1. Objetivos del plan de recursos humanos	58
2. Estructura organizacional	58
3. Estrategias de administración de recursos humanos	61
4. Presupuesto del plan de recursos humanos	64
CAPÍTULO VIII. ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS	66
1. Forma jurídica y estructura societaria	66
2. Aspectos legales a considerar por la naturaleza del negocio.....	66
CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO.....	68
1. Objetivos del plan financiero	68
2. Supuestos y políticas	68
3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio.....	69

4. Estados financieros y flujo de caja	69
5. Estructura del financiamiento.....	71
6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera.....	72
7. Planes de contingencia	73
 CAPÍTULO X. RESPONSABILIDAD SOCIAL	75
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	74
1. Conclusiones.....	76
2. Recomendaciones	77
 BIBLIOGRAFÍA.....	76
ANEXOS.....	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	<i>Buyer Persona</i> de Doctor 24	6
Tabla 2.	Distribución de habitantes de Lima Metropolitana por NSE (%).....	7
Tabla 3.	Distribución del gasto familiar por nivel socioeconómico en Lima Metropolitana .	9
Tabla 4.	Detalle del gasto en salud en Lima Metropolitana	9
Tabla 5.	Principales documentos normativos relacionados a la telesalud en el Perú	20
Tabla 6.	Nivel de competencia (cinco fuerzas de Porter)	25
Tabla 7.	Sustitutos de Doctor 24.....	26
Tabla 8.	Principales competidores de atención de salud virtual	27
Tabla 9.	Definición de los valores de Doctor 24	31
Tabla 10.	Objetivos estratégicos.....	32
Tabla 11.	Objetivos del estudio de mercado.....	34
Tabla 12.	Estimación de la demanda potencial	36
Tabla 13.	Determinación de la cantidad de servicios brindados (ventas) por año.....	36
Tabla 14.	Estimación de CLTV	37
Tabla 15.	Estimación de CAC	37
Tabla 16.	Objetivos del plan de marketing.....	40
Tabla 17.	Construcción de la declaración de posicionamiento de marca	41
Tabla 18.	Resumen de precios de Doctor 24 por modalidad de acceso.....	47
Tabla 19.	Cronograma de actividades de marketing.....	50
Tabla 20.	Inversión en la gestión de marketing e inversión publicitaria	50
Tabla 21.	Objetivos del plan de operaciones	51
Tabla 22.	Descripción de procesos	54
Tabla 23.	Plan de despliegue de Doctor 24	56
Tabla 24.	Presupuesto de inversión inicial y puesta en marcha.....	57
Tabla 25.	Presupuesto del plan de operaciones	57
Tabla 26.	Objetivos del plan de recursos humanos	58
Tabla 27.	Presupuesto de planilla	65
Tabla 28.	Indicadores del plan contable financiero	68
Tabla 29.	Estado de ganancias y pérdidas	70
Tabla 30.	Análisis vertical de estado de ganancias y pérdidas	70
Tabla 31.	Ratios del estado de ganancias y pérdidas	71
Tabla 32.	Flujo de caja	71
Tabla 33.	Resumen del análisis de sensibilidad.....	73
Tabla 34.	Riesgos y planes de contingencia	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Tipo de aseguramiento en salud (NSE C) y lugar de atención por problemas de salud en Lima Metropolitana.....	8
Gráfico 2.	Evolución de la población por grupo de edad	10
Gráfico 3.	Gasto mensual en consultas médicas según la edad del jefe de hogar en Lima Metropolitana	10
Gráfico 4.	Población que utiliza el servicio de Internet, según tipo de dispositivo	11
Gráfico 5.	<i>Value Proposition Canvas</i>	12
Gráfico 6.	Elementos clave de diferenciación	12
Gráfico 7.	Enfoques de salud virtual implementados en el entorno de trabajo	23
Gráfico 8.	Cadena de valor interna	28
Gráfico 9.	Costo de oportunidad del cliente versus costo de atención digital de Doctor 24 ...	44
Gráfico 10.	Mapeo de procesos	51
Gráfico 11.	Flujograma de la ejecución del servicio	53
Gráfico 12.	Organigrama Doctor 24 e interrelación de las áreas con la cadena de valor interna ..	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Mapa de empatía de un paciente de nivel socioeconómico C	80
Anexo 2.	Objetivos y conclusiones de la investigación de mercado.....	82
Anexo 3.	Plan de desarrollo de Doctor 24 en el tiempo.....	83
Anexo 4.	Guía de marca de Doctor 24	84
Anexo 5.	Producto – <i>customer journey</i> de Doctor 24	85
Anexo 6.	Flujo de navegación – Doctor 24.....	86
Anexo 7.	Manual de servicio – Doctor 24	92
Anexo 8.	Guía de atención	96

INTRODUCCIÓN

Debido al limitado acceso al sistema de salud público y privado en el Perú, se evidencia un número relevante de necesidades insatisfechas, sobre todo por parte de los segmentos de la población con escasos recursos. A partir de esta problemática, se han identificado como principales obstáculos la falencia de una alternativa de salud privada a un costo accesible, la precariedad del sistema de salud público y la automedicación por parte de la población.

Con el objetivo de resolver estas limitantes, se han propuesto iniciativas privadas y públicas; sin embargo, la fragmentación del sistema de salud peruano y la precariedad de la salud pública todavía es evidente. Es por ello que se encuentra una oportunidad de negocio para modelos de atención médica a través de canales digitales que brinden soluciones alternativas a los sistemas de salud existentes. Así, se creó Doctor 24, una plataforma que brinda atención médica virtual dirigida a personas del nivel socioeconómico (NSE) C de Lima Metropolitana.

Para analizar esta idea de negocio, se realizó una investigación de mercado con enfoque mixto a través de entrevistas a profundidad y encuestas que permitieron comprobar que el mercado objetivo busca una alternativa como la que puede ofrecer Doctor 24: atención inmediata durante las veinticuatro horas los siete días de la semana (24/7), efectividad en el diagnóstico y tratamiento, y precio accesible.

En el presente trabajo, se desarrolla a profundidad el planeamiento estratégico del negocio definiendo los objetivos y las estrategias de las áreas clave con el objetivo de garantizar la viabilidad y puesta en marcha de Doctor 24. En primer lugar, se han desarrollado los principales puntos de la mezcla de marketing para garantizar que tanto los objetivos como las estrategias planteadas estén alineados a la propuesta de valor que Doctor 24 busca ofrecer.

Asimismo, se ha diseñado el plan de operaciones con el objetivo de utilizar eficazmente los recursos de la empresa en cada etapa del flujograma de servicio, así como el plan de recursos humanos que busca gestionar de manera óptima el personal para garantizar su productividad y satisfacción. Además, se han identificado los principales aspectos legales y normativos que Doctor 24 debe considerar para su operación. Finalmente, a partir de las fuentes de información primarias y secundarias utilizadas, se ha realizado la evaluación económica pertinente a través de proyecciones financieras y análisis de escenarios con el objetivo de entender la sensibilidad del negocio y determinar los planes de acción adecuados.

En conclusión, los resultados de esta investigación ponen de manifiesto que, en el Perú, existe una oferta escasa de soluciones eficaces y accesibles en el sector salud y, por ello, modelos como Doctor 24 tienen una alta posibilidad de éxito.

1 **CAPÍTULO I. LA OPORTUNIDAD Y EL MODELO DE NEGOCIO**

1. Idea de negocio

A partir del estudio desarrollado en los siguientes puntos del presente trabajo, surge la idea de negocio de Doctor 24, una plataforma digital que se dedicará a prestar servicios de salud de manera no presencial y de calidad a personas con limitado acceso al sistema de salud, público o privado, en el Perú.

Los servicios de salud brindados resolverán consultas relacionadas a patologías de baja complejidad – que no representan riesgo para la vida –, tanto para dolencias agudas como para el seguimiento de dolencias crónicas, y abarcarán las etapas de prevención, diagnóstico y recuperación de la salud de los pacientes que se atiendan.

Para interactuar de manera no presencial con los pacientes y brindarles la mejor experiencia, Doctor 24 se apoyará en el desarrollo de una plataforma digital que permitirá realizar videollamadas, chatear, recibir recomendaciones, guardar historial, realizar y visualizar valoraciones, entre otros atributos relevantes. La plataforma se compondrá de diferentes soluciones digitales (*app*, web e intranet), y estas serán desarrolladas con un enfoque de fácil acceso y una interfaz amigable, intuitiva y robusta.

Según los resultados de la encuesta realizada para la presente investigación, esta plataforma digital permitirá mitigar los principales problemas que afrontan hoy en día las personas con limitado acceso a un sistema de salud que satisfaga realmente sus necesidades, tales como la reducida disponibilidad para conseguir citas médicas con prontitud, los tiempos de atención prolongados y los costos de tratamiento elevados. Los pacientes podrán, desde sus casas, disponer del servicio en el momento que lo deseen y a un precio muy accesible. Otro atributo relevante en la oferta de valor no presencial de Doctor 24 será la capacidad de atender 24/7. De esta manera, los pacientes podrán realizar sus consultas y atenderse en cualquier momento y en cualquier lugar.

Por otro lado, para brindar un servicio de calidad que sea consistente en el tiempo, Doctor 24 contará con un equipo de médicos especializado en el servicio ofrecido y altamente capacitado para interactuar de manera óptima en la plataforma digital. Estos valiosos recursos deberán estar en la capacidad de empatizar con sus pacientes, realizar los diagnósticos adecuados, brindar recomendaciones y recetar; todas estas acciones se lograrán mediante el uso de tecnologías de comunicación remota. Asimismo, una fortaleza relevante de la idea de negocio será captar, motivar y desarrollar jóvenes médicos, siendo una de las principales motivaciones poder ayudarlos en el desarrollo de su carrera profesional.

Además, la plataforma digital implementada permitirá identificar anticipadamente sobre la base de preguntas los perfiles del cliente, los antecedentes y los malestares generales que permitirán

un entendimiento anticipado del paciente para así optimizar el tiempo que dedique el doctor en la consulta. Para lograr esta optimización, será fundamental el uso de herramientas de analítica, las cuales permitan encontrar patrones de comportamiento de los usuarios del servicio.

Debido a que la finalidad principal de Doctor 24 será acercar la oferta médica de baja complejidad a un público con limitado acceso a atenciones de salud de calidad, la oportunidad de este servicio se encuentra en segmentos desatendidos que aún cuentan con capacidad adquisitiva, por lo que la concentración de los esfuerzos de captación estará en el NSE C en las zonas urbanas de Lima Metropolitana. Gran parte de este segmento cuenta con un activo digital que le permitirá interactuar con la plataforma sin problemas, mediante esquemas accesibles de precios que permitirán completar su experiencia satisfactoriamente, generando valor a ambas partes.

2. Sondeo de mercado

2

2.1 Descripción del problema

Considerando el sector de servicios de salud en el que se desarrollará Doctor 24, se evidencian tres principales problemas que constituyen una oportunidad para el modelo de negocio que se plantea: (i) la falencia de una alternativa de salud privada que permita a la población de menor capacidad adquisitiva acceder a una atención médica de calidad y a un costo accesible al presupuesto familiar destinado para este rubro; (ii) la precariedad del sistema de salud público que no se abastece para cubrir las necesidades de disponibilidad y capacidad resolutoria de sus afiliados; y (iii) la automedicación, práctica que debe erradicarse ya que puede ocasionar efectos colaterales negativos. En línea con ello, se detalla el contexto que define esta problemática.

Como señala la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2021), el sistema de salud peruano cuenta con un formato de atención sanitaria descentralizada administrado por cinco entidades: el Ministerio de Salud (Minsa) con el Sistema Integral de Salud (SIS), EsSalud, las Fuerzas Armadas (FF. AA.), Policía Nacional (PNP) y el sector privado que brinda servicios al resto de la población. El resultado es un sistema de salud fragmentado y segmentado, con la presencia de diversos problemas como una marcada asimetría en la distribución y proporción de los profesionales de la salud (Cetrángalo et al., 2013). Tal fragmentación se debe a que se cuenta con 13.6 médicos por cada 10,000 habitantes, 9.4 menos de lo recomendado por la OMS para garantizar una prestación adecuada del servicio.

Asimismo, Arroyo et al. (2015) indicaron que existe una brecha importante en cuanto a la inversión en infraestructura y equipamiento del sector salud, que se evidencia en la antigüedad de los hospitales nacionales, que oscila entre 70 y 100 años. Se sabe que cerca del 70 % de los servicios públicos del país no tienen la capacidad instalada adecuada y que la brecha de

infraestructura estimada a cinco años bordea los S/ 27,545 millones (Rodríguez, 2020), lo que se evidencia en el retroceso de indicadores de salud y calidad de vida de la población.

Aunque en los últimos tres años (2018-2020) el monto asignado en el Presupuesto Institucional de Apertura fue de aproximadamente S/ 600, S/ 2,600 y S/ 1,900 millones, y los presupuestos modificados superaron los S/ 3,000 millones anuales, Perú mantiene una menor participación del gasto en salud sobre el producto bruto interno (PBI) en comparación con los países de la Alianza del Pacífico y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Cabe resaltar que la ejecución y el uso de este presupuesto fue menor a 60 % en los años 2018 y 2019, y fue de 14.1 % en los primeros tres trimestres de 2020 (Rodríguez, 2020).

Sin embargo, pese a que la falta de infraestructura por limitado presupuesto es un problema grave para el acceso a la atención pública de la salud, en los últimos tres años se ha vuelto más evidente la precariedad en la calidad del servicio, relacionada específicamente con los tiempos de espera para atención, no solo para acceder al servicio médico, sino también durante el mismo día que este ha sido programado. Por un lado, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020), en el primer trimestre – indicadores previos a la pandemia de COVID-19 –, en zonas urbanas el tiempo promedio de programación de una cita para atención en salud podía llegar a 6.25 días y el tiempo promedio de espera para ser atendido en EsSalud podía alcanzar hasta 85 minutos, incluido el tiempo promedio para el traslado al establecimiento de salud, que se convierten en tiempos muertos que afectan no solo la oportunidad de atención para un diagnóstico pertinente, sino también la productividad de las personas y, por tanto, sus ingresos.

Por otro lado, a pesar de la fragmentación del sistema de salud peruano y la precariedad de la salud pública en términos de infraestructura y calidad, resulta relevante no dejar de lado el perfil epidemiológico que caracteriza a la población peruana, ni tampoco su dimensionamiento, específicamente de aquellos con necesidades de tratamiento y cuidados a largo plazo, como los que padecen enfermedades crónicas. Según la OMS (2020), en el Perú, más del 50 % de la carga de enfermedades está asociada a estas dolencias, que son la principal causa de muerte y discapacidad del mundo. Lamentablemente, la pandemia causada por la COVID-19 ha generado interrupciones en los servicios de salud relacionados con las enfermedades crónicas, situación que, aunada a los problemas de capacidad y oportunidad de atención en el sistema de salud público, ha generado estragos significativos en la calidad de vida de las personas que las padecen.

Asimismo, según la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) (INEI, 2020), el 29.5 % de la población de Lima Metropolitana no acude a un centro de salud, pues opta por la automedicación, recurriendo a las farmacias más cercanas en lugar de acudir a un consultorio externo. En tal sentido, la automedicación, el acto por el cual las personas toman o administran medicamentos sin indicación ni diagnóstico médicos, conlleva riesgos como la toxicidad del fármaco, reacciones

adversas e intoxicación, dependencia o adicción, y resistencia microbiana que a largo plazo pueden causar mortalidad. Es así que, entre los factores que impulsan la automedicación, se encuentran la falta de acceso a servicios de salud públicos o la falta de recursos económicos para acudir a servicios de salud privados.

De esta manera, habiendo explicado la principal problemática del sistema de salud del Perú descrita en los párrafos precedentes, se desprende la identificación de la oportunidad para Doctor 24 prioritaria en segmentos desatendidos, los cuales son los más perjudicados debido a su capacidad adquisitiva limitada que los obliga a depender de un sistema público que no está en la capacidad de satisfacer sus necesidades de salud de baja complejidad con calidad, oportunidad en el acceso y altos niveles de resolución, tanto en la identificación del diagnóstico como en el tratamiento derivado.

2.2 Perfil del potencial cliente de Doctor 24

Según la ENAHO (INEI, 2020), el 71.4 % de la población de Lima Metropolitana cuenta con un seguro de salud público, mientras que solo el 7.1 % con un seguro privado. Pese a que existe un significativo porcentaje que se encuentra afiliado a un sistema de salud público, solo el 14.0 % de la población de Lima Metropolitana se atiende en centros del Minsa y EsSalud; el 10.9 %, en clínicas y consultorios privados; y el 43.7 % no acude a atenderse a un centro de salud, pues busca otras alternativas. El resto (31.1 %) de la población de Lima Metropolitana que cuenta con un seguro de salud público acude directamente a las farmacias a hacer sus consultas, debido al rápido y fácil acceso a la compra de medicamentos, la cercanía de tales establecimientos a sus hogares, y sus horarios de atención extendidos. Asimismo, el 29.5 % de quienes no acuden a un centro de salud para atenderse repite una receta anterior o se autorreceta un medicamento (INEI, 2020). En relación con ello, se evidencia un desconocimiento de la población de los riesgos que implica para la salud la automedicación.

Por otro lado, se debe considerar que el 54 % de la población de Lima Metropolitana labora en el sector informal percibiendo ingresos medios-bajos, lo cual limita el acceso a seguros de salud privados y a atención médica particular (INEI, 2020). Además, tomando en cuenta los horarios de trabajo de aquella población y la ubicación de sus hogares y centros de labores en Lima Metropolitana, le demanda salir de sus casas a las 6:00 a.m. y regresar a las 10:00 p.m., lo que le dificulta atenderse en un centro de salud público que cuenta con un horario de atención de 9:00 a.m. a 2:00 p.m. establecido. Como resultado, no encuentra respuestas a sus demandas de atención en salud – atención médica, compra de medicinas y pruebas de laboratorio –, por lo cual su alternativa de solución más fácil y accesible son las farmacias. Según la CPI (2021), el 93 % de la población de Lima Metropolitana se encuentra en distritos fuera de Lima Moderna; es decir, la mayor parte de la población se ubica en las periferias de la ciudad, lo cual no solo dificulta su

traslado a sus centros laborales, sino a los centros de salud y hospitales locales y regionales. Asimismo, la congestión vehicular en la ciudad de Lima en los últimos años ha incrementado las horas punta, que han aumentado de cinco a nueve horas diarias (Almeida, 2019).

Según el perfil descrito del potencial cliente de Doctor 24, este se enfrenta constantemente a problemas relevantes frente a necesidades de salud, como buscar y tratar de acceder a una atención médica primaria con una oferta de calidad limitada, por ejemplo, con la falta de recursos humanos – médicos, enfermeros y licenciados de enfermería –, infraestructura, horarios de atención restringidos y la escasa cantidad de centros de atención médica acordes con la densidad poblacional. Ahora bien, al profundizar el perfil del potencial cliente de Doctor 24 utilizando la metodología *Buyer Persona*, que permite describir el arquetipo de cliente sobre la base de la combinación del segmento del mercado – segmentación sociodemográfica de un perfil – y las motivaciones, los obstáculos y los intereses de tal perfil, se obtiene la información de la Tabla 1.

Tabla 1.

Buyer Persona de Doctor 24

Perfil general Trabajo, situación laboral, familia, intereses	Cuenta con estudios técnicos o secundaria completa. Se trata de un trabajador independiente que no percibe un salario mensual fijo y cuenta con ingresos diarios. Está muy preocupado por el bienestar de su familia. Utiliza redes sociales como Facebook e Instagram, y frecuentemente comparte noticias y novedades con su círculo cercano vía WhatsApp. Tiene acceso al sistema de salud público. Solo accede al sistema privado ante alguna necesidad de salud prioritaria de su familia (hijos).
Información demográfica Sexo, edad, ubicación	Son varones y mujeres de NSE desatendidos. Tienen entre 18 y 65 años. Viven en Lima Metropolitana.
Objetivos Metas que se propone tanto a nivel profesional como personal	Ser el sustento económico de su familia, cubriendo sus necesidades de alimentación, educación y salud Brindarles a sus hijos las oportunidades a las que no pudo acceder, como ingresar a la universidad y terminar una carrera universitaria Disponer de un sistema de salud de calidad accesible a su presupuesto, especialmente para sus hijos
Retos Desafíos en su vida personal y profesional	Enfermarse o que se enferme algún miembro de su familia y no poder conseguir una cita médica con prontitud, pues los plazos para acceder a una cita médica en el sistema de salud público son largos Acceder a una atención médica de calidad con la seguridad de un buen diagnóstico médico Costo de oportunidad de asistir a una consulta médica del sistema de salud público (monetarias porque se deja de trabajar parte de ese día) Demora en la atención de las citas médicas programadas en el sistema de salud público Altos costos de la atención privada
Fuentes de información	Periódicos (<i>Trome, Ojo y Correo</i>) Facebook Radio y televisión local Grupos de WhatsApp
Preferencias de compra	Experiencias de conocidos y referencias de farmacias Recomendaciones de un familiar o del personal de la farmacia
Cómo puede ayudar Doctor 24 A la realización de sus objetivos y superación de sus retos	Disponibilidad inmediata y remota del servicio: promesa 24/7 a precios accesibles Efectividad en el diagnóstico y tratamiento médico Acceso a médicos comprometidos y calificados

Nota: Elaboración propia, con base en Inbound Cycle, 2017.

2.3 El mercado objetivo de Doctor 24

- **El mercado: tipo de mercado**

Las tendencias de las necesidades en salud están cambiando y los mercados desatendidos representan una oportunidad de captación relevante por su tamaño y la mayor demanda de servicios de calidad a precio accesible. De esta manera, el mercado objetivo al cual se enfocará Doctor 24 está conformado por hombres y mujeres mayores de edad de Lima Metropolitana del NSE C, segmento con mayor participación de habitantes y capacidad adquisitiva entre los segmentos desatendidos, cuyas necesidades de salud familiares y personales son atendidas de forma particular a través de la automedicación o los seguros de salud públicos como EsSalud y/o SIS, y que disponen de activos digitales con acceso a Internet.

- **Segmento de mercado seleccionado**

El mercado objetivo de Doctor 24 considerará las siguientes variables de segmentación:

- **Demográfica:** hombres y mujeres de entre 18 y 65 años pertenecientes al NSE C. Sin embargo, las personas mayores de 65 años podrán acceder a los servicios de Doctor 24, aunque no sean el mercado objetivo: no habrá restricciones.
- **Geográfica:** ubicación del hogar en zonas urbanas de Lima Metropolitana
- **Económica:** ingreso familiar mensual promedio de S/ 4,239
- **Otros:** Disponibilidad de algún activo digital con acceso a Internet (*desktop, laptop, smartphone, tablet*) y no contar con ningún seguro médico privado

- **Tamaño, características y evolución prevista**

Según la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim, 2020), el 45.0 % de los habitantes de Lima Metropolitana pertenecen al NSE C, lo cual equivale a 5.0 millones de personas aproximadamente. Además, la media de ingresos de este NSE en Lima Metropolitana es de S/ 4,239 y el 59.2 % cuenta con un empleo remunerado o es dueño de una empresa, según se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2.

Distribución de habitantes de Lima Metropolitana por NSE (%)

Distribución de habitantes de Lima Metropolitana por NSE		Población (millones)	Ingreso familiar mensual (S/)	Situación laboral: empleado / dueño (porcentaje de trabajadores)
NSE A	3.9 %	0.4	13,016	61.2 %
NSE B	22.1 %	2.4	7,309	56.9 %
NSE C	45.0 %	5.0	4,239	59.2 %
NSE D	23.4 %	2.6	2,770	59.1 %
NSE E	5.5 %	0.6	2,041	60.2 %

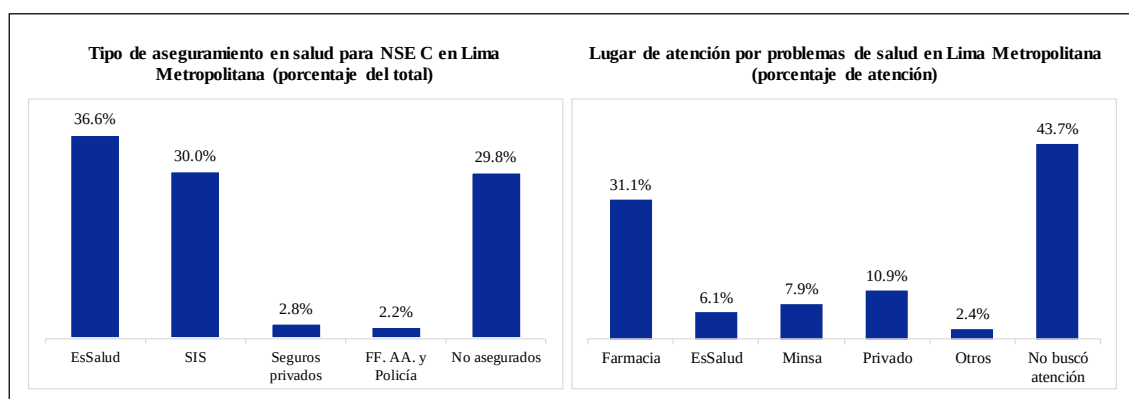
Nota: Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2020”, por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim], 2020. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Asimismo, según Apeim (2020), solo el 2.8 % de población del NSE C de Lima Metropolitana cuenta con seguro privado por los altos costos que representa uno, ya que su enfoque es de gestión de salud integral con planes completos, sin la posibilidad de flexibilizar coberturas en función de las preferencias del usuario. Además, el 36.6 % está asegurado en EsSalud y el 30.0 %, en el SIS. Sin embargo, aún existe un porcentaje importante de no asegurados en el sistema público – el 29.8 %, según la encuesta – que, a raíz del Decreto de Urgencia N°017-2019, que universaliza la cobertura del SIS para aquellos peruanos que no cuenten con otro seguro, tienen derecho a sumarse al sistema de aseguramiento público, lo cual podría generar una saturación aún mayor en la prestación pública y acentuar las fricciones del usuario.

Por otro lado, según la ENAHO (2020), el lugar donde la población de Lima Metropolitana atiende con mayor frecuencia sus necesidades de salud es la farmacia (31.1 %). De esta manera, se observa que existe un porcentaje alto que está acudiendo a farmacias para obtener un diagnóstico rápido y acceso a medicinas en lugar de atenderse en los centros de salud del sistema público por las deficiencias actuales del mismo (ver Gráfico 1).

Gráfico 1

Tipo de aseguramiento en salud (NSE C) y lugar de atención por problemas de salud en Lima Metropolitana



Nota: Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2020”, por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim), 2020. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf> y de “Condiciones de vida y pobreza – ENAHO”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>

Por otro lado, el nivel de gasto en salud al mes en los hogares de Lima Metropolitana no tiene variaciones grandes como porcentaje sobre los ingresos familiares, independientemente del nivel socioeconómico de la familia. A continuación, en la Tabla 3, se puede apreciar que el gasto en salud para el NSE C es del 7 % de los ingresos, en línea con el promedio del gasto total de Lima Metropolitana (Apeim, 2020).

Tabla 3.**Distribución del gasto familiar por nivel socioeconómico en Lima Metropolitana**

Distribución del gasto familiar por nivel socioeconómico (%)	Total Lima Metropolitana	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Otros	16 %	14 %	20 %	15 %	11 %	11 %
Muebles	6 %	13 %	6 %	4 %	4 %	5 %
Vestido	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %	5 %
Salud	7 %	7 %	8 %	7 %	7 %	5 %
Transporte	3 %	9 %	2 %	3 %	3 %	3 %
Educación y cultura	12 %	18 %	16 %	10 %	8 %	5 %
Vivienda	15 %	14 %	14 %	15 %	16 %	15 %
Alimentos	36 %	20 %	29 %	41 %	46 %	51 %

Nota: Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2020”, por Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados (Apeim), 2020. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Asimismo, de acuerdo con la Apeim (2020), el gasto promedio mensual en cualquier necesidad de salud del NSE C en Lima Metropolitana es S/ 229, y, según la ENAHO (2020), se conoce que el gasto promedio deflactado y anualizado que la población de Lima Metropolitana asume por consultas médicas es S/ 861, es decir, S/ 72 mensuales aproximadamente, lo cual es un referente a alto nivel de la disposición a pagar del mercado objetivo, sin dividirlo por NSE. En la Tabla 4, se observa el monto promedio mensual que gasta la población de Lima Metropolitana en el ámbito de la salud.

Tabla 4.**Detalle del gasto en salud en Lima Metropolitana**

Objeto de gasto	Monto promedio mensual
Consulta	S/ 72
Medicina	S/ 102
Análisis	S/ 237
Rayos X	S/ 160
Servicio dental	S/ 140
Servicio oftalmológico	S/ 23
Anticonceptivos	S/ 12
Hospitalización	S/ 184
Intervención quirúrgica	S/ 111
Otros gastos	S/ 84

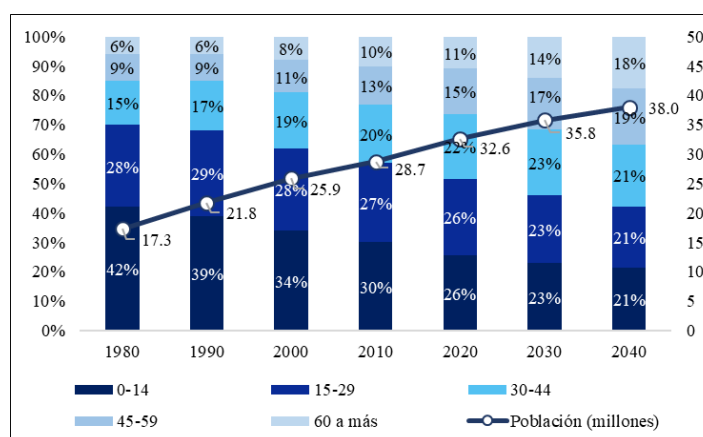
Nota: Adaptado de “Condiciones de vida y pobreza – ENAHO”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>

Además, a nivel demográfico, existe una tendencia al envejecimiento de la pirámide poblacional peruana. En 2000, el 38 % de la población tenía más de 30 años, mientras que en 2020 esta población representa el 48 % y, según el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan, 2020), se proyecta que para 2040 ese segmento poblacional crecerá hasta el 58 %. En valores nominales, a fines de 2020, 15.8 millones de personas adultas eran mayores de 30 años y, para el

2040, este número llegará a 21.9 millones, un 39.0 % de incremento, como se demuestra en el Gráfico 2.

Gráfico 2

Evolución de la población por grupo de edad

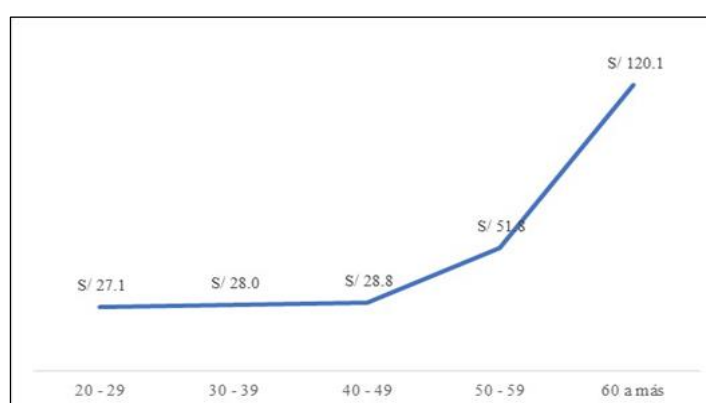


Nota: Adaptado de “Condiciones de vida y pobreza – ENAHO”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>

El dato indicado es relevante para Doctor 24 porque la edad es uno de los factores que se correlaciona con el del gasto en salud y, si bien la edad objetivo del segmento de mercado seleccionado es de 18 a 65, no existirá limitante para la comercialización por encima de esa edad. En el Gráfico 3, se puede apreciar que, a medida que el jefe de hogar es mayor, el gasto mensual promedio en consultas médicas aumenta.

Gráfico 3

Gasto mensual en consultas médicas según la edad del jefe de hogar en Lima Metropolitana



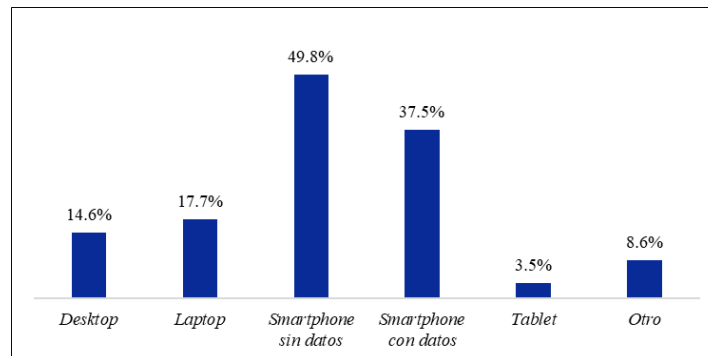
Nota: Adaptado de “Condiciones de vida y pobreza – ENAHO”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2020. Recuperado de <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>

Otro aspecto relevante para el modelo de negocio de Doctor 24 es la penetración del acceso a Internet. Según el INEI (2021), el 85.8 % de la población mayor de seis años de Lima Metropolitana tiene acceso al servicio de Internet y el 87.3 % de la población que usa Internet lo

hace a través de un *smartphone*. Así, en el segundo trimestre de 2021, del total de la población peruana usuaria de Internet, el 49.8 % accedía a este servicio a través de un teléfono celular sin plan de datos, mientras que el 37.5 % lo hacía mediante uno con un plan, lo cual demuestra que el teléfono móvil representa un medio de acceso idóneo para el servicio que brindará Doctor 24 (ver Gráfico 4).

Gráfico 4

Población que utiliza el servicio de Internet, según tipo de dispositivo



Nota: Adaptado de “Tecnologías de la información (TIC)”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2021. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/tecnologias-de-la-informaciontic/1/>

De esta manera, se evidencia que el mercado al cual apuntará Doctor 24 presenta condiciones que facilitarían una rápida adopción de la oferta de valor que propone, tomando en cuenta no solo su tamaño y características, sino sobre todo considerando que se trata de un segmento desatendido en lo que respecta a una oferta de servicios de salud que sea inmediata, accesible y de calidad.

3. Modelo de negocio

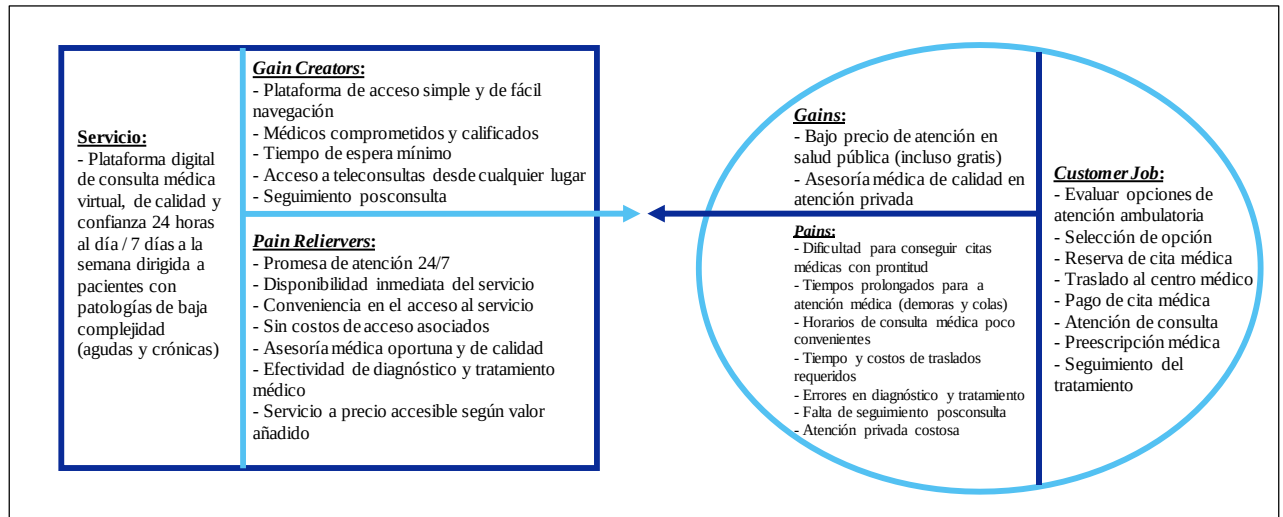
3

3.1 Business Model Canvas: Elementos y descripción

- **Propuesta de valor:** la propuesta de valor de Doctor 24 se resume en la accesibilidad a una alternativa de atención médica virtual para atender patologías de baja complejidad, lo cual se traduce en la facilidad de navegación en la plataforma de acceso al servicio, así como en la disponibilidad inmediata de médicos para la atención. Esta propuesta de valor se apoyará en tres atributos principales, sustentados en los resultados de las encuestas realizadas al público objetivo durante la investigación de mercados: (i) promesa de atención 24/7 desde cualquier lugar, (ii) efectividad de diagnóstico y tratamiento médico, y (iii) servicio a precio accesible según necesidad. En el Gráfico 5, se presenta el *Value Proposition Canvas* que sostiene el valor de Doctor 24.

Gráfico 5

Value Proposition Canvas

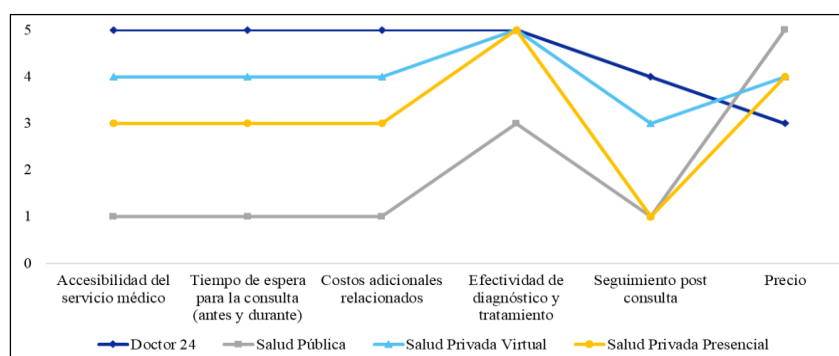


Nota: Elaboración propia, con base en Osterwalder et al. (2014).

Se identificaron seis elementos clave de diferenciación dentro de la evaluación del servicio de teleconsultas médicas. La propuesta de Doctor 24 busca tener como diferenciales todo lo referido a tiempos de espera oportunos, antes y durante el día de la consulta, y accesibilidad al brindar la promesa de atención 24/7. Los elementos en los que la propuesta busca paridad serían aquellos relacionados con la efectividad del diagnóstico y el tratamiento médico, y el seguimiento posconsulta. En cuanto al precio, se pretende contar con una propuesta más costosa que el resto de las ofertas del mercado, considerando el valor añadido que tendrá la inmediatez del servicio, pero a un valor aún accesible para el público objetivo, que recoja su disposición a pagar. En el Gráfico 6, se muestran los principales elementos clave de diferenciación que apoyarán la oferta de valor de Doctor 24 como atributos clave, considerando comparativamente la salud pública y la salud privada, virtual y presencial.

Gráfico 6

Elementos clave de diferenciación



Nota: Puntaje: (5) máxima valoración, (1) mínima valoración. Acceso a salud: (i) salud pública: SIS y EsSalud; (ii) salud privada virtual: Alivia, Smart Doctor, Doktuz; (iii) salud privada presencial: Clínicas Aviva, Grupo San Pablo. Elaboración propia.

En el Anexo 1, se detalla el mapa de empatía de un paciente del NSE C, en el que se evidencian los principales problemas que enfrenta al necesitar una solución de salud rápida y accesible.

- **Los canales de distribución y la relación con los clientes:** de acuerdo con el modelo de negocios, los canales de distribución, o de contacto con los clientes, deberán ser no presenciales para brindar los atributos de valor. Por lo tanto, se han identificado tres que, interactuando óptimamente entre ellos, brindarían una experiencia *B2C* ideal: *app*, página web y *call center*. Estos canales deberán diseñarse pensando en usabilidad – simple y amigable –, consistencia entre canales, acciones proactivas y un servicio posventa siempre en línea. El objetivo de estos canales es que el cliente pueda autoatenderse en la mayoría del proceso – momento del principal problema para el cliente – antes de llegar a la teleconsulta – momento de la principal ganancia del cliente – para luego obtener un resultado en línea de su evaluación. La consistencia entre los canales deberá permitir iniciar una solicitud por la página web, hacer seguimiento por el *app* y resolver cualquier duda por el *call center*, siempre velando por una sola experiencia integral, desde cualquier frente.
 - **Página web:** canal principal de entrada de nuevos usuarios. Será un canal proactivo enfocado en información, tutoriales y una buena socialización de la solución. Además, deberá realizar todas las funcionalidades, incluyendo la teleconsulta.
 - **App (Android e IOS):** canal proactivo para fidelizar al cliente. Este canal deberá enfocarse en un rápido aprendizaje de uso, autoatención, teleconsulta, resultado y seguimiento.
 - **Call center:** Canal reactivo posventa que permitirá resolver consultas de los clientes. Servirá de *input* para conocer las dudas de los clientes para mejorar los canales digitales.
- **Actividades clave:** se han identificado cinco actividades clave, detalladas a continuación.
 - **Gestión del personal médico:** el equipo de recursos humanos tendrá el objetivo de reclutar, capacitar, desarrollar y fidelizar a médicos de diferentes especialidades. Con

respecto al reclutamiento, se requerirán médicos capacitados, con un alto grado de empatía con los pacientes y con facilidad para interactuar en plataformas digitales. Las capacitaciones deberán enfocarse en el manejo de las herramientas tecnológicas y en los protocolos de atención digital. El desarrollo buscará que los médicos ganen experiencia en horas de atención y cuenten con facilidades para realizar estudios complementarios. La fidelización será el principal motivo por el que la gestión del personal se vuelve clave. En este punto será fundamental trasladar el importante propósito de la empresa y que su trabajo refleje en el día a día su aporte al propósito.

- **Gestión de la plataforma:** la plataforma digital será el principal canal de contacto con los clientes. Para llevar a cabo esta actividad, Doctor 24 tendrá un equipo reducido: un *product owner* y un especialista UX, que interactúe con un proveedor con experiencia en el desarrollo, el mantenimiento y el seguimiento de la plataforma.
- **Desarrollo de la plataforma:** el desarrollo de la plataforma digital será tercerizado, pero contará con la continua supervisión del *product owner* y del especialista UX de Doctor 24. De esta manera, se garantizará que la plataforma cuente con todos los requisitos necesarios para asegurar una interacción simple y óptima con los usuarios. Es relevante la firma de un acuerdo de exclusividad con el proveedor para que el diseño de la página web no sea replicado.
- **Promoción de la plataforma:** se iniciará con una estrategia de *start-up*, lanzando y promocionando un producto mínimo viable (MVP, por sus siglas en inglés) a un grupo acotado de clientes para validar la hipótesis respecto de la propuesta de valor y, luego, empezar con la promoción masiva de la plataforma. De acuerdo a los resultados de la encuesta realizada para el presente proyecto, los medios o las formas por los cuales les gustaría enterarse de la plataforma son la experiencia de conocidos (50 %), las farmacias (44 %) y las redes sociales (31 %). Para lograr llegar a redes sociales y a la red de conocidos, se comenzará con la promoción por medio de canales digitales – pauta, HTML, publicidad en medios digitales – y se realizarán técnicas de *growth hacking* para acelerar la adopción de nuevos usuarios. Si bien se valoran las referencias de las farmacias, todavía no se buscarían alianzas ni inversiones en medios presenciales.
- **Prestación de la consulta médica:** este es el momento en el que se tendrá interacción directa con el cliente para cubrir su necesidad, la consulta médica de salud. De esta interacción, el cliente evaluará si se logró o no cumplir con sus expectativas, o incluso si fueron superadas. Para obtener éxito en esta actividad, será necesario que todas las otras actividades clave funcionen en armonía: personal médico capacitado, una plataforma digital estable y usuarios adecuadamente informados.

- **Recursos/activos clave:** se han identificado dos recursos clave dentro del modelo de negocio, que serán indispensables para el desarrollo y la operación de Doctor 24:
 - **Plataforma tecnológica:** es un recurso de tipo tecnológico – intelectual y será el activo más importante. La plataforma es relevante para la interacción con los clientes y, sobre todo, para llevar a cabo las teleconsultas, que serán la principal fuente de ingresos de la empresa, ya sea bajo pago por consulta o mediante planes de suscripción. El diseño y las características de este recurso estarán principalmente a cargo de los miembros del equipo junto con empresas especializadas en la elaboración de aplicativos digitales y páginas web. Otro motivo por el que se considera un recurso indispensable es que no permite la sustitución del mismo; es decir, Doctor 24 dependerá de la plataforma y sus características diferenciales para asegurar el éxito de la empresa.
 Como características primordiales que se han identificado y se considera que debe tener la plataforma, figuran la facilidad de ubicación en las *apps stores*, el tamaño (peso) de la aplicación, la facilidad de registro, la facilidad de uso, la guía de uso para usuarios no experimentados, y, sobre todo, la facilidad de registro y gestión de pago con diferentes alternativas para hacer la cancelación del servicio. Además, la plataforma deberá ser de fácil modificación para los programadores y los diseñadores de la aplicación debido a los cambios que podría sufrir en el futuro a causa de actualizaciones y nuevos servicios que se quieran implementar.
 - **Staff de doctores:** es también un recurso clave dado que de los doctores dependerá en gran medida que los usuarios vuelvan a utilizar la aplicación; es decir, serán la principal fuente de ingresos recurrentes de Doctor 24. Una interacción no clara con el cliente, un mal trato o un mal diagnóstico pueden repercutir de forma negativa en el éxito de la aplicación. De cara a este recurso clave, se plantea inicialmente contratar al *staff* médico dentro de la planilla de la empresa, ya que ello permitirá uniformizar y controlar mejor los procesos, los protocolos y la interacción con los usuarios. Al mantener al *staff* de doctores en planilla, se podrá administrar mejor los recursos y lograr mayor eficiencia en el establecimiento de horarios, lo cual permitirá atender de manera más eficiente las consultas que puedan darse por parte de los usuarios. También estará dentro del alcance del proyecto implementar políticas para mantener al grupo de doctores motivados, lo cual ayudará a la calidad del servicio.
- **Los socios/asociaciones clave:** en el caso de Doctor 24, se han identificado como socios clave las universidades que cuentan con una facultad de Medicina, pues estas podrán contribuir a la propuesta del negocio a través de alianzas estratégicas con sus bolsas de trabajo.

Como se mencionará en la sección 3 del Capítulo VII, Doctor 24 buscará atraer y reclutar a su personal médico mediante convenios con distintas universidades de Lima, tales como la Universidad Cayetano Heredia, la Universidad San Martín de Porres y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Los estudiantes de Medicina son un recurso humano clave para que Doctor 24 pueda contar con el *staff* médico necesario y entregar los servicios ofertados. Para ello, es necesario construir una relación *win-win* con estas universidades y definir qué tipo de convenio podrá brindar beneficios para ambas partes. Por un lado, la universidad puede ofrecer a sus alumnos oportunidades de empleo atractivas y, por otro lado, Doctor 24 ganará una plataforma importante para atraer al recurso humano que necesita para su operación de forma constante e ininterrumpida, tipo fábrica.

Asimismo, la empresa busca ofrecer cursos de actualización para el *staff* médico, así como realizar convenciones u otras actividades que permitan apoyar a su personal humano. Por ende, se consideran como socios clave las principales clínicas del país, ya que, a través de ellas, se podrá acceder a herramientas que potencien y faciliten la incursión del *staff* en temas de investigación que sean de su interés o especialidad para su posterior publicación oficial.

- **Fuentes y modelo de ingresos:** se plantean los siguientes modelos de ingresos:
 - **Modelo de pago por consulta realizada:** como fuente principal de ingresos, se plantea el modelo de transacción individual. Es la modalidad con mayor aceptación con un 71 % sumando las categorías de “algo dispuesto” y “muy dispuesto” a adquirir el servicio en la encuesta realizada. Además, es el modelo tradicional de pago al que los pacientes están acostumbrados al acceder a una consulta privada.
 - **Modelo de suscripción:** se plantean algunas alternativas de ingresos mediante suscripción que genere flujos de mediano plazo y añada valor a los potenciales clientes:
 - **Suscripción de consultas para dolencias agudas:** esta modalidad obtuvo una aceptación de 41 % en las categorías de “algo dispuesto” y “muy dispuesto” a adquirir el servicio en la encuesta realizada. Se plantea la opción de suscripción individual o familiar, mediante la cual el cliente podrá afiliarse y afiliar a ciertos miembros de su familia; el costo variará por número de individuos y número de consultas mensuales disponibles. En la encuesta realizada, se pudo identificar cualitativamente una buena aceptación por la suscripción familiar.
 - **Suscripción de consultas para seguimiento de dolencias crónicas:** esta modalidad obtuvo una aceptación de 47 % en las categorías de “algo dispuesto” y “muy dispuesto” a adquirir el servicio en la encuesta aplicada. Se aprecia una mayor intención de adquirir una suscripción si la dolencia es crónica en comparación con una dolencia aguda debido a la recurrencia necesaria del seguimiento médico. La

adquisición de esta suscripción le permitirá al paciente un acompañamiento médico con un programa multidisciplinario bajo la frecuencia necesaria para establecer el mejor control de acuerdo a su tipo de patología.

- **Estructura de costes:** en el presente acápite se listan los principales costes asociados a Doctor 24. Se resalta que no son todos los costes en los que se incurrirán en la operación del negocio, pero son los críticos para que el modelo de negocio funcione:
 - **Costo de desarrollo y mantenimiento de la plataforma virtual:** el concepto de negocio de Doctor 24 es brindar un servicio de teleconsulta a través de una plataforma digital. Será fundamental para el funcionamiento del negocio el desarrollo de una plataforma virtual óptima que cumpla con las especificaciones necesarias para brindar el servicio. Además, el costo de mantener la plataforma operativa y en constante actualización para sostener un servicio de calidad formará parte importante de la estructura de costos de Doctor 24.
 - **Gastos de marketing:** se relaciona a todos los costos de mercadeo necesarios para captar, retener y fidelizar a los clientes. El enfoque de los gastos de marketing será construir la confianza en el potencial cliente sobre un servicio de calidad de teleconsulta y en resaltar el valor diferencial de Doctor 24 sobre la oferta actual para atención en salud del NSE C.
 - **Gasto de personal:** este rubro se refiere a los costos laborales de mantener al *staff* médico responsable de proporcionar el servicio y del personal administrativo necesario para sostener la operación del negocio.
 - **Gestión de personal médico (captación y retención):** de acuerdo con las entrevistas realizadas a los especialistas en el negocio de la salud, la gestión médica será crítica para captar, motivar y retener al personal médico y asistencial por el que se opte contar. La calidad del servicio dependerá de la calidad del médico y de su grado de motivación. El desarrollo de un programa de captación y fidelización del médico con Doctor 24 será importante para la sostenibilidad del modelo de negocio.

4. Oportunidades identificadas

En el Perú, se vienen presentando cambios demográficos y tecnológicos que son relevantes para identificar las oportunidades específicas que permitan construir la mejor propuesta de valor para el cliente de Doctor 24. En general, y más aún en la coyuntura actual, los consumidores buscan migrar hacia productos y servicios que ofrezcan mayores beneficios al menor precio posible, lo cual es prácticamente inexistente en servicios de salud, sobre todo en segmentos desatendidos, como el NSE C, al cual se dirigirá Doctor 24. Por ello, es importante que el modelo de negocio tome en cuenta las siguientes oportunidades del entorno:

- **Tamaño y características de la población:** según Apeim (2020), actualmente Lima Metropolitana cuenta con una población de 11.0 millones de habitantes, lo cual representa aproximadamente el 32.0 % de la población total del país. Dentro de esta población de Lima Metropolitana, el 45.0 % pertenece al NSE C, que alcanza los cinco millones de habitantes, aproximadamente. Por otro lado, si se analiza el modelo de aseguramiento de este segmento de la población en Lima Metropolitana, el 66.6 % está afiliado al sistema público: el 36.6 % está en EsSalud y el 30.0 %, en el SIS; solo un 2.8 % cuenta con un seguro privado, siendo la oferta del sistema público bastante precaria y limitada, a diferencia del privado, que es costoso. Ahora bien, si se toma en cuenta el perfil de consumidor, las personas dentro de este NSE destinan en promedio hasta el 7 % de sus ingresos en salud, que representa un gasto de bolsillo que se dirige principalmente a cubrir el costo de medicamentos y consultas médicas (Apeim, 2020). De esta manera, frente a la información expuesta, dados el tamaño del mercado y la inexistente oferta de salud accesible, existe un potencial bastante atractivo para atender a este segmento de la población con limitado acceso a la salud.
- **Tendencias demográficas:** al día de hoy, más de un 40 % de la población peruana se ubica en las zonas urbanas de Lima Metropolitana, tendencia que se seguirá manteniendo (Apeim, 2020). Esto plantea un escenario interesante, pues supone un mercado potencial por atender y que no podrá ser cubierto por la oferta actual de salud en el país. Es cierto que puede presentarse un incremento en la infraestructura del sistema de salud, pero este cambio demográfico debe ir acompañado con un aumento en la variedad de soluciones apoyadas en gran medida de nuevas tecnologías.
- **Tendencias tecnológicas:** resulta importante destacar la gran penetración de los dispositivos móviles en el NSE C, en el cual el 90 % de la población cuenta con un dispositivo móvil o *smartphone* (Mendoza, 2019). Este factor es relevante para el desarrollo de nuevos modelos de negocio de salud de baja complejidad que busquen garantizar el acceso a la atención 24/7 a la mayor cantidad de personas, apalancándose en activos digitales.
- **Cambios en la normativa:** recientes cambios en la normativa de telesalud impulsados por la coyuntura de la pandemia de COVID-19, siendo la Norma N.º 1490 el último decreto legislativo promulgado, han permitido generar mercado para este tipo de servicios de salud apoyados en la tecnología, lo cual propició cierta flexibilización para la prestación médica.
- **Postura de la OMS frente a la telemedicina:** en los últimos dos años, y más aún por la pandemia de COVID-19, debido a las limitantes en el acceso al sistema de salud a nivel global, los canales digitales han cobrado cada vez mayor importancia. Como señaló el Dr. Tedros Adhanom Ghebreyesus, director general de la OMS, es fundamental aprovechar el potencial de las tecnologías para alcanzar la cobertura sanitaria universal. Además, según el

directivo, aunque la telemedicina no sustituye por completo la interacción presencial, es un complemento útil. Asimismo, para aplicarla correctamente, es necesario capacitar al personal médico, resolver la inestabilidad de las infraestructuras, aplicar políticas de protección de datos de los usuarios, entre otras directrices que permitan evitar la fragmentación del sistema de salud (OMS, 2019).

En síntesis, debido a las condiciones detalladas en párrafos anteriores, es oportuno el lanzamiento de Doctor 24.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. Análisis del macroentorno

En la actualidad, se pueden identificar distintas tendencias globales que están ocasionando cambios profundos en el sector de la salud, originadas por factores demográficos, económicos, culturales y tecnológicos. Estos cambios están replanteando el escenario actual y llevando a empresas y países a ofrecer nuevos modelos de negocio para facilitar el acceso a la salud y poder satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. A continuación, se presentan los factores más relevantes para Doctor 24 de acuerdo al Análisis PESTEG.

1.1 Entorno político

- **Falta de reglamentación de servicios de Telesalud:** si bien ya se encuentra vigente la prestación de servicios de telesalud a través del Decreto Legislativo N.º 1490, esta ley aún no posee reglamento, por lo que esto representa un riesgo de cambio futuro del modelo de negocio una vez que ya esté en marcha.
- **Cambios en el marco normativo de telemedicina:** como señalaron Curioso y Galán-Rodas (2020), las definiciones y los lineamientos de la telesalud y la telemedicina en el Perú han evolucionado a lo largo de los años (ver Tabla 5), empezando por el Plan Nacional de Telesalud en el 2005, primer esfuerzo multisectorial para superar las brechas de acceso a los servicios de salud para áreas remotas y rurales.

Tabla 5.

Principales documentos normativos relacionados a la telesalud en el Perú

Documento normativo	Nombre del documento
Decreto Supremo N.º 028-2005-MTC	Plan Nacional de Telesalud
Resolución Ministerial N.º 365-2008-Minsa	Norma Técnica de Salud en Telesalud
Resolución Ministerial N.º 297-2012-Minsa	Aprobación del Documento Técnico “Establecimiento del marco conceptual para el fortalecimiento de los sistemas de información y de tecnologías de información y de comunicación en el Ministerio de Salud”
Ley N.º 30421	Ley Marco de Telesalud
Decreto Legislativo N.º 1303	Disposiciones para Optimizar los Procesos Vinculados a Telesalud
Decreto Supremo N.º 007-2017-SA	Reglamento de la Ley N.º 30453, Ley del Sistema Nacional de Residentado Médico (SINAREME)
Resolución Jefatural N.º 231-2017/SIS	Directiva Administrativa que regula el Registro de las Prestaciones Brindadas a Asegurados en el Marco de Telesalud SIS en IPRESS Públicas
Decreto Supremo N.º 003-2019-SA	Reglamento de la Ley N.º 30421, Ley Marco de Telesalud modificada con el Decreto Legislativo N.º 1303
Decreto Supremo N.º 013-2020-SA	Medidas para Asegurar la Continuidad de las Acciones de Prevención, Control, Diagnóstico y Tratamiento del Coronavirus – COVID-19
Documento normativo	Nombre del documento
Resolución Ministerial N.º 116-2020-Minsa	Directiva de Telegestión para la Implementación y Desarrollo de Telesalud
Resolución Ministerial N.º 117-2020-Minsa	Directiva para la Implementación y Desarrollo de los Servidores de Telemedicina Síncrona y Asíncrona
Resolución Ministerial N.º 146-2020-Minsa	Directiva Administrativa para la Implementación y Desarrollo de los Servicios de Teleorientación y Telemonitoreo
Decreto Legislativo N.º 1490	Decreto Legislativo que Fortalece los Alcances de Telesalud

Nota: Adaptado de “El rol de la telesalud en la lucha contra el COVID-19 y la evolución del marco normativo peruano”, por Curioso, W. y Galán-Rodas, E., 2020. *Acta Médica Peruana*, 37(3), 366-75. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/amp/v37n3/1728-5917-amp-37-03-366.pdf>

1.2 Entorno económico

- **Aumento del poder adquisitivo y los estándares de calidad:** el crecimiento acelerado de consumidores de clase media en países emergentes, como China e India como principales generadores de esta nueva clase, está ocasionando que aumente la demanda por servicios de salud de calidad a menor precio, lo que a su vez está obligando a los proveedores del mercado a ser más eficientes y desarrollar nuevos modelos de negocio basados en valor (Canals, 2019).
- **Dinamismo en el gasto público:** en 2022, el gasto público estará enfocado en expandir los servicios a la población y brindar soporte a la recuperación de la actividad económica. Este aumentará en 3.2 % real y estará orientado a cerrar brechas sociales y de infraestructura, por lo que la asignación de los recursos priorizará a sectores que brinden servicios directos a la población, como educación y salud (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2021).

1.3 Entorno social - demográfico

- **Envejecimiento de la población:** según la OMS (2017), actualmente, se tiene una mayor esperanza de vida y se está experimentando un envejecimiento acelerado de la población y un aumento importante de pacientes con enfermedades crónicas. Así, se vuelve evidente que estos cambios sociodemográficos estructurales continuarán impulsando el gasto en salud.
- **Migración:** la migración a las grandes ciudades sigue y seguirá en aumento en los próximos años, lo que conducirá a replantear y desarrollar sistemas de salud más eficientes y dinámicos para atender a una mayor cantidad de pacientes. De hecho, la ONU menciona que se prevé que para 2030 el 60 % de la población mundial viva en zonas urbanas (Centro de Análisis de Datos Mundiales sobre la Migración [GMDAIC], 2021). El riesgo evidente de este crecimiento es que se genere de forma desordenada y que los desarrollos en infraestructura no correspondan con el aumento demográfico; por tanto, es esencial desarrollar tecnologías que permitan el acceso y faciliten la atención.
- **Preponderancia en el rol de la mujer:** hoy en día es claro observar una mayor participación de las mujeres dentro del núcleo familiar desempeñando un rol más relevante como líder y decisor de consumo. Entonces, es evidente que los esfuerzos de convencimiento por probar un servicio de salud diferente se enfoquen a la mujer, apelando al sentido de permanencia y al bienestar de la familia (Saavedra, 2020).
- **Consumidores más racionales:** las personas gozan de mayor acceso a la información, por lo cual son más críticas al evaluar en dónde y en qué gastan su dinero para resolver necesidades de salud, sobre todo si existe un costo-beneficio relacionado.

- **Tendencia a comprensión del tiempo personal:** en la actualidad, el consumidor valora cada vez más la conveniencia y la practicidad en la provisión de servicios, lo que continuará impulsando la demanda por ofertas que faciliten la experiencia del usuario en cada etapa.

1.4 Entorno tecnológico

- **Consumidores más informados gracias a la penetración del Internet en el hogar:** existe mayor facilidad para comparar diferentes ofertas de salud de manera inmediata gracias a la disponibilidad de la información, lo que genera la necesidad de tener que enfocarse en proveer ofertas de salud más a la medida – personalización del servicio – que realmente alivien los problemas del consumidor.
- **Alta penetración de *smartphones* y mejoras en el ancho de banda de las conexiones de Internet:** el acceso a la tecnología abre una oportunidad para una nueva oferta de servicios de salud de fácil acceso, bajo costo y fácil uso que permita atender a un porcentaje cada vez mayor de la población. Según INEI (2021), en el 97.1% de estos hogares de Lima Metropolitana existe al menos un miembro con *smartphone* y la posesión de estos equipos móviles se expandió más en los niveles C, D y E.
- **Masificación e interconexión de redes de sensores:** esta tendencia permitirá acceder a mayor cantidad de data de usuarios que brindan la oportunidad a nuevos servicios, como el de seguimiento y control de indicadores del estado físico de un paciente. Por otro lado, siguen en crecimiento las nuevas tendencias y el desarrollo de tecnologías basadas en el IoT, *big data*, realidad virtual y realidad aumentada, que están generando nuevas oportunidades a nuevos productos y servicios orientados a la salud, entre otros beneficios, para diagnosticar de forma temprana, otorgar tratamientos detallados y monitorear estos tratamientos (Martínez, 2019).

1.5 Entorno global

La nueva normalidad que ha traído la pandemia de COVID-19 al mundo ha replanteado el enfoque de la gran mayoría de sectores económicos, obligándolos a innovar en el desarrollo de productos y servicios o procesos para mantenerse vigentes. Sin duda, el sector salud no es ajeno a esta realidad, pero, a diferencia de otros sectores, el mercado ha desarrollado un mayor interés hacia la obtención de productos y servicios que ayuden a mantener un control de la salud, a la prevención de enfermedades y, sobre todo, a llevar una vida saludable tanto física como psicológica.

Evidentemente, existe un potencial de mercado mundial que demandará ser atendido bajo la forma correcta por el sistema establecido según las tendencias antes indicadas, que permitirán satisfacer en su totalidad las necesidades tan cambiantes de los usuarios.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

La industria en la cual participará Doctor 24 es la de la salud. Sin embargo, se orienta de manera específica al rubro de la telemedicina. Por ello, para ampliar el análisis de este entorno, se detallan las características y los cambios más importantes del sector en la actualidad.

A medida que evoluciona el panorama de la atención médica, las organizaciones deben mantener al paciente en el centro del modelo comercial. Es decir, deben establecer como objetivo que la interacción médico-paciente sea perfecta, conveniente y de alta calidad (Abrams et al., 2020).

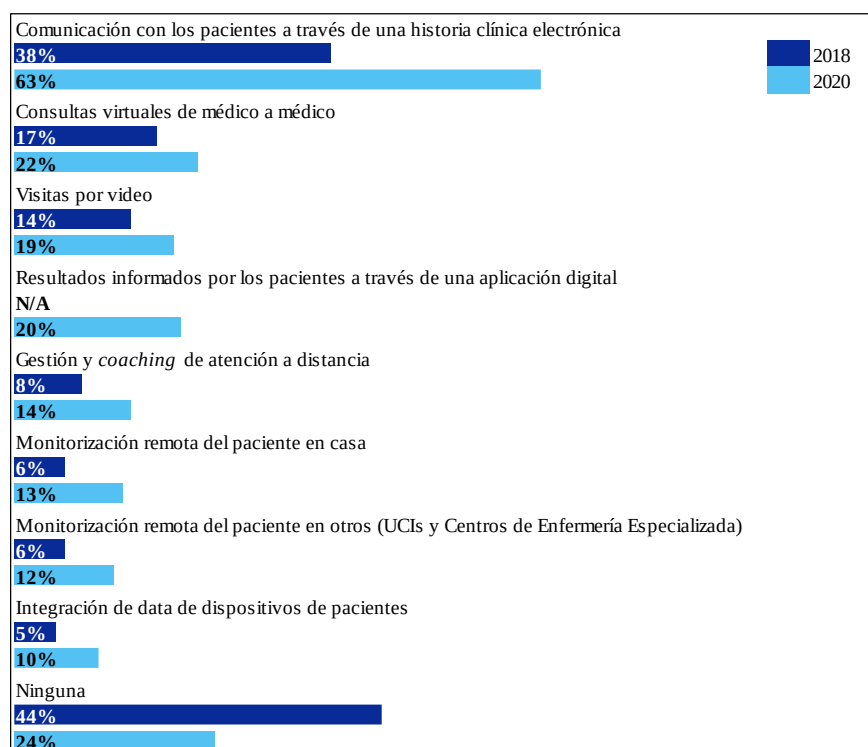
En primer lugar, es inevitable afirmar que la telemedicina propone un cambio inexcusable y este ha ido tomando relevancia en los últimos años. Si antes de la pandemia por la COVID-19 ya se mostraba un aumento gradual en el uso de la salud virtual por parte de los médicos (ver más adelante Gráfico 7), más aún, a partir de esta, el crecimiento de la telemedicina se vio potenciado y permitió mayor flexibilización sobre las medidas regulatorias del sector.

La nueva modalidad virtual médica, que es cada vez más empleada a nivel mundial, tiene como objetivo cambiar el modelo de asistencia médica, volviéndolo más accesible y eficiente. Entonces, a medida que estos sistemas se adaptan a la nueva normalidad, es necesario definir las estrategias clave para que ello se ejecute de manera óptima.

En primer lugar, se debe priorizar la capacitación y el aprendizaje continuo del personal de salud. Además, es importante integrar y automatizar los sistemas de salud a través de la tecnología para garantizar que las visitas virtuales y otras soluciones de salud virtuales sean tan fáciles de entregar como los encuentros tradicionales. Finalmente, se debe revisar lo que se implementó durante la crisis sanitaria, que en su mayoría fueron soluciones enfocadas al corto plazo, y decidir qué ampliar cuidadosamente para asegurar la integración y el éxito a largo plazo (Abrams et al., 2020).

Gráfico 7

Enfoques de salud virtual implementados en el entorno de trabajo



Nota: Adaptado de “How the virtual health landscape is shifting in a rapidly changing world”, por Abrams et al., 2020. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/health-care/physician-survey.html>

En línea con ello, con respecto al Perú, la telesalud viene cumpliendo un papel fundamental para el manejo del sector durante 2020 y 2021, pues ha servido como agente de primera línea. Esto ha ocasionado que el marco regulatorio y normativo también vaya evolucionando. En ese sentido, el 10 de mayo del 2020, se publicó el Decreto Legislativo N.º 1490 para fortalecer los alcances de la telesalud en el país, que se definió como “... la provisión de servicios de salud a distancia en los componentes de promoción, prevención, diagnóstico, tratamiento, recuperación, rehabilitación y cuidados paliativos prestados por personal de la salud que utiliza las TIC” (como se citó en Curioso y Galán-Rodas, 2021, p. 17).

Asimismo, mediante las resoluciones ministeriales N.º116-2020-Minsa, N.º117-2020-Minsa y N.º146-2020-Minsa, se aprobaron las directivas para la implementación y el desarrollo de telesalud, para la implementación y el desarrollo de los servidores de telemedicina síncrona y asíncrona, y para la implementación y el desarrollo de los servicios de teleorientación y telemonitoreo, respectivamente (Curioso y Galán-Rodas, 2021).

Por otra parte, en 2017, el Minsa creó la Dirección General de Telesalud, Referencia y Urgencias, la cual es responsable de formular e implementar la política de telesalud en el sector salud. En el marco de la pandemia de COVID-19, durante las dos primeras semanas de implementación del

servicio de teleorientación, del 13 al 25 de abril de 2020, se registró un total de 4,310 solicitudes de atención médica a distancia por el Minsa, 2,363 vía telefónica y 1,947 usuarios vía el aplicativo móvil. Sin embargo, no solo esta entidad ofrece estos servicios, sino que el 25.5 % (2,108) de las instituciones prestadoras de servicios de salud en el Perú ya integran la Red Nacional de Telemedicina (Vadillo, 2020). Además, existen otras iniciativas implementadas por instituciones como el Colegio Médico del Perú u otras empresas privadas.

Pese a que se han implementado una diversidad de proyectos de telesalud, muy pocos se han implementado a escala nacional y son sostenibles. Por ello, es clave proponer nuevos modelos de negocio que permitan cubrir los espacios que aún no son satisfechos por las soluciones actuales, como es el caso de Doctor 24.

2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Desde el marco conceptual de las cinco fuerzas de Porter, se puede concluir que el grado de presión de cada una de las mismas son bajas o medias, lo que refuerza que el proyecto está ante una ventana de tiempo adecuada para la salida al mercado (ver Tabla 6).

Tabla 6.

Nivel de competencia (cinco fuerzas de Porter)

	Intensidad	Motivo
(F1) Clientes	Bajo	Existe un alto número de consumidores potenciales y baja cobertura en el NSE C por parte de servicios de salud virtual.
(F2) Proveedores	Medio	Existen diversos proveedores de servicios de <i>software</i> y <i>hardware</i> . Puede ser una limitante la disponibilidad de programadores.
(F3) Nuevos entrantes	Medio	Aunque es posible que algún proveedor actual de salud haga una extensión de línea al NSE C, al no estar desarrollado el mercado, Doctor 24 puede generar una ventaja competitiva por ser de los primeros del mercado y recolectar y gestionar datos del <i>target</i> .
(F4) Sustitutos	Medio	La mayor parte del mercado objetivo de Doctor 24 acude a atenderse por problemas de salud principalmente a las farmacias por el fácil acceso. Sin embargo, muchas veces no llegan a solucionar el problema de salud, por lo cual se genera la necesidad de que este sea atendido por un profesional de la salud. Por otro lado, la salud pública gratuita, aun cuando puede ser una alternativa al <i>target</i> , presenta una serie de problemas que no la vuelve competitiva con la propuesta de Doctor 24.
(F5) Competidores	Bajo	Aún existen pocos proveedores de servicios virtuales de salud y la mayoría están enfocados en los NSE A y B.

Nota: Elaboración propia, con base en Porter (1980).

- **Poder de negociación de los clientes:** tal como se mencionó, existe un alto número de consumidores potenciales y baja cobertura en el NSE C por parte de servicios de salud virtual actuales. Entonces, Doctor 24 ofrece una propuesta de valor atractiva para su mercado objetivo de clientes que otras empresas aún no pueden prometer. Por ende, el poder de negociación de los clientes es bajo.
- **Poder de negociación de los proveedores:** tanto para el sector de telemedicina como para la industria de salud y tecnología, existen diversos proveedores de servicios de *software* y

hardware, por lo que la empresa podrá seleccionar a quienes le otorguen el servicio que más se acerca a lo que se requiere. Aunque puede ser una limitante la disponibilidad de programadores, se considera que el poder de negociación de estos es medio.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** a raíz de la reciente aprobación de la normativa de servicios de telesalud, las principales empresas aseguradoras del país han comenzado a promover activamente su oferta de teleconsultas a sus asegurados. Tanto Rimac como Pacífico, las dos principales aseguradoras del país, cuentan con plataformas de acceso en línea, las cuales brindan orientación médica para problemas de baja complejidad a través de un chat o videollamada. Cabe mencionar que ninguno de los competidores mencionados muestra una orientación deliberada a cubrir necesidades en el NSE C. Por otro lado, es probable que algún grupo de clínicas local decida en un futuro cercano incursionar en el servicio de teleconsulta hacia el NSE C, además del grupo San Pablo e InterCorp. Otra posibilidad más remota es que incursionen en el mercado local empresas que ya brindan servicios de teleconsulta en otros países, tales como Teladoc, Amwell, MD Live, etc., por lo cual el poder de negociación de los entrantes todavía se considera medio.
- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** según la ENAHO (INEI, 2020), gran parte del mercado objetivo de Doctor 24 acude a atenderse por problemas de salud principalmente a las farmacias (31.1 %). Es así que Doctor 24 tiene que ofrecer una solución que realmente represente una oferta de valor diferencial que reemplace los atributos que en la actualidad su mercado objetivo les atribuye a las farmacias y que representan barreras de entrada relevantes. Por ende, el poder de negociación de los sustitutos es medio.

A continuación, en la Tabla 7, se detallan los principales sustitutos identificados para el servicio de Doctor 24, incluyendo la modalidad de nuevos entrantes.

Tabla 7.

Sustitutos de Doctor 24

	Doctor 24	Farmacia	Salud pública	Salud privada	Nuevos entrantes
Mercado objetivo	NSE C	NSE A-B-C-D	NSE C-D-E	NSE C	NSE C
Modalidad de atención	Chat y videollamada	Presencial	Presencial	Presencial, chat y videollamada	Chat y videollamada
Precio del servicio	Entre S/ 30 y S/ 40	Consulta gratuita con el químico farmacéuta	Gratuito	Dependiendo del deducible por modalidad y centro médico: S/ 20.00 - S/50.00	No hay datos. Se asume que el precio podría estar entre los S/20.00 y S/35.00.

	Doctor 24	Farmacia	Salud Pública	Salud Privada	Nuevos entrantes
Mercado objetivo	NSE C	NSE A-B-C-D	NSE C-D-E	NSE C	NSE C
Horario de atención	24/7	8 a.m. – 10 p.m.	Lunes a viernes de 8 a. m. – 8 p. m. Sábados de 10 a. m. – 6 p. m. Domingos y feriados de 10 a. m. – 2 p.m.	8 a. m. – 7 p.m.	N/A
Características principales	Acceso virtual inmediato, sin tiempo de espera. Modalidades de pago según necesidad. Seguimiento posconsulta	No se trata de una consulta médica; la recomendación presencial no es de un doctor; fomenta automedicación.	Más de 20 días en promedio como tiempo de espera para acceso a atención	Grupo San Pablo: tres clínicas en Lima Sur, Este y Norte, con 30 a 35 especialidades. Grupo Intercorp (Aviva): Clínica en Lima Norte con 20 especialidades	Clínicas existentes con instalaciones físicas que busquen migrar a una modalidad de atención en línea: Clínica La Luz y Stella Maris

Nota: Elaboración propia, 2021.

- Rivalidad entre los competidores existentes:** se considera como competencia a los actuales proveedores de servicios médicos virtuales en el Perú, entre los que destacan algunos *start-ups* que buscan trabajar tanto en la entrega de servicios de atención médica como en el alivio de varias de las fricciones presentes en el proceso de agendar citas. Asimismo, como se explica en los puntos anteriores, las empresas aseguradoras y los posibles sustitutos también deben ser incluidos como competencia para Doctor 24. Sin embargo, todas estas alternativas no están enfocadas en atender las necesidades de salud del NSE C; por ello, se puede afirmar que la rivalidad entre competidores de este sector es baja. A continuación, se presenta la Tabla 8, en la que se resumen las características de los principales competidores de Doctor 24.

Tabla 8.

Principales competidores de atención de salud virtual

	Start-ups				Principales aseguradoras	
						
Cantidad de usuarios (descargas)	Más de 10,000 descargas	A través de página web	Más de 100 descargas	Más de 50,000 descargas	100,000 descargas	50,000 descargas
Tiempo en el mercado	Tres años	-	Dos años	Siete años	Cinco años	Tres años
Servicio	Telemedicina / atención médica a domicilio	Telemedicina	Servicio de búsqueda de médicos	Red social de salud / telemedicina	Telemedicina / atención médica a domicilio	Telemedicina / atención médica a domicilio
Precio del servicio	Gratuito	S/ 25,00 - S/ 35,00	Variado	S/ 10,00	S/ 25,00	S/ 20,00
Modalidad de atención	Chat y videollamada	Videollamada	N/A	Videollamada	Chat y videollamada	Chat y videollamada
Horario de atención	8 a. m. – 8 p. m.	Lunes a sábados de 8 a. m. – 9 p. m. Domingos de 10 a. m. – 7 p. m.	N/A	Lunes a sábado de 6 a.m. – 2 p.m.	Lunes a viernes de 8 a.m. – 8 p.m.	Lunes a viernes de 9 a. m. – 9 p.m.

	Start-ups				Principales aseguradoras	
						
Características principales	Solo aplica a través del Minsa para atención. Quejas por tiempo de espera. Aplicación tiene puntuación de 2.4 en <i>app store</i> (solo Android)	Seguimiento posconsulta / múltiples modalidades de pago	Ayuda a los pacientes a encontrar a un médico dependiendo de ubicación y especialidad	Se tiene que haber adquirido el Doktuz Card para el servicio de telemedicina. La aplicación tiene puntuación de 4.0 en <i>app store</i> (IOS y Android IOS)	Se tiene que estar asegurado. El servicio funciona a través del <i>app</i> de Clínica Internacional	Se tiene que estar asegurado. Servicio funciona a través del <i>app</i> de red de centros médicos Sanna

Nota: Elaboración propia, 2021.

2.3 Cadena de valor interna

La cadena de valor interna de Doctor 24 estará orientada en materializar su propuesta de valor y las fuentes de ventaja competitiva que esperará alcanzar en el corto y largo plazo como solución amparada en la digitalización, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los objetivos por área estratégica dentro de la empresa.

En ese sentido, como organización que brindará servicios médicos, más adelante, en el Gráfico 8 se planteará que la estructura de esta cadena de valor esté constituida por eslabones primarios (controlables y no controlables) y de apoyo, según Gustavo Alonso (2008). Los eslabones primarios controlables estarán conformados por actividades cuya gestión será prioritaria y que, correctamente implementadas, permitirán la generación de las fuentes de valor que garantizarán la adopción de ventajas competitivas. Dentro de Doctor 24, estos eslabones primarios controlables serán cuatro:

- **Marketing y ventas:** su gestión será liderada por el equipo de marketing digital, cuyo propósito estará enfocado en las tareas de promoción y desarrollo comercial, como punto de origen para el conocimiento y despegue de la plataforma para la rápida adopción de usuarios.
- **Prestación del servicio (*front office*):** este eslabón será liderado por la división médica, equipo de profesionales médicos que tendrán a su cargo la interacción directa con el cliente para cubrir su necesidad, por lo que la experiencia deberá superar cualquier expectativa para generar recurrencia en la utilización de los servicios por parte de los usuarios.
- **Prestación del servicio (*back office*):** este eslabón abarca el concepto mismo del servicio, la solución que ofrecerá Doctor 24 o el problema que mitigará a favor de su público objetivo. En ese sentido, la gestión de este eslabón estará liderada por el equipo de soluciones digitales, que velará por dos objetivos: (i) garantizar que la herramienta de acceso a los servicios de Doctor 24 por parte de los clientes esté disponible, actualizada, y asegure una

interacción simple y óptima; y (ii) velar por que la prestación se ajuste todas las veces que resulte pertinente con la intención de asegurar la mejor experiencia de los usuarios, tomando en cuenta sus deseos y necesidades, pero también la evolución constante del mercado con respecto a la aparición de soluciones semejantes.

- **Atención al cliente:** su gestión será liderada por el equipo de posventa, cuya misión será atender de forma resolutive y oportuna cualquier necesidad de los pacientes, sean solicitudes de información o reclamos por el servicio recibido. Esta interacción en tiempo y forma es clave para garantizar una atención integral, incluso después de recibido el servicio principal.

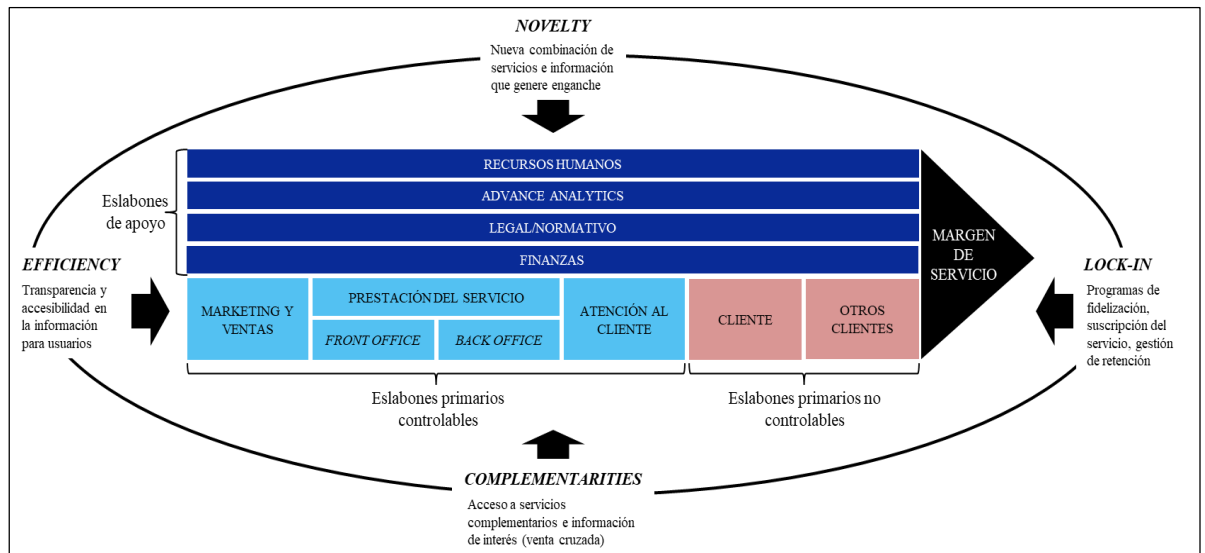
Por otro lado, como parte de los eslabones primarios no controlables de Doctor 24, figuran los clientes y no clientes, variables humanas que se deben contemplar en un negocio de servicios, en el que el componente digital ampliará las posibilidades de rápido acceso y conocimiento, sea positivo o negativo, que condicionarán la experiencia del servicio que se prestará por la subjetividad que podría derivarse de forma previa o posterior a la interacción directa o indirecta con ellos.

Asimismo, los eslabones de apoyo dentro de la cadena de valor de Doctor 24 contribuirán a la estructura del modelo de negocio para proveer adecuadamente la prestación del servicio. Es así que dentro de estos eslabones se encuentran recursos humanos, *advance analytics*, legal/normativo y finanzas; los dos primeros eslabones son cruciales para la correcta ejecución de los eslabones primarios controlables.

Finalmente, en la estructura de cadena de valor definida para Doctor 24, se están considerando los cuatro factores de creación de valor en *e-business*, definidos por Raphael Amit y Christoph Zott (2001), como requisitos a tomar en cuenta para promover la adaptación constante de los eslabones del modelo de negocio digital establecido: (i) *efficiency*, (ii) *complementarities*, (iii) *lock-in* y (iv) *novelty*, cuyo detalle se expone en el Gráfico 8.

Gráfico 8

Cadena de valor interna



Nota: Elaboración propia, con base en Alonso (2008), y Amit y Zott (2001).

4 CAPÍTULO III. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. Visión

Doctor 24 busca mejorar la vida de los que hoy no disponen de una opción de salud de calidad y fácil acceso.

2. Misión

Doctor 24 dará acceso a servicios de salud de calidad a través de la telemedicina, brindando tranquilidad y una atención médica efectiva las 24 horas del día.

3. Valores

En la Tabla 9, se destacan los valores de la oferta de valor de Doctor 24.

Tabla 9.

Definición de los valores de Doctor 24

Valores	Definición
Integridad	Tomar decisiones correctas en la búsqueda del bienestar de los clientes y de la empresa
Confidencialidad	Garantizar a los clientes que la información que ellos proporcionen solo será revelada a los usuarios autorizados a tener acceso
Compromiso	Ir más allá de cumplir con las obligaciones contraídas con los clientes. Emplear al máximo las capacidades y competencias para sacar adelante todo aquello que se le confíe a Doctor 24
Confianza	Inspira a los clientes seguridad, capacidad y enfoque para actuar de manera adecuada en todo momento
Trabajo en equipo	Realizar junto con un grupo de personas el trabajo encomendado, mediante el cual se integren los esfuerzos individuales y las capacidades como grupo, dividiendo el trabajo de acuerdo con funciones específicas para el logro de los objetivos definidos a favor de los clientes
Profesionalismo	Obtener y mantener el conocimiento y destrezas requeridos para brindar atenciones de salud oportunas y diagnósticos pertinentes para el mejor tratamiento médico
Honestidad	Comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad en todo momento con los clientes y con los colaboradores de la empresa
Transparencia	Proveer a los clientes de información completa, exacta y clara para la toma de decisiones sobre su salud

Nota: Elaboración propia, 2021.

4. Objetivos estratégicos

El objetivo principal de Doctor 24 se enfocará en ganar mercado a través de la provisión de un servicio de excelencia. Además, se perseguirá lograr la rentabilidad del negocio. Por ello, para lograr los objetivos mencionados, se han determinado los siguientes objetivos estratégicos por área funcional dentro de la organización (ver Tabla 10).

Tabla 10.

Objetivos estratégicos

	Aprendizaje y crecimiento	Procesos internos	Clientes	Finanzas
Objetivo	Mantener al personal altamente motivado y capacitado para la prestación de servicios	Ofrecer un servicio oportuno y de calidad, utilizando los recursos de manera eficaz	Lograr la satisfacción de los clientes y posicionar a Doctor 24 como la primera opción ante la necesidad de atención médica virtual en el NSE C	Lograr la rentabilidad anual esperada del negocio
Indicadores	- Número de colaboradores satisfechos con el clima laboral - Número de capacitaciones recibidas por cada colaborador	Calificación promedio de las evaluaciones de los clientes.	- Número de clientes satisfechos (<i>top two box</i>) - Número de clientes que optan por adquirir los servicios de Doctor 24 nuevamente / Número total de clientes atendidos	Margen EBITDA
Meta año 5	90 %	98 %	95 %	23 %

Nota: Elaboración propia, 2020.

5. Estrategia competitiva

Para que Doctor 24 pueda cumplir con su propósito, se requiere contar con una estrategia que supere las principales barreras de ingreso a una industria consolidada y, a su vez, le permita cumplir con su oferta de valor en el corto y largo plazo. Para lograrlo, se tomó la decisión de ejecutar una estrategia de diferenciación que ofrezca un servicio que supere las expectativas de sus pacientes a un precio accesible. Los resultados esperados de la estrategia elegida, y su permanencia en el tiempo, se basan en tres ventajas competitivas:

• **De corto plazo**

- **Experiencia de usuario:** debido al diagnóstico, una consulta médica es una experiencia personal y, hasta 2019, exclusivamente presencial. Sin embargo, una consulta médica implica varios momentos adicionales: agendar una cita (conseguir disponibilidad), el traslado al centro médico, el tiempo de espera de atención y el tiempo de espera de los resultados. Doctor 24 contará con un equipo de UX propio cuyo fin es superar las expectativas de los pacientes en cada uno de sus puntos de contacto, brindando los mejores tiempos de atención, reduciendo fricción de uso, innovando continuamente y desarrollando nuevas funcionalidades que solucionen sus problemas.
- **Recursos humanos:** en el sector salud, el nombre del doctor – equivalente a sus estudios, experiencia y reputación ganada – es un factor importante para determinar la calidad de atención y, por ende, el precio máximo dispuesto a pagar por un paciente. Doctor 24 contará con un *staff* de doctores capacitados para atender en cualquier momento a todos los pacientes que lo requieran, con la misma calidad y sin que esto genere mayores costos de contratación. El equipo de recursos humanos será el mejor en el sector en atraer,

desarrollar y retener talento. Esta ventaja competitiva se basará en tener un propósito de impacto social y una cultura de innovación que permite atraer y retener doctores jóvenes, con gran potencial y que buscan seguir aprendiendo. El contar con un catálogo acotado de especialidades y dirigido a un segmento en particular permitirá que las capacitaciones y el desarrollo de los doctores para lograr una estandarización deseada sea posible sin incurrir en altos costos.

- **De largo plazo**

- **Uso de analítica e inteligencia artificial:** un paciente, a lo largo de su vida, visita diversos establecimientos médicos por diferentes motivos, tales como enfermedades, chequeos o emergencias, y genera información potencialmente valiosa. Toda esta información es muy difícil de utilizar debido a que, por lo general, es data incompleta, no toda está digitalizada y se encuentra en silos. Doctor 24 será la primera empresa de salud en el Perú con un equipo de *data scientists* especializado en analizar los *journeys* históricos de los pacientes. Los algoritmos generados por este equipo permitirán tomar decisiones basadas en datos y evidencia para optimizar y automatizar problemas complejos con respecto a los modelos de adquisición, gestión y retención:

- **Ofertas dinámicas:** tarifas, horarios, promociones, etc.
- **Soporte/posventa:** *bots*, preguntas frecuentes, tiempos estimados, etc.
- **Planificación de los recursos humanos:** asignación inteligente, especialidades, reducción de tiempos muertos, etc.

6. Estrategia de crecimiento

Sobre la base de las oportunidades del mercado señaladas anteriormente, Doctor 24 se enfocará en una estrategia de desarrollo de mercado con el objetivo de garantizar un crecimiento rentable del negocio. Según Kotler y Armstrong (2017), esta estrategia consiste en identificar y desarrollar nuevos mercados para un producto actual mediante el uso de nuevas plataformas y canales de venta o la definición de nuevos segmentos de mercado. Asimismo, como indicó Sheri McCoy, CEO de Avon, para asegurar el éxito de una empresa, es clave impulsar el crecimiento a través del uso de las plataformas correctas, la simplificación de las actividades y la eficiencia de los procesos (como se citó en Hitt et al., 2015).

En el caso de Doctor 24, al tratarse de un servicio que existe parcialmente en el mercado actual, se observa la necesidad de definir como factores de diferenciación el segmento objetivo al que se dirige y la plataforma que utiliza para entregar el servicio. Gracias a esta propuesta, la empresa podrá ocupar nuevas posiciones estratégicas en el mercado que le permitirán satisfacer las necesidades de segmentos desatendidos e incrementar el valor de la compañía.

5 CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE MERCADO

1. Objetivos

A continuación, en la Tabla 11, se mencionan los objetivos del estudio de mercado realizado para el presente trabajo de investigación.

Tabla 11.

Objetivos del estudio de mercado

Objetivos generales	Objetivos específicos
Validar el modelo de negocio definido e incorporar cualquier mejora sugerida por los expertos entrevistados	Validar cuáles son las principales tendencias locales y mundiales que están transformando el negocio de la salud en los segmentos desatendidos y que se deben considerar en el modelo de negocio
	Conocer las iniciativas mundiales de prestación de salud digital para atención de necesidades de salud
	Conocer la evolución de las iniciativas de prestación de salud digital en el Perú, pública o privada, y cómo han ido adaptándose en función del mercado y la normativa
	Identificar la problemática del NSE C en lo que concierne al acceso y la utilización de los servicios de salud (EsSalud / SIS)
	Definir los principales motivos por los que el público objetivo (NSE C) adquiriría los servicios de prestación de salud digital
	Identificar cuáles son los atributos más importantes que una plataforma de servicios de teleconsulta debería tener
	Conocer cuáles son los factores clave del éxito desde el punto de vista prestacional para que el modelo de negocio funcione
	Establecer el modelo de servicio idóneo para la solución planteada (<i>journey</i> del cliente y oferta prestacional) que permita atender las necesidades de salud del público objetivo, con inmediatez y a bajo costo, sin reducir la calidad
	Establecer los parámetros (estructura de costos) por considerarse para la determinación de los precios de los servicios de teleconsulta que se ofrecerán
	Identificar las posibles modificaciones al modelo de negocio inicial una vez estabilizado y con experiencia en el NSE C, que permitan lograr un mayor crecimiento o expansión
Determinar el perfil y el grado de aceptación de los clientes potenciales con respecto a servicios de salud vía teleconsulta para la atención de patologías de baja complejidad, operados mediante una plataforma digital de prestación de salud	Entender el concepto de salud que tienen los clientes potenciales
	Conocer las preocupaciones más relevantes de los clientes potenciales en caso de que su salud se vea afectada
	Identificar cómo estos clientes potenciales resuelven sus necesidades vinculadas a la salud y cuáles son las deficiencias a las que se enfrentan durante su experiencia
	Identificar cuánto gasta en promedio el cliente potencial en temas de salud (considerando consulta, medicamentos o exámenes auxiliares)
	Entender qué tipo de patologías se presentan con mayor frecuencia en los clientes potenciales que los obligan a atenderse y tratar la dolencia
	Conocer las principales especialidades médicas a las que acceden los clientes potenciales para el tratamiento de sus dolencias
	Conocer la disposición del cliente potencial con respecto a la utilización de una plataforma digital que brinde servicios de teleconsulta para la atención de patologías de baja complejidad
	Conocer el impacto que tendría en los clientes potenciales la utilización de esta plataforma digital como solución a temas de salud de baja complejidad
	Identificar los atributos generales que el servicio de teleconsulta y la plataforma digital deberían tener desde la perspectiva de los clientes potenciales
	Identificar los servicios adicionales a la teleconsulta que serían atractivos para los clientes potenciales
	Conocer la disposición a pagar de los clientes potenciales por los servicios de teleconsulta a través de una plataforma digital
	Identificar los medios a través de los cuales a los clientes potenciales les gustaría enterarse de los servicios de teleconsulta

Nota: Elaboración propia, 2021.

2. Metodología

Para validar la idea de negocio de Doctor 24 y comprobar el atractivo de la oportunidad identificada a raíz de la problemática, se realizó una pequeña investigación de mercados con sondeos tanto cualitativos como cuantitativos, en los que las fuentes de información primarias fueron las siguientes:

- **Entrevistas a profundidad:** se entrevistaron a especialistas en negocios y gestión pública de salud en temas normativos de salud y en desarrollos digitales y tecnología. Las entrevistas que se llevaron a cabo se hicieron con la finalidad de conocer las opiniones de cada uno con respecto al modelo de negocio, ampliar el conocimiento sobre el mercado objetivo y obtener información valiosa que complemente las ideas propias.
- **Encuestas:** se llevaron a cabo encuestas a hombres y mujeres del NSE C, que viven en zonas urbanas de Lima Metropolitana y que son decisores de la contratación de servicios de salud dentro de su hogar, con el objetivo principal de realizar una estimación de la demanda de los servicios que ofrecerá Doctor 24. De la red de contactos, se utilizaron filtros como ingreso bruto mensual, edad y posesión de algún activo digital. Se aplicaron encuestas presenciales, y se obtuvieron respuestas satisfactorias de todos los entrevistados.

Por otro lado, también se accedió a fuentes de información secundarias, empleando de manera principal información de páginas web y estudios de mercado relacionados con las nuevas tendencias en salud.

3. Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda, se elaboró un árbol de factores de decisión de compra sobre la base de los resultados de las encuestas realizadas. Se logró identificar la relevancia de los atributos que caracterizarán los modelos de acceso a los servicios de Doctor 24 gracias a las respuestas obtenidas de los potenciales clientes en el sondeo de mercado.

Por otro lado, una vez definida la proporción esperada (p) de clientes potenciales por servicio que ofrecerá Doctor 24, que definirá el segmento realmente interesado en adquirir la propuesta de valor de la solución, se determinó la demanda de los servicios esperados anuales, en función de un mercado objetivo medido en cantidad de consultas. Para hallar este mercado, se partió de un mercado disponible al año de consultas médicas presenciales y emergencias en SIS y EsSalud con data al cierre de 2019 (antes de la pandemia de COVID-19 para evitar sesgos por la coyuntura), y de casos de automedicación al año, y se llegó a un mercado abordable de casos de baja complejidad dentro del NSE C a nivel nacional, con acceso a Internet a través de un *smartphone*. Si bien el segmento de mercado objetivo de Doctor 24, definido en el Capítulo I, será el conformado por personas de NSE C de Lima Metropolitana, al no haber barrera física para

el acceso a la solución por ser una plataforma digital, compatible con IOS y Android desde cualquier *smartphone*, se estima que parte de la demanda estará conformada por clientes de provincias. En ese sentido, Doctor 24 esperará que, del 100 % de su demanda, el 85.9 % provenga de su mercado objetivo y un 14.1 %, de otras partes del Perú fuera de Lima Metropolitana. Sobre estos resultados, se aplicó la proporción hallada con la elaboración del árbol de factores mencionado, dependiendo del servicio evaluado, ya sea pago por consulta o suscripción. Se determinaron objetivos de captación por año, estableciendo que al año 5 de operación Doctor 24 contará con el 18.7 % del mercado abordable y 6.2 % del mercado de NSE C fuera de Lima Metropolitana. En la Tabla 12, se muestran los resultados obtenidos.

Tabla 12.

Estimación de la demanda potencial

	Lima	Provincias	Medida
Mercado disponible al año: consultas + emergencias + automedicación	48,710,428	66,889,572	Casos
Mercado abordable por ser de baja complejidad	13,544,236	16,763,764	Casos
Mercado abordable correspondiente al NSE C con acceso a Internet a través de <i>smartphone</i>	5,302,569	2,607,819	Casos

Variables	Lima		Provincias	
	Pago por consulta	Suscripción	Pago por consulta	Suscripción
Mercado abordable en cantidad de casos	5,302,569	5,302,569	2,607,819	2,607,819
<i>P</i> (proporción del árbol)	0.57	0.28	0.57	0.28
Mercado por tipo de servicio (casos)	3,041,179	1,462,105	1,495,661	719,068
Mercado total por plaza (casos)	4,503,284		2,214,729	

Nota: Elaboración propia, 2021.

Los cálculos obtenidos permitieron identificar que Doctor 24 tiene demanda por los servicios que ofrecerá. La curva planteada de crecimiento se correlaciona con la capacidad de promoción y marketing que tendrá Doctor 24. De esta manera, en la Tabla 13 se definió la siguiente cantidad de servicios por ofrecerse por año.

Tabla 13.

Determinación de la cantidad de servicios brindados (ventas) por año

Servicios	Medida	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Teleconsulta bajo pago por consulta	Casos	30,817	219,529	412,042	626,066	778,012
Teleconsulta bajo suscripción	Casos	14,814	105,543	198,096	300,993	374,042
Totales	Casos	45,631	325,072	610,138	927,059	1,152,054

Nota: Elaboración propia, 2020.

Por otro lado, se presenta la estimación de CLTV y CAC para Doctor 24:

- **Customer Lifetime Value (CLTV):** para este cálculo, se asumió que la ejecución de la propuesta de valor, el servicio recibido y las acciones de fidelización cumplen con las metas y permiten mantener a los clientes dentro de la plataforma en la modalidad escogida por un

periodo de cinco años. El valor promedio estimado asciende a S/ 552 por paciente (ver Tabla 14).

Tabla 14.

Estimación de CLTV

	Proporción (sobre 100 %)	Consultas / año	Ingresos anuales (sin IGV)	Años	CTLV	CLTV (promedio)	CLTV (Año 1)
Pago por consulta	67.5 %	3.9	S/ 116	5	S/ 578	S/ 552	S/ 110
Suscripción	32.5 %	3.9	S/ 99	5	S/ 496		

Nota: Elaboración propia, 2021.

- **Customer Acquisition Cost (CAC):** para la estimación, se asumieron el costo de adquisición, el costo de promoción y el de fidelización de Doctor 24. Realizando el cálculo anual, se obtuvo un CAC de S/ 57 para el primer año. El costo contiene el desagregado de la inversión en marketing – agencia y publicidad en *Search* y redes sociales –, así como la inversión promocional y de fidelización establecida para captar clientes a la plataforma. Esta inversión empieza con un 50 % para los primeros seis meses; luego es ajustada a 40 % a partir del mes 7 hasta el mes 12; y, luego, va disminuyendo en el transcurso del proyecto hasta llegar a un 15 % de los ingresos brutos a partir del año 5 de operación, con lo cual el CAC pasa a ser de S/ 17, según se detalla en la Tabla 15.

Tabla 15.

Estimación de CAC

	Número de consultas	Número de personas		Ingresos		Gastos de captación y fidelización					
	Total	Consulta / persona	Total de personas	Precio promedio	Ingresos por año (ventas brutas)	Agencia	Inversión en <i>Search</i> y redes sociales	Promoción / Ingresos brutos	Promoción y fidelización	Gasto anual	Gasto por persona
Año 1	45,631	3.9	11,700	28.3	S/ 1,290,691	S/ 24,000	S/ 120,000	41 %	S/ 526,318	S/ 670,318	S/ 57
Año 2	325,072	3.9	83,352	28.3	S/ 9,194,750	S/ 24,000	S/ 120,000	30 %	S/ 2,758,425	S/ 2,902,425	S/ 35
Año 3	610,138	3.9	156,446	28.3	S/ 17,257,924	S/ 24,000	S/ 120,000	20 %	S/ 3,451,585	S/ 3,595,585	S/ 23
Año 4	927,059	3.9	237,707	28.3	S/ 26,222,119	S/ 24,000	S/ 120,000	20 %	S/ 5,244,424	S/ 5,388,424	S/ 23
Año 5	1,152,054	3.9	295,398	28.3	S/ 32,586,165	S/ 24,000	S/ 120,000	15 %	S/ 4,887,925	S/ 5,031,925	S/ 17

Nota: Elaboración propia, 2021.

4. Conclusiones

A continuación, se muestran las principales conclusiones de la investigación de mercados. Sus principales resultados se encuentran detallados en el Anexo 2.

- **Descubrimientos del mercado**

- Los modelos operativos y de negocio que han surgido para satisfacer nuevas necesidades de salud están siendo habilitados por nuevas tecnologías, y se han creado ecosistemas de

salud digital en los cuales el usuario es el orquestador de una plataforma accesible y fácil de entender.

- La gestión de los recursos médicos es clave, mucho más si el servicio ofrecerá atención bajo un modelo 24/7.
- Es importante que los médicos perciban que son la piedra angular del negocio: de ellos depende la continuidad del servicio, por lo cual es relevante involucrarlos en las decisiones.
- Es recomendable contratar un proveedor especializado en *frontend* y *backend* para realizar cualquier desarrollo tecnológico debido a que la tecnología no será el giro del negocio, sino la salud. De no tercerizar, se incurriría en una mayor inversión fija en personal y el equipo perdería el foco de las prioridades del negocio.
- La metodología ágil, o *scrum*, es la indicada para el tipo de negocio que se plantea. Esta metodología permitirá validar la idea de negocio, o pivotear en caso de que se detecte otra oportunidad y luego rápidamente escalarla. Es recomendable evitar los desarrollos a la medida en los primeros entregables debido al costo y el riesgo de implementación.
- La información de datos y comportamiento de los clientes se deberá trabajar en la nube y utilizarla permanentemente como un insumo de mejoras. El uso de *analytics* es clave para comprender el comportamiento del cliente, y así conocer aquello que necesita y aquello que no.

- **Descubrimientos sobre la idea de negocio**

- La mayor preocupación de los entrevistados en caso de que su salud se viese afectada es no poder acceder rápido a una consulta médica. Además, temen que los costos de atención y tratamiento sean elevados, y que se cometan equivocaciones en el tratamiento de su diagnóstico.
- El 65 % de los entrevistados tiene acceso al sistema de salud público a través de EsSalud o el SIS, mientras que solo un 18 % accede a consultas particulares y otro 12 % se automedica como solución a sus necesidades de salud.
- El 59 % de los entrevistados indicó que las patologías más frecuentes que los hicieron acudir a una consulta médica durante el último año están relacionadas con dolencias agudas, como resfriados o gripes, mientras que un 18% indicó que asistieron a consulta médica para el seguimiento de dolencias crónicas.
- El 71 % de los entrevistados se mostraron con disposición a probar algún servicio de teleconsulta bajo pago por servicio para la atención de dolencias agudas. Bajo un modelo

de suscripción, el 41 % de los entrevistados estuvieron dispuestos a adquirir este servicio para dolencias agudas y un 47 % se mostró interesado en contratar el seguimiento de dolencias crónicas.

- El principal beneficio que los encuestados podrían obtener con un servicio de prestación digital es la inmediatez que ello representa, lo cual les permitirá ahorrar tiempo.
- El 81 % de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre S/ 21 y S/ 40 por servicios de teleconsulta bajo pago por servicio, mientras que el 63 %, a pagar un monto por encima de S/ 20 mensuales por servicios de teleconsulta bajo suscripción.
- **Productos mínimos viables definidos:** al ser un modelo basado en la virtualización de la atención médica, en que es clave la experiencia del usuario, Doctor 24 partirá con un producto mínimo viable basado en tres aspectos que le permitirán realizar ajustes y robustecer la oferta rápidamente:
 - **Oferta de valor enfocada únicamente en teleconsultas disponibles 24/7:** este servicio terminará en la identificación del diagnóstico acertado y la prescripción pertinente; así, dependiendo de la demanda que genere la oferta, se revisará la viabilidad de incorporar como parte del servicio la derivación y el acceso a farmacia y pruebas de laboratorio.
 - **Modelo para la generación de ingresos basado en pago por consultas y suscripción, a tarifas accesibles en comparación con el mercado:** Doctor 24 habilitará ambos modelos de forma simple, sin la construcción de paquetes de por medio para el modelo de suscripción, de forma que su entendimiento al público objetivo no se complejice. Sin embargo, dependiendo de la elección preferida de acceso al servicio, se podrá decidir si solo se mantiene el de elección más recurrente o se abre un abanico más diverso en la oferta de suscripción, incluso la posibilidad de trabajar siendo proveedor de las aseguradoras, como se indica en el Anexo 3.
 - Modelo de atención prestacional enfocado únicamente en las seis especialidades más valoradas en el estudio de mercado (medicina general, pediatría, cardiología, endocrinología, neumología y nutrición), provistas únicamente por personal médico bajo planilla, sin que disponga de un apoyo asistencial mayor como enfermeras, o incluso que Doctor 24 disponga de médicos tercerizados mediante un modelo de captación tipo *market place*.

6 CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

1. Objetivos del plan de marketing

El objetivo principal del área de marketing será lograr posicionarse en la mente de los usuarios de Doctor 24 para lograr un relacionamiento a largo plazo. En torno a este objetivo, a continuación, en la Tabla 16, se detallan los objetivos específicos del plan de marketing.

Tabla 16.

Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Herramienta	Indicador
Tener un nivel de ventas brutas de ____	S/ 1,290,691	S/ 9,194,750	S/ 17,257,924	S/ 26,222,119	S/ 32,586,165	Estados financieros	Nivel de ventas brutas por año
Contar con ____ seguidores en Facebook e Instagram	36,000	249,000	468,000	711,000	885,000	Data interna	Número de seguidores en Facebook e Instagram
Registrar ____ de entradas a la página web	80,000	553,000	1,040,000	1,580,000	1,970,000	Data interna	Número de entradas a la página web
Lograr un número de clientes por año de ____ bajo los dos modelos de ingresos	11,700	83,352	156,446	237,707	295,398	Data interna	Número de clientes atendidos por año bajo pago por consulta y suscripción
Lograr que ____ de clientes se encuentren satisfechos con los servicios brindados.	95 %	95 %	95 %	95 %	95 %	Encuesta a clientes	Número de clientes satisfechos (<i>top two box</i>) / Número total de clientes encuestados
Fidelizar a los clientes captados	50 %	50 %	50 %	50 %	50 %	Data interna	Número de clientes que optan por adquirir nuevamente los servicios de Doctor 24 / Número total de clientes atendidos

Nota: Elaboración propia, 2021.

2. Estrategia de posicionamiento de marca

Para definir la estrategia de posicionamiento de marca, se partió del propósito de la empresa: “Brindar tranquilidad y una atención médica efectiva las 24 horas del día”, el cual tiene como objetivo crear una relación emocional y relevante con los clientes. Con el propósito y el objetivo claros, se llegó a un concepto que refleje de manera simple y clara lo que representa la marca en función de los principales atributos del servicio y los beneficios que este ofrece: “Doctor 24, tu salud ahora”.

El concepto maneja los tres atributos principales:

- (1) **“Ahora”**: Fácil acceso, en lo económico y en la atención 24/7 desde cualquier lugar;
- (2) **“Salud”**: Cumplimos lo que ofrecemos, en el diagnóstico y el tratamiento médico, y
- (3) **“Tu”**: Nos conocemos, hace referencia al contacto personal y humano.

Adicionalmente, existe un cuarto atributo por comunicar como resultado de los tres atributos principales: (4) Brindar tranquilidad al poder proveer una solución, buscando promover la concientización de un cuidado de la salud adecuado, sin automedicación. A continuación, en la Tabla 17, se muestra la declaración de posicionamiento con el concepto de servicio que se desea proyectar.

Tabla 17.

Construcción de la declaración de posicionamiento de marca

¿Qué?		¿Para quién?	
Atención médica virtual para patologías de baja complejidad		Personas del NSE C	
Atributos estratégicos			
Fácil acceso	Cumplimos lo que ofrecemos	Nos conocemos	Tranquilidad
Atributos generadores de ventaja competitiva			
Servicio 24/7, a precio accesible, desde cualquier lugar	Efectividad de diagnóstico y tratamiento médico	Sabemos quién eres, guardamos tu información porque valoramos tu salud y tu tiempo	Siempre damos soluciones
Concepto			
Somos una empresa de atención médica virtual para patologías de baja complejidad, enfocada en brindar acceso a la salud al NSE C, con una promesa de atención 24/7 desde cualquier lugar, que sea efectiva en el diagnóstico y tratamiento médico, a un precio accesible según la necesidad del usuario.			
Propuesta de valor			
Doctor 24, tu salud ahora			

Nota: Elaboración propia, 2021.

Para homogenizar y facilitar el posicionamiento en todos los puntos de contacto y canales (comunicación, promoción, uso y fidelización), se elaboró una guía de marca detallada en el Anexo 4 que propone los principales lineamientos.

- **Imagotipo:** la imagen de la marca es un imagotipo que representa la combinación de (i) isotipo: un corazón saludable representado por el ritmo cardiaco; (2) logotipo: nombre de la marca; y (3) propuesta de valor. En todas las comunicaciones oficiales, deberán ir los tres componentes acompañados, en ninguna ocasión de manera independiente.
- **Paleta de colores:** la paleta de colores buscará transmitir el atributo de tranquilidad en todo momento, motivo por el cual se escogieron tonos de azul y celeste, relacionados a conceptos de paz y claridad.
- **Tono de voz:** para lograr que el posicionamiento tenga un mejor impacto, es importante resaltar y comunicar los tres adjetivos que mejor describen la personalidad de la marca, lo que la hace distinta de las demás:

- **Empático:** se identifica con las personas. Comparte sus preocupaciones, sentimientos y necesidades.
- **Didáctico:** busca enseñar, dar a conocer y guiar en sus explicaciones.
- **Resolutivo:** brinda soluciones y tratamientos con eficiencia y determinación.

3. Estrategias de la mezcla de marketing

- **Producto:** Doctor 24 será un servicio de consultas médicas remotas para la atención de patologías de baja complejidad focalizadas en seis especialidades: medicina general, pediatría, cardiología endocrinología, neumología y nutrición. Estas especialidades fueron escogidas incorporando los aprendizajes del estudio cuantitativo de mercado realizado y sobre la base del análisis cualitativo de la oferta actual de proveedores de servicio similar.

El servicio tendrá diversas características que construyen su propuesta de valor:

- **Confiable:** apalancados en un *staff* de médicos colegiados y con experiencia en consultas
- **Conveniente:** los pacientes podrán asistir a las consultas desde donde lo deseen sin necesidad de incurrir en traslados hacia ningún centro médico, optimizando su tiempo y eliminando costos no relacionados con la atención.
- **Rápido y ágil:** mediante dos modalidades:
 - La atención inmediata, mediante la cual los pacientes tendrán acceso a una consulta con un médico general en un lapso máximo de espera de 30 minutos
 - La atención programada, mediante la cual los pacientes podrán agendar sus consultas con médicos de las especialidades mencionadas de acuerdo con la disponibilidad
- **Trato cálido:** se tendrá un enfoque humano hacia el paciente por parte de todo el *staff*. Esto incluye la consulta médica y el seguimiento que Doctor 24 realizará para confirmar la evolución del paciente.
- **Versátil:** los pacientes podrán escoger entre dos alternativas de servicio: (i) consulta individual, por la cual el paciente pagará su atención según necesidad, y (ii) plan de suscripción, mediante la cual el paciente podrá acceder a través de un pago mensual a una cobertura de hasta seis consultas semestrales. Con esta suscripción, el paciente podrá afiliar hasta a cuatro familiares directos al momento de la inscripción para el uso de las consultas adquiridas.

La interacción con los pacientes se realizará detrás de una solución web y dispositivos con sistemas operativos Android e IOS. Esta solución estará basada en un diseño PWA (*progressive web application*). El diseño y la implementación serán tercerizados, como fue

recomendado por Gonzalo Rosselló, especialista en *start-ups* y tecnología. La web tendrá las siguientes características:

- Fácil acceso y una interfaz amigable para los pacientes, que minimice los esfuerzos que estos realizarán hasta obtener su consulta
- Disposición de amplias opciones de pago, entre ellas, pago con tarjeta de crédito o débito, pago con billetera virtual (como Yape, Tunki, Plin), generación de código para pago en autoservicios o agentes, y transferencia bancaria
- Posibilidad de una atención multicanal apalancada de dos herramientas de alta penetración en el segmento objetivo: teléfono celular (*smartphone*) y WhatsApp
- Fácil acceso al historial médico por parte de los pacientes

En el Anexo 5, se muestra el *customer journey* de Doctor 24. En este flujo de acciones de los clientes del servicio, se identifican las expectativas, los sentimientos, las oportunidades y el nivel de felicidad/dolor por el que atravesarán los usuarios. Las acciones que generarán sentimientos de felicidad son (i) el ingreso a la solución digital, debido a que el cliente se encuentra con la posibilidad de obtener una consulta médica inmediata en cualquier momento del día gracias a las características amigables de la plataforma, y (ii) la finalización de la cita médica, ya que, al recibir un buen servicio y obtener una asesoría médica cálida de un especialista, el cliente siente satisfacción por haber elegido la alternativa correcta. Por otro lado, un momento de dolor será la realización del pago de la consulta, motivo por el cual Doctor 24 brindará a los usuarios diferentes formas de pago digital y presencial.

En el Anexo 6, se muestran los siguientes flujos de navegación de la solución digital:

- **Log in:** esta es la secuencia inicial del flujo de navegación; se encontrarán los pasos para acceder a una cuenta ya registrada en la solución digital.
- **Registro:** en esta parte del flujo, se mostrarán los pasos para crear una cuenta. Se solicitará como *input* del cliente que facilite un correo electrónico, número de celular y contraseña de su preferencia. Se incluye una casilla para que el usuario acepte los términos y condiciones bajo los cuales se prestará el servicio de Doctor 24.
- **Cita al instante:** en esta secuencia, se encontrarán los pasos para que el usuario acceda a una cita inmediata. Se solicitarán datos del usuario que estará accediendo al servicio como nombre y apellido, género, correo electrónico, y celular. Una vez ingresada esta información, se procederá a que el usuario seleccione el método de pago de su preferencia, y, finalmente, se solicitará un triaje previo a la consulta. Bajo esta modalidad, el usuario contará con la atención de un médico en medicina general.

- **Agendamiento de cita:** en esta secuencia, primero, el usuario deberá elegir la especialidad en la que desea ser atendido. En caso de que no sepa la especialidad, se le brindará la opción de elegir una serie de dolencias con la intención de que la solución lo derive con un médico especialista. Como paso siguiente, se ofrecerán opciones de fechas, horarios y doctores disponibles bajo el horario elegido. Finalmente, se solicitará información del usuario y opciones de pago de la consulta programada.
- **Adquisición de un plan de suscripción:** en esta sección del flujo de navegación, se brindará la opción para que el usuario adquiera un plan de suscripción mensual, sea para dolencias agudas o crónicas. Una vez elegido el plan, se procederá a elegir la forma de pago mediante la cual se cancelará la suscripción mensual. Finalmente, se deberán incluir los datos del suscriptor, y el de los cuatro beneficiarios que estarán incluidos dentro del plan de suscripción mensual.
- **Seguimiento poscita:** en esta sección, se mostrará la modalidad con la cual se realizará el seguimiento tras la consulta, validando que el tratamiento indicado al paciente ha tenido éxito o si requiere una nueva cita.
- **Mi perfil:** en esta sección del flujo, se mostrarán los datos principales del usuario, el contador de citas, los beneficiarios del plan mensual y la alternativa de modificarlos.
- **Mis citas:** en esta sección, se mostrará el historial de citas, en el cual se visualizará la fecha de atención, el horario, la especialidad y el beneficiario atendido. Además, se tendrá acceso al diagnóstico e indicaciones del doctor que brindó la atención (historia médica).
- **Contáctanos:** en esta sección, se brindarán las alternativas de contacto que consistirán en un número fijo, correo electrónico y número de WhatsApp.
- **Salir:** es la parte final del flujo de navegación, en la cual el usuario decidirá salir de la aplicación o quedarse en la pantalla de navegación de Doctor 24.
- **Fidelización:** la estrategia de fidelización es una pieza importante del plan de marketing de Doctor 24. Es muy relevante por varios factores: (i) la naturaleza del servicio (virtual/remoto); (ii) el nivel de insatisfacción de los clientes con las actuales opciones para resolver sus problemas médicos; (iii) en los casos de atención ambulatoria, el servicio no tiene una frecuencia establecida; y, (iv) para crecer sostenidamente, Doctor 24 dependerá en gran medida de recomendaciones por parte de la cartera de clientes. Las acciones de fidelización que se implementarán son las siguientes:
 - **Promesa del servicio:** el principal atributo diferenciador de Doctor 24 será la inmediatez de la consulta con un especialista médico. La promesa será la de una atención en menos de 30 minutos desde que es requerida. Para sostener la promesa y transmitir confianza al

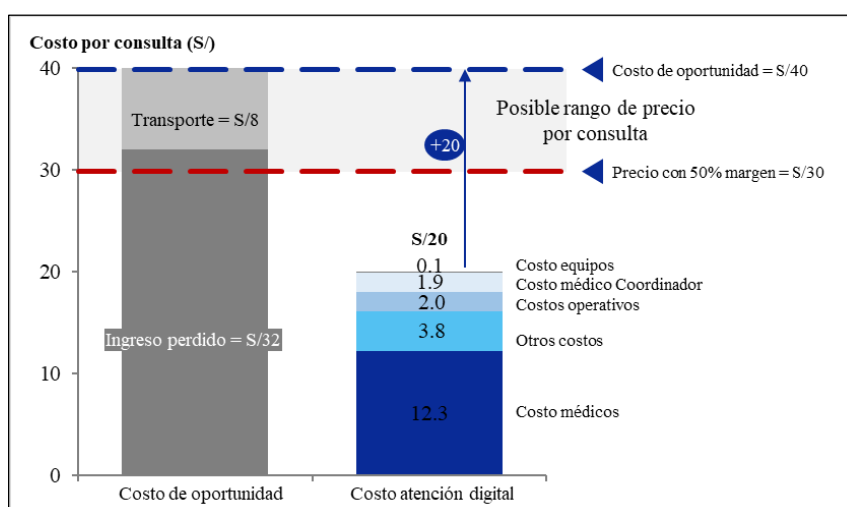
cliente, en caso de que esta no sea cumplida, se garantizará la disponibilidad de otra consulta sin mayor pago relacionado en otro momento a elección del mismo cliente, con el compromiso de cumplir el nivel de servicio contratado en caso de que se trate del modelo de pago por servicio. Para el caso del modelo de suscripción, se tratará de retener la afiliación ofreciendo una consulta gratuita, adicional a las que se tienen disponibles dependiendo del plan elegido.

- **Feedback y testimoniales:** Doctor 24 quiere ser una plataforma donde todos los pacientes estén satisfechos con el servicio recibido. Se incentivará el *feedback* por parte de los usuarios con una breve encuesta al finalizar cada servicio y se pedirán testimoniales, ambos opcionales. Los resultados se publicarán en la solución digital.
- **Seguimiento:** para cada consulta realizada, se efectuará un seguimiento virtual para monitorear la evolución del paciente. Se quiere transmitir a los clientes que Doctor 24 es una plataforma que va más allá de proveer un servicio de consultas médicas: también se preocupa por la salud y la pronta mejoría de los pacientes, independientemente del modelo de contratación del servicio elegido.
- **Educación del paciente:** Doctor 24 tendrá un programa de envío de consejos de prevención de enfermedades comunes a través de correo electrónico a sus usuarios. El objetivo será el de compartir conocimiento médico relevante, buscando concientizar sobre el cuidado de la salud, de modo que se consolide como una plataforma de salud integral que busca la mejora de la calidad de vida de sus usuarios.
- **Precio:** para la definición del precio de la solución que brindará Doctor 24 no solo se partió del análisis del estudio de mercado realizado y de la comparación de las ofertas actuales y similares del mercado, sino que prioritariamente se analizó el costo de oportunidad que representa para una persona del NSE C de Lima Metropolitana acceder a una consulta presencial en el sistema de salud público, costo que representará la máxima disposición a pagar del mercado objetivo. En ese sentido, según el Gráfico 9, este monto está representado por una pérdida potencial diaria de S/ 40, compuesta por el costo de transporte de ir a un centro de salud público (S/ 8) y la pérdida en el ingreso diario por no laborar tres horas (S/ 32), como resultado de los tiempos que le toman al paciente ir al centro médico y esperar ser atendido. Si se comparan los costos estimados que tendrá Doctor 24 para cada teleconsulta (S/ 20) versus este costo de oportunidad de un cliente potencial, existirá aún un margen de S/ 20 para la determinación del precio. De esta manera, contemplando este criterio de análisis, así como soluciones comparables del mercado, Doctor 24 tendrá un precio de lanzamiento de S/ 35 por teleconsulta o S/ 180 bajo suscripción semestral. A continuación, se detallan los rangos de precios por alternativa de acceso:

- **Consulta individual:** se aplicará para aquellos usuarios que estimen un uso acotado del servicio, es decir, accederán única y exclusivamente cuando tengan un requerimiento puntual y necesiten atención y/o diagnóstico. Se estima que el promedio de uso de este servicio sería de uno hasta máximo dos consultas al mes por usuario. Con base en el análisis previamente comentado, el precio por teleconsulta será de S/ 35.
- **Plan de suscripción:** estará orientado a pacientes que realicen un uso más recurrente del servicio, porque, por ejemplo, presentan una condición de salud preexistente, como patologías crónicas, o dirigido a cabezas de familia que desean una protección familiar. La suscripción será semestral, su pago mensual será de S/ 30 y dará acceso a seis consultas al semestre. Bajo este mismo plan, se ofrecerá la alternativa de inscribir hasta cuatro miembros de la familia – familiares directos –, de tal manera que las seis consultas podrán ser utilizadas por todos los miembros de la familia inscritos cuando sea necesario. Estas consultas no serán acumulables en caso de que no sean empleadas durante cada periodo de suscripción, y el plan será renovable por otros seis meses de forma consecutiva.

Gráfico 9

Costo de oportunidad del cliente versus costo de atención digital de Doctor 24



Nota: Elaboración propia, 2021.

Se estima que los precios indicados bajo las dos alternativas de acceso al servicio se incrementen a partir del segundo año de operación, justificados por la experiencia adquirida en la prestación del servicio, por sus atributos diferenciadores y por la brecha que aún existirá comparativamente versus la disposición a pagar del público objetivo. A continuación, se presenta la Tabla 18, que resume las alternativas de adquisición del servicio.

Tabla 18.

Resumen de precios de Doctor 24 por modalidad de acceso

	Pago por consulta	Pago por suscripción
Principales atributos del servicio	Servicio versátil, eficaz y disponible 24/7. Acceso a través de solución web (PWA) para dispositivos Android e IOS. Servicio entregable bajo atención inmediata o bajo consulta programada	
Precio (incluido IGV)	S/ 35.00 por consulta	S/ 30.00 al mes (S/ 180.00 por seis meses)
Plan y modalidad de pago	El usuario paga el servicio antes de realizada la consulta. Se ofrecerán múltiples opciones de pago.	Pago mensual del servicio. El usuario tiene hasta seis meses para el uso de seis consultas. Se ofrecerá cargo en tarjeta de crédito y débito automático (preferencia tarjeta de crédito)
Beneficiario(s)	Usuario o paciente individual	Paciente individual y/o hasta cuatro familiares directos

Nota: Elaboración propia, 2021.

Asimismo, dentro de las alternativas de pago del servicio, figuran las siguientes:

- Pago con tarjeta de débito (a través de la aplicación)
- Pago con tarjeta de crédito (a través de la aplicación)
- Pago con aplicativo de terceros: Yape, Tunki, Plin
- Pago con código: código de pago para que el usuario pague a través de un establecimiento comercial afiliado: tiendas, supermercados, agente bancario, etc.
- Transferencias y depósitos bancarios

Con estas alternativas, Doctor 24 buscará brindar todas las facilidades posibles a los usuarios para acceder a un medio de pago disponible por ellos. Una vez más, pretende enfocarse en el bienestar y la experiencia de los usuarios.

- **Plaza:** por la naturaleza del producto / servicio, el canal de distribución será virtual, tanto al momento de comunicarse y efectuar transacciones a través de la página web, así como al momento de la interacción entre doctores y pacientes durante la consulta.
- **Promoción:** Doctor 24 mantendrá una estrategia de comunicación y publicidad basada en el entorno virtual considerando que el público objetivo tiene altos niveles de penetración tanto de internet como de *smartphones*. Al ser una plataforma nueva, se priorizará generar altos niveles de *awareness* de la marca y prueba del servicio a través tanto de actividades SEM (*search engine marketing*) como SEO (*search engine optimization*), favoreciendo el concepto de asequible en costo (“Tú también puedes”). Para gestionar adecuadamente la actividad de Doctor 24 a través de las diversas plataformas digitales, se contratará a una agencia de medios para *start-ups*, especializada en la creación de contenidos, actividades en redes y otras actividades necesarias.

- **SEM:** el foco estará básicamente en la inversión en Google, Facebook e Instagram debido tanto a su alta penetración y participación de mercado como a la capacidad de segmentar al público objetivo y hacer seguimiento a la efectividad de la inversión. Esto se efectuará a través de Facebook Ads y Google Ads. Los criterios de segmentación para la aparición de contenido serán:

- **Edad:** de 18 a 65 años
- **Historial de búsqueda / intereses / comportamientos:** todas las búsquedas relacionadas a salud en general.
- **Lugar geográfico:** personas que se ubiquen en los distritos con mayor concentración de hogares del NSE C en Lima Metropolitana: San Juan de Lurigancho, Comas, Los Olivos, Independencia, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, entre otros.
- **Tipos de dispositivos:** *desktops* y *smartphones*
- **Por tipo de plataforma:** en Facebook, las secciones de noticias, artículos instantáneos. En Instagram, noticias y *stories*
- **Conexiones:** contenido más frecuente y promociones especiales a usuarios seguidores del *fan page* de Doctor 24.
- **Horarios:** fines de semana de 9 a.m. a 12 p.m., de lunes a viernes entre 1 y 3 p.m. (horario de almuerzo) y luego de los horarios de trabajo (de 6 a 12 p.m.).

Asimismo, a los clientes que hayan interactuado con la página web de Doctor 24 y no hayan cerrado una transacción, se aplicará una estrategia de remarketing a través de la que se les contactará nuevamente ofreciéndoles contenidos persuasivos y promociones por reservar una cita si fuera la primera vez que optan por el servicio.

- **SEO:** estará basado en crear contenido relevante para el público objetivo y publicarlo en las redes sociales y blogs dedicados a temas de salud.
- **Artículos de interés:** se publicarán noticias y artículos cortos relacionados a la prevención, la detección y el tratamiento de dolencias de baja complejidad.
- **Recomendaciones:** se publicará contenido con recomendaciones reales de usuarios satisfechos (comentarios, videos, entre otros contenidos).
- **Influencers:** se trabajará mediante canje con personajes de alta llegada al público objetivo que puedan dar a conocer a Doctor 24 e invitar a darle “me gusta” al *fan page*.
- **Plan de referidos:** se brindarán códigos de descuento en futuras consultas para los clientes que inviten a nuevos usuarios y que finalmente concreten la utilización de la plataforma para acceder al servicio.

- **Concursos:** se realizarán sorteos entre los seguidores de las redes sociales con la finalidad que etiqueten a nuevos potenciales usuarios.
- **Procesos:** una de las tres actividades clave en la propuesta de valor de la empresa será la prestación de la consulta médica virtual debido a que representa el momento en que el cliente cubre su necesidad real. Por lo tanto, es el momento en el que no se puede fallar en cubrir las expectativas del paciente e incluso se busca superarlas. Para lograrlo, se ha determinado el flujograma de ejecución del servicio detallado. Este flujograma de atención incluye las consultas en línea y las programadas, así como la atención de los pacientes crónicos y agudos. Para poder cumplir con las expectativas de los clientes, son tres los atributos que deben primar: calidad, estandarización y omnicanalidad.
 - **Calidad:** de los siguientes recursos:
 - **Médicos:** profesionales que empaticen con el cliente y capacitados en el canal digital
 - **Plataforma:** una herramienta estable, sin cortes ni fallas
 - **Estandarización:** la experiencia siempre deberá ser homogénea, independientemente del médico, el día y la hora, mediante un protocolo de servicio único.
 - **Omnicanalidad:** la experiencia y la información deberán iniciarse, continuar, retomarse de ser necesario y terminarse por cualquier canal.
- **Personas:** Doctor 24 ha definido estrategias de recursos humanos tomando en cuenta el tipo de colaborador y la cantidad de personas requeridas para brindar un servicio alineado con la propuesta de valor. De esta manera, las estrategias que se tomarán en cuenta, y que se explicarán a más detalle en el Plan de Recursos Humanos, son contratación, desarrollo y fidelización.

4. Cronograma de actividades

En la Tabla 19, se presenta el cronograma de actividades del plan de marketing detallado para el primer año de operación a partir del lanzamiento del producto mínimo viable (MVP). Las actividades previas a este lanzamiento se encuentran detalladas más adelante en la Tabla 23 del Capítulo VI.

Tabla 19.

Cronograma de actividades de marketing

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Lanzamiento de MVP												
Campaña de intriga												
Google Ads / Facebook Ads												
Campaña de <i>influencers</i>												
Remarketing												
Concursos												

Nota: Elaboración propia, 2020.

5. Presupuesto del plan de marketing

En cuanto al presupuesto de mercadeo, se destinarán como pago de gestión a la agencia S/ 2,000 mensuales. Asimismo, la inversión publicitaria será de S/ 10,000 mensuales durante el primer año, y se realizará un incremento anual de S/ 5,000 a partir del segundo. La inversión, a sugerencia de la agencia, estará destinada en un 60 % a Google Adwords y 40 % a contenido en Facebook e Instagram, según se detalla en la Tabla 20.

Tabla 20.

Inversión en la gestión de marketing e inversión publicitaria

	Precio	Frecuencia
Gestión Facebook	S/ 800	mensual
Gestión Instagram	S/ 450	mensual
Gestión Adwords	S/ 750	mensual
Total	S/ 2,000	mensual

	Split	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Search (Adwords)	60 %	S/ 6,000	S/ 9,000	S/ 12,000	S/ 15,000	S/ 18,000
Social Media (Facebook / Instagram)	40 %	S/ 4,000	S/ 6,000	S/ 8,000	S/ 10,000	S/ 12,000
Total	100 %	S/ 10,000	S/ 15,000	S/ 20,000	S/ 25,000	S/ 30,000

Nota: Elaboración propia, 2021.

Con respecto al presupuesto promocional, Doctor 24 destinará durante los primeros seis meses de operación el 50 % de los ingresos brutos a este concepto. A partir del mes 7, se ajustará al 40 % este gasto hasta el mes 13, cuando se reducirá a 30 %, lo cual regirá por todo el segundo año. Durante los años 3 y 4, se destinará el 20 % de las ventas para estos objetivos; finalmente, se efectuará un último ajuste durante el año 5 a solo el 15 %.

7 CAPÍTULO VI. PLAN DE OPERACIONES

1. Objetivos del plan de operaciones

El objetivo principal del área de operaciones consistirá en utilizar eficazmente los recursos dentro de los procesos identificados para brindar un servicio oportuno y de calidad que satisfaga a los pacientes. En torno a este objetivo, en la Tabla 21, se detallan los objetivos específicos del plan de operaciones.

Tabla 21.

Objetivos del plan de operaciones

Objetivos		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Herramienta	Indicador
Calidad	Lograr una calificación promedio igual o superior a ___ estrellas en las atenciones brindadas a través de la solución digital	4.0	4.2	4.4	4.6	4.8	Notificación <i>push</i> para la calificación por número de estrellas de la atención (1 a 5)	Calificación promedio de las evaluaciones recibidas
Disponibilidad	Contar con un ___ de disponibilidad en la solución digital	99.8 %	99.8 %	99.8 %	99.8 %	99.8 %	Reporte mensual de disponibilidad de la empresa de <i>hosting</i>	Tiempo disponible de la solución digital con respecto al tiempo transcurrido en un año del servicio
Entrega	Lograr concretar un ___ de la totalidad de solicitudes de consultas programadas e instantáneas con los niveles de servicio ofrecidos	98 %	98 %	98 %	98 %	98 %	Reporte de la solución digital	Número de citas concretadas con respecto al número de citas solicitadas a través de la solución digital

Nota: Elaboración propia, 2021.

2. Estrategias y planificación de operaciones

Doctor 24 tendrá seis enfoques estratégicos sobre los cuales desarrollará actividades que le permitan mantener sus fuentes de ventaja competitiva.

- Control de calidad:** para garantizar la calidad de los servicios prestados por Doctor 24, se implementará un manual de servicio en el que se establece el detalle de la oferta, las modalidades de atención, los compromisos de las partes, los requisitos del personal médico y de la historia clínica electrónica, y los niveles de servicio hacia los clientes, tomando en consideración la necesidad de construir relaciones a largo plazo que excedan la experiencia de los usuarios del servicio (ver Anexo 7). Por otro lado, con el objetivo de contar con una herramienta de control en el desarrollo y la actualización de la plataforma, Doctor 24 ejecutará entrevistas y pruebas de usabilidad a usuarios que le permita al equipo UX propio reducir fricciones de uso e innovar en la generación de funcionalidades a favor del paciente.

- **Estandarización del servicio:** para garantizar una experiencia homogénea a favor de los clientes durante el macroproceso de ejecución del servicio, se utilizará la guía de atención detallada en el Anexo 8. Asimismo, se contará con un plan de capacitación al personal asistencial para asegurar la adherencia a esta metodología de trabajo, que permita una misma experiencia cuando se entable contacto con el cliente por alguna necesidad de salud.
- **Disponibilidad de la plataforma digital:** será requisito fundamental asegurar la disponibilidad de la plataforma tecnológica. Es por ello que se tercerizará el *hosting* de la solución con un proveedor que ofrezca un nivel de disponibilidad de servicio de 99.8 %. Además, para garantizar un servicio flexible y adaptado a las necesidades del mercado, la plataforma será de fácil modificación para los programadores del *app*, con lo cual también se permitirá la mejora de las lógicas de atención de pacientes, registro de récord médico, generación de reportería y seguimiento posterior a los clientes. Por otro lado, Doctor 24 contratará a un proveedor para el despliegue de pruebas de *Quality & Assurance* (QA) al código desarrollado por los programadores, así como a un equipo de soporte y mantenimiento que se encargue de las correcciones de incidencias y *bugs* en el código de la solución digital.
- **Entrega del servicio:** para concretar el servicio de teleconsultas adquirido a través de la solución digital, Doctor 24 tratará de garantizar la conectividad desde su frente, sin cortes ni fallas durante la ocurrencia del servicio, mediante redundancia eléctrica y de red de Internet. En caso de que este falle, se brindarán dos modalidades de atención adicionales a las de la herramienta digital, las cuales serán WhatsApp o vía telefónica.
- **Capacidad de atención:** Doctor 24 tendrá una disponibilidad de personal asistencial y recursos tecnológicos y físicos que garanticen atención 24/7 según los niveles de servicio detallados en el manual de servicio, tomando en cuenta, también, la estimación de la demanda proyectada. Esta disponibilidad de recursos humanos se logrará mediante las estrategias del plan de recursos humanos; además, tal disponibilidad de los recursos también estará apoyada por el uso de la analítica para el desarrollo de modelos predictivos según resultados históricos que permitan estimaciones más precisas de la demanda. Asimismo, Doctor 24 contará con un espacio físico para comodidad del personal médico durante las teleconsultas, espacio en el que se encontrará el *software* y *hardware* necesarios para ofrecer el servicio y que permitirá la ampliación de metros cuadrados a medida que vaya creciendo el negocio.
- **Gestión de la información del portafolio de clientes:** mediante el uso de la analítica, Doctor 24 también será capaz de gestionar su portafolio de clientes mediante una oferta de atención, retención, venta cruzada e información, que les agregue valor a los usuarios,

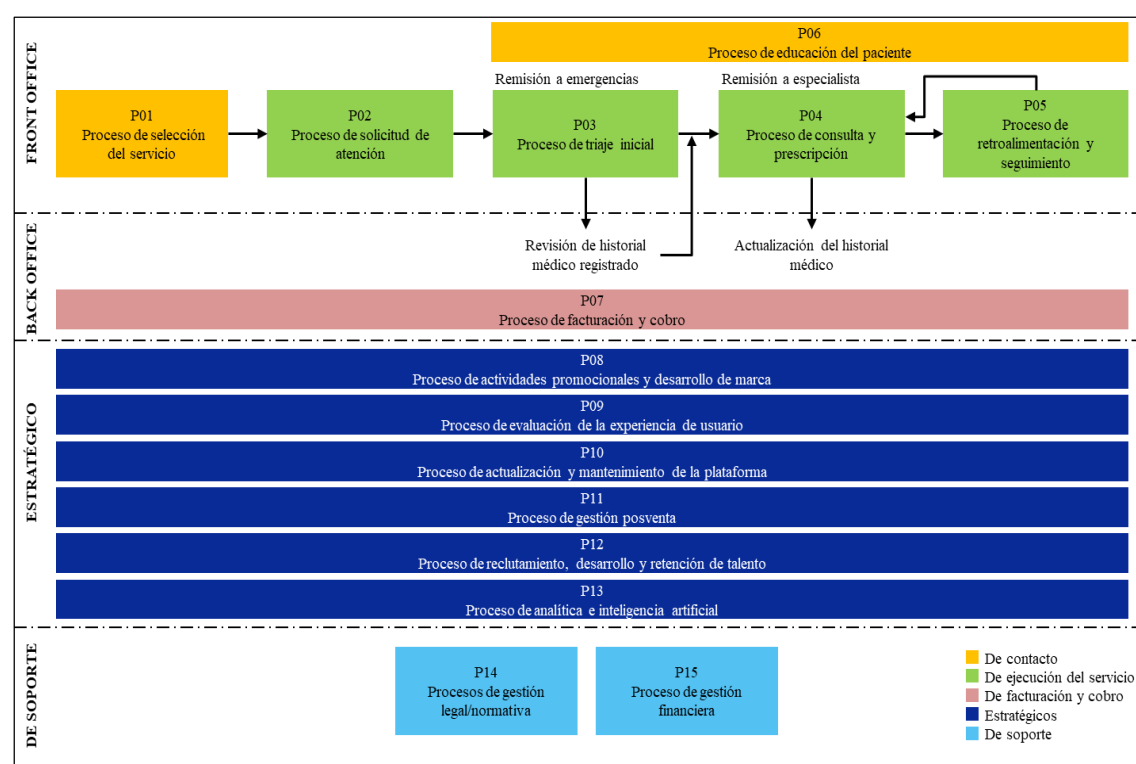
generando permanencia en la utilización de los servicios ofrecidos. Doctor 24 empleará algoritmos para generar una optimización en la administración del modelo de negocio, permitiendo ser más ágiles en la estimación de las necesidades de los clientes para proveer el mejor servicio según los estándares esperados.

3. Diseño de los procesos

- **Identificación, mapeo y descripción de procesos:** el Gráfico 10 muestra los procesos identificados en el *front* y *back office* de Doctor 24, incluyendo los procesos estratégicos, que serán indispensables para garantizar los atributos que sustenten la propuesta de valor de la solución, así como los procesos de soporte para la correcta operación de la empresa.

Gráfico 10

Mapeo de procesos



Nota: Elaboración propia, 2021.

A continuación, en la Tabla 22, se describen los procesos identificados en el Gráfico 10, sobre los cuales se aplicarán las estrategias indicadas para garantizar la entrega de un servicio que satisfaga las expectativas de los clientes.

Tabla 22.

Descripción de procesos

<i>Front office</i>		
Proceso	Nombre del proceso	Descripción
P01	Proceso de selección del servicio	El prospecto se registrará en la plataforma de Doctor 24, creando una cuenta con sus datos de contacto.
P02	Proceso de solicitud de atención	El cliente ingresará a la plataforma de Doctor 24 con su usuario y elegirá el servicio de teleconsulta que mejor se acomode a sus necesidades de salud, ya sea bajo la modalidad de pago por consulta o bajo suscripción, generará la cita al instante o la agendará, y pagará por el servicio contratado.
P03	Proceso de triaje inicial	Una vez confirmada la cita inmediata, se realizará un triaje inicial, que consiste en que el cliente responda una serie de preguntas de salud, incluyendo síntomas, para descartar emergencias, respuestas que irá llenando en un formulario de atención, <i>input</i> que será recibido por el médico cuando revise el historial médico. Asimismo, en el <i>back</i> el médico revisará el historial antes de la consulta, tanto del triaje inicial como de toda la información previamente registrada en servicios anteriores.
P04	Proceso de consulta y prescripción	El médico realizará la teleconsulta, formulando preguntas al paciente y brindándole instrucciones luego de diagnosticarlo. Asimismo, el médico prescribirá medicamentos o exámenes auxiliares al paciente y absolverá dudas en caso de que se presente alguna. Luego, el médico actualizará el historial médico del paciente. Es posible que el médico diagnostique enfermedades crónicas y sugiera el modelo de suscripción para un seguimiento oportuno de la dolencia.
P05	Proceso de retroalimentación y seguimiento	La consulta terminará con una solicitud de evaluación de la atención recibida y se realizará seguimiento virtual sobre la consulta realizada para absolver dudas y garantizar la pronta mejoría del paciente.
P06	Proceso de educación del paciente	Doctor 24 realizará envíos de consejos de prevención de enfermedades comunes a través de correo electrónico para promover la adherencia a buenos hábitos de salud.

<i>Back office</i>		
Proceso	Nombre del proceso	Descripción
P07	Proceso de facturación y cobro	En el caso del modelo de pago por consulta, el cobro del servicio se realizará de manera independiente en cada solicitud de cita, mientras que, en el modelo de suscripción, el cobro será recurrente mensual por seis meses, renovable automáticamente.

<i>Estratégicos</i>		
Proceso	Nombre del proceso	Descripción
P08	Proceso de actividades promocionales y desarrollo de marca	Incluye todas las actividades de promoción que contribuyan a hacer conocida la plataforma, y permita la generación de tráfico, el manejo de <i>leads</i> , la conversión y la retención de los clientes.
P09	Proceso de evaluación de experiencia de usuario	Se buscará verificar la calidad, la estandarización y la idoneidad del servicio provisto, así como la satisfacción en la experiencia del usuario de la plataforma.
P10	Proceso de actualización y mantenimiento de la plataforma	Al ser un recurso clave, se buscará que la plataforma esté disponible 24/7, asegurando su actualización y mantenimiento constante, lo cual permitirá identificar y entender las necesidades del cliente, asegurando la entrega de valor.
P11	Proceso de gestión posventa	Hace referencia a la necesidad de contacto rápido y resolución oportuna y acertada de requerimientos, solicitudes y reclamos de los pacientes.
P12	Proceso de reclutamiento, desarrollo y retención de talento	Hace referencia a las actividades de reclutamiento, promoción, motivación, capacitación y fidelización de los médicos como principal recurso para procurarles una línea de carrera y un ambiente de trabajo adecuado.
P13	Proceso de analítica e inteligencia artificial	Hace referencia a la gestión de la información de los clientes, mediante el uso de analítica e inteligencia artificial, para proponer acciones comerciales y modelos de atención, y brindar información de valor para el cliente.

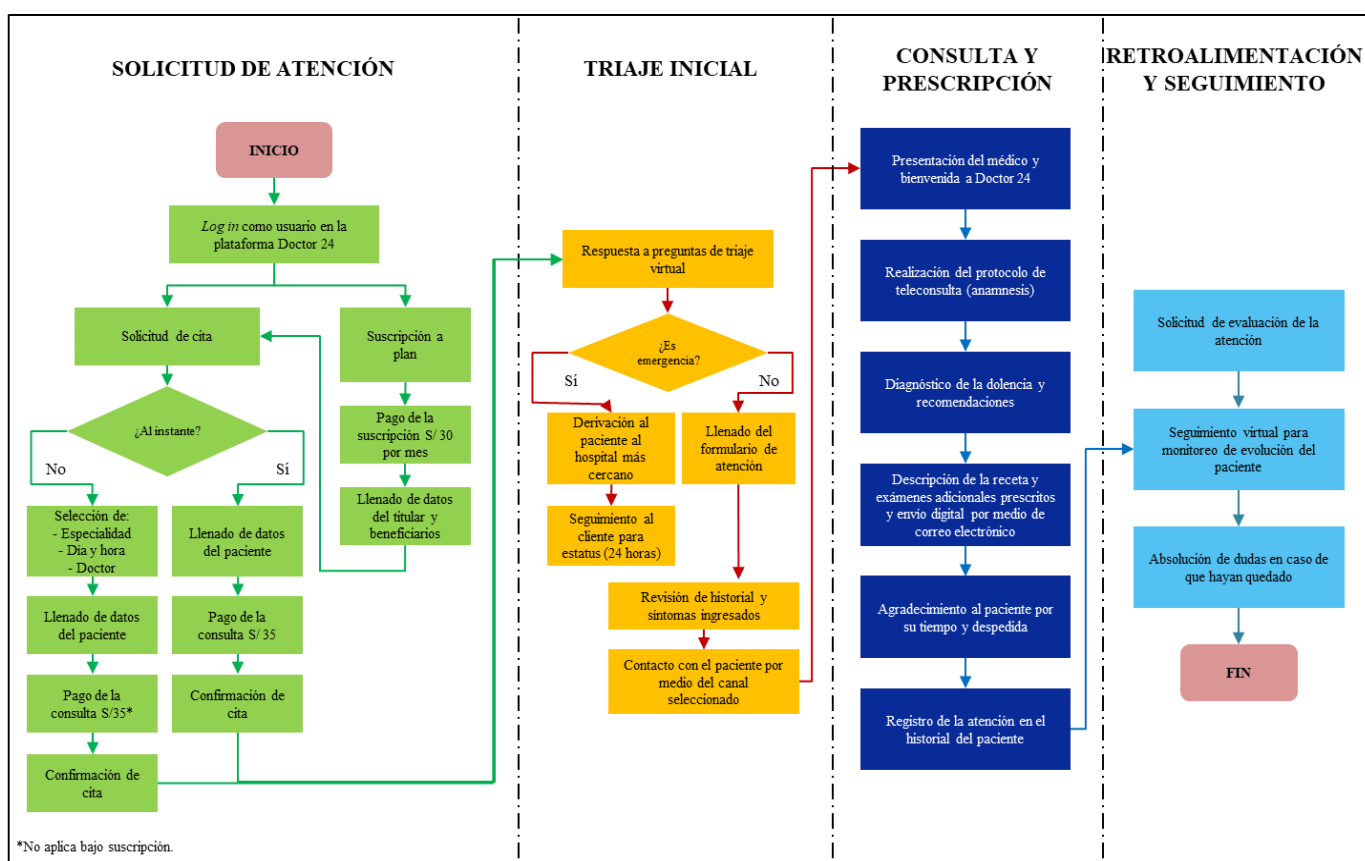
<i>De soporte</i>		
Proceso	Nombre del proceso	Descripción
P14	Procesos de gestión legal/normativa	Incluye las actividades para asegurar el correcto cumplimiento de la normativa vigente y velar por la defensa ante reclamos o demandas de potenciales clientes.
P15	Proceso de gestión financiera	Hace referencia a la planificación financiera y al manejo contable del negocio.

Nota: Elaboración propia, 2021.

- **Flujograma de la ejecución del servicio:** el proceso más relevante del mapeo es el de la ejecución del servicio, desde el P02 hasta el P05 de la Tabla 22, que está conformado a la vez por varios subprocesos. En el Gráfico 11, se muestra el detalle de este proceso tan importante para que Doctor 24 sea percibido como una empresa comprometida en brindar un servicio de calidad y orientado hacia la satisfacción del cliente, mediante la estandarización del servicio.

Gráfico 11

Flujograma de la ejecución del servicio



Nota: Elaboración propia, 2021.

4. Actividades preoperativas

Como parte de la planificación de Doctor 24, en la Tabla 23 se detallan las principales actividades para asegurar un despliegue de calidad que permita cumplir con su propuesta de valor. El tiempo de implementación previo al lanzamiento que se está contemplando es de seis meses.

Tabla 23.

Plan de despliegue de Doctor 24

Plan de despliegue									
N.º	Actividad	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Duración (días)
1.0	Trámites legales generales								
1.1	Constitución de la empresa (Ley N.º 26887)	V. Sarria							30
1.2	Inscripción de la marca, logos y visuales en Indecopi	V. Sarria							120
2.0	Trámites legales del sector								
2.1	Inscripción como IPRESS	V. Sarria							90
2.2	Inscripción de prestación de servicios virtuales	V. Sarria							15
3.0	Actividades financieras								
3.1	Creación de cuenta bancaria	D. Urrutia							3
3.2	Aporte de capital de los accionistas	D. Urrutia							7
3.3	Contratación de una pasarela de pagos digital	D. Urrutia							14
4.0	Desarrollo del <i>software</i>								
4.1	Alquiler e implementación de servidores en la nube	A. Murdoch							30
4.2	Contratación de <i>software</i>	A. Murdoch							30
4.3	Desarrollo, implementación y certificación de las plataformas tecnológicas	C. Cobián							60
4.4	Despliegue de primera versión	C. Cobián							1
4.5	<i>Live testing</i> y corrección de versiones	C. Cobián							30
4.6	Despliegue en Google Play	C. Cobián							1
4.7	Despliegue en el <i>App Store</i>	C. Cobián							1
5.0	Contratación y capacitación de personal								
5.1	Planilla necesaria antes de inicio de operaciones	D. Moscol							30
5.2	Planilla necesaria para iniciar operaciones	D. Moscol							30
5.3	Inducción y capacitación	M. Angulo							45
6.0	Local e instalación de oficina								
6.1	Renta de oficina	A. Murdoch							21
6.2	Implementación de oficina	A. Murdoch							21
7.0	Marcha blanca								
7.1	Pruebas de inicio a fin (tiempos, calidad, experiencia y capacidad)	M. Angulo							45
8.0	Plan de marketing								
8.1	Creación y lanzamiento de la página web	A. Murdoch							60
8.2	Creación y lanzamiento de redes sociales (Facebook e Instagram)	A. Murdoch							30
8.3	Desarrollo e implementación de estrategia SEM y SEO	V. Sarria							30
9.0	Inicio de labores								
9.1	Lanzamiento del MVP								30

Nota: Elaboración propia, 2021.

Por otro lado, en la Tabla 24 se detallan las inversiones Para que Doctor 24 pueda iniciar operaciones. El monto total asciende a S/ 980,660, a gastarse entre seis y nueve meses desde antes del inicio del servicio. Estos gastos de puesta en marcha están consolidados en tres conceptos:

- **Permisos y trámites:** para que Doctor 24 esté apto para operar las teleconsultas de acuerdo con la legislación local vigente
- **Plataformas tecnológicas:** inversión en desarrollo de web PWA, los aplicativos para IOS y Android, la integración de las videollamadas mediante *MirrorFly*, adquisición del *software* de gestión y todo el proceso de *quality & assurance* (Q&A).

- **Planilla y oficina:** personal necesario para preparar el inicio de operaciones y una ubicación física para realizar el trabajo y obtener los permisos para operar como entidad prestadora de consultas médicas virtuales.

Tabla 24.

Presupuesto de inversión inicial y puesta en marcha

	Preoperación
Desarrollo, implementación y validación de las plataformas tecnológicas	S/ 486,000
Planilla necesaria antes de inicio y renta de oficina	S/ 474,660
Constitución de empresa, permisos y trámites legales y regulatorios	S/ 20,000
Total inversión inicial	S/ 980,660

Nota: Elaboración propia, 2021.

5. Presupuesto del plan de operaciones

En adición al monto de inversión para las actividades preoperativas, se presenta en la Tabla 25 el presupuesto del plan de operaciones.

Tabla 25.

Presupuesto del plan de operaciones

Estrategias de Operaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Control de calidad					
Pruebas Q&A de desempeño	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000	S/ 12,000
<i>Mystery client</i>	S/ 1,600	S/ 3,700	S/ 6,650	S/ 8,950	S/ 10,450
Pruebas de usuario recurrentes	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000	S/ 6,000
Estandarización del servicio					
Capacitación en calidad del servicio (<i>staff</i> médico)	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000	S/ 3,000
Capacitación en calidad del servicio (personal asistencial)	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500	S/ 1,500
Disponibilidad en la plataforma					
Servicio de <i>hosting</i>	S/ 18,000	S/ 24,000	S/ 30,000	S/ 35,000	S/ 40,000
Suscripción en iOS	S/ 99	S/ 99	S/ 99	S/ 99	S/ 99
Actualizaciones en <i>Play Store</i>	S/ 50	S/ 75	S/ 100	S/ 100	S/ 100
Servicios de correo electrónico	S/ 3,024	S/ 6,192	S/ 10,728	S/ 14,112	S/ 16,272
Entrega del servicio					
Servicio de central telefónica	S/ 5,143	S/ 6,171	S/ 7,406	S/ 8,887	S/ 10,664
Soporte y mantenimiento de la plataforma	S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800	S/ 28,800
Capacidad de atención					
Alquiler de oficinas	S/ 166,000	S/ 396,000	S/ 676,000	S/ 951,000	S/ 1,140,000
Leasing de PCs	S/ 42,000	S/ 70,000	S/ 101,000	S/ 134,000	S/ 158,000
Uniformes de <i>staff</i> médico	S/ 3,200	S/ 7,400	S/ 13,400	S/ 18,000	S/ 21,000
Soporte de equipos <i>on site</i>	S/ 51,060	S/ 51,060	S/ 51,060	S/ 51,060	S/ 51,060
Gestión de información de gestión de los clientes					
Soporte y mantenimiento de <i>software</i> de <i>back office</i>	S/ 50,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000	S/ 24,000
<i>Cloud, AWS y Google Analytics</i>	S/ 10,000	S/ 20,000	S/ 60,000	S/ 80,000	S/ 80,000
Total	S/ 202,518	S/ 231,666	S/ 291,362	S/ 359,812	S/ 454,488

Nota: Elaboración propia, 2021.

9 CAPÍTULO VII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

1. Objetivos del plan de recursos humanos

Teniendo en cuenta la estrategia de negocio, valores y propósito de la empresa, Doctor 24 buscará obtener la máxima productividad de sus colaboradores, equilibrando los objetivos organizacionales con sus objetivos profesionales. De esta manera, en la Tabla 26, se muestran los objetivos específicos del plan de recursos humanos.

Tabla 26.

Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Herramienta	Indicador
Lograr __ de eficiencia en el proceso de reclutamiento y selección.	90 %	90 %	95 %	95 %	95 %	Data interna / Características del postulante	Número de talentos entrevistados / Total de postulantes
Lograr el porcentaje de __% en rotación de personal.	20 %	18 %	15 %	12 %	10 %	Data interna de recursos humanos	(Número de personas que entran – Número de personas que salen) / Total de colaboradores
Lograr el __% de usuarios internos satisfechos dentro de la evaluación de clima e incentivo laboral	90 %	90 %	90 %	90 %	90 %	Encuesta de satisfacción interna	Número de colaboradores satisfechos / Total de colaboradores encuestados
Contar con presupuesto de capacitaciones anuales de S/_	-	S/ 96,000	S/ 126,000	S/ 273,000	S/ 132,000	Data interna	Soles invertidos en capacitaciones

Nota: Elaboración propia, 2021.

El área de recursos humanos se encargará de la gestión en general del *staff* de Doctor 24, que engloba tareas como el reclutamiento, el desarrollo y la fidelización del personal que forma parte de la plana administrativa y médica de la empresa. Dicho esto, se entiende que el plan y los objetivos irán cambiando y adaptándose a medida que la empresa vaya alcanzando mayor madurez, al igual que el alcance y las competencias necesarias para cada área y puesto dentro de Doctor 24.

2. Estructura organizacional

A continuación, se describen las principales funciones de los puestos detallados en el organigrama antes indicado¹:

- **Gerente general (1):** se encargará de liderar al equipo de Doctor 24 para cumplir su propósito, y para alcanzar o superar los objetivos de valor de marca esperados en el corto y

¹ Entre paréntesis, aparece expresada la cantidad de trabajadores para el puesto.

el largo plazo. Sus principales funciones son la elaboración, la ejecución y el seguimiento del plan estratégico de la empresa.

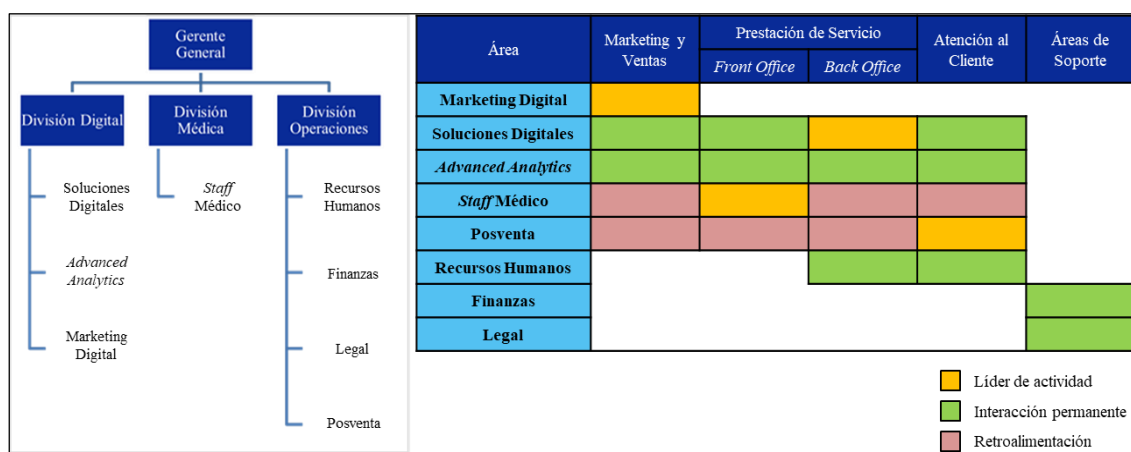
- **Gerente de división digital (1):** se ocupará de liderar al equipo digital para contar con la mejor plataforma digital de salud en el Perú.
- **Equipo de soluciones digitales:**
 - **Product owner (1):** será el responsable de identificar y entender las necesidades del cliente para determinar las prioridades en el desarrollo de la plataforma digital, asegurando la entrega de valor en cada uno de los *sprints*. Interactuará con un proveedor para desplegar, mantener y mejorar la plataforma.
 - **Especialista UX (1):** será responsable del proceso iterativo de la experiencia de usuario. Diseñará y realizará pruebas de usuario para asegurar la efectividad de la interacción. Definirá modelos de interacción, flujos de tareas de usuario y especificación de UI (interfaz de usuario); comunicará modelos de interacción y diseños de pantalla sobre la plataforma; y trabajará con creativos para incorporar y mejorar la identidad de marca en el producto digital. También coordinará permanentemente con el *product owner*.
- **Equipo de advanced analytics:**
 - **Data scientist (2):** serán los encargados de analizar la data de los *journeys* de los pacientes y su interacción con los médicos para identificar opiniones y percepciones, y así aprovechar oportunidades de eficiencia operacional mediante el uso de algoritmos.
- **Equipo de marketing digital:**
 - **Especialista en marketing digital (1):** será responsable de todo el embudo de ventas digital, que incluye el lanzamiento del producto al mercado, la generación de tráfico, el manejo de *leads*, la conversión y la retención. Interactuará con una agencia digital encargada de manejar la pauta y los envíos de comunicación digital (HTML, SMS, manejo de redes sociales, etc.).
- **Gerente de división médica (1):** liderará al equipo de médicos para brindar las mejores atenciones digitales de salud en el Perú.
 - **Médicos (30):** serán los responsables de la atención, el diagnóstico y el tratamiento de problemas de salud de baja complejidad. Las especialidades que atenderán serán medicina general, pediatría, cardiología, endocrinología, neumología y nutrición. Toda la interacción se realizará de forma remota; por ello, deberán dominar la plataforma digital.
 - **Médico coordinador (3):** son médicos con mayor experiencia, encargados de centralizar la coordinación del *staff* médico y resolver consultas técnicas de los médicos.

- **Gerente de división de operaciones (1):** liderará al equipo operativo para brindar una gestión eficiente en las áreas de soporte de la organización.
 - **Jefe de recursos humanos (1):** su principal función será la de reclutar, desarrollar y fidelizar al talento mejor calificado en el Perú. En coordinación con el gerente de división médica, identificará a los médicos de diferentes especialidades y, con el gerente de la división digital, a los especialistas digitales.
 - **Jefe de finanzas (1):** velará por el correcto y oportuno uso de los recursos de la empresa. Sus principales funciones son gestionar el flujo de caja, asegurar el correcto registro contable y realizar el seguimiento a las previsiones periódicas.
 - **Jefe legal (1):** asegurará el correcto cumplimiento de la normativa vigente, y establecerá la estrategia de defensa ante reclamos o potenciales demandas.
 - **Asesor posventa (3):** serán responsables del seguimiento posconsulta, y de la resolución oportuna de requerimientos, solicitudes y reclamos de los pacientes.
 - **Analista de operaciones (2):** brindarán apoyo a las diferentes jefaturas de las áreas operativas.

De esta manera, para cumplir con la operación de Doctor 24 y lograr los objetivos del negocio, en el Gráfico 12, se han definido el siguiente organigrama, y las interacciones y las dependencias entre las distintas áreas a lo largo de la cadena de valor interna.

Gráfico 12

Organigrama de Doctor 24 e interrelación de las áreas con la cadena de valor interna



Nota: Elaboración propia, 2021.

3. Estrategias de administración de recursos humanos

- **Estrategia de contratación:** antes de detallar la estrategia de contratación que será empleada, es importante establecer una diferenciación de los tres perfiles principales con los que contará Doctor 24:
 - **Staff médico:** personal a cargo de la atención de las consultas médicas de los pacientes
 - **Staff digital:** personal a cargo de la creación y del mantenimiento de la plataforma, y del uso de las herramientas de analítica
 - **Staff de operaciones:** personal a cargo de la administración de los temas organizativos, financieros y de control de la empresa a nivel general

Cada uno de estos grupos cuenta con una estrategia de contratación distinta.

- **Staff médico:** para atraer y reclutar al personal médico de Doctor 24, se ha planeado ir a las principales universidades con facultades de Medicina, inicialmente de la ciudad de Lima, como, por ejemplo, la Universidad Cayetano Heredia, la Universidad San Martín de Porres y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; asimismo, se planea acudir al Colegio Médico del Perú, que también cuenta con una bolsa de trabajo.
- **Staff digital y de operaciones:** para el *staff* digital y de operaciones, se utilizarán herramientas de reclutamiento 2.0, también llamadas *social recruitment*, como, por ejemplo, LinkedIn, Facebook, Twitter y otras páginas especializadas en donde se atraerá a los candidatos adecuados para cada uno de los perfiles del puesto.
- **Puestos de alta gerencia:** se utilizarán también las herramientas de reclutamiento 2.0, pero complementadas con la ayuda de consultoras especializadas en la búsqueda de talentos.

Una vez que Doctor 24 cuente con los candidatos para cada uno de los puestos, se están considerando las siguientes herramientas para la selección:

- **Staff médico:** se recurrirá a la presentación y la simulación de escenarios, con las cuales se evaluará el desempeño de los médicos bajo determinados escenarios de trabajo, presión o complicaciones. También se evaluarán habilidades blandas para determinar cómo se desempeña el médico bajo un ambiente de trato directo con un paciente – la simulación de cita médica –.
- **Staff digital y de operaciones:** se realizará inicialmente una revisión del *curriculum vitae* para validar la experiencia laboral previa y verificar si los puestos desempeñados guardan relación con las necesidades que se buscan cubrir en Doctor 24. También se realizarán entrevistas, y dinámicas individuales y grupales.

- **Puestos de alta gerencia:** se hará la revisión de experiencias previas y entrevistas con los candidatos. Se realizará también una evaluación de referencias.
- **Estrategia de desarrollo:** las estrategias de desarrollo serán enfocadas en acciones que lleven a mejorar y garantizar un mejor servicio para los clientes, que depende básicamente de la buena interacción, la experiencia y la satisfacción de los usuarios. Se garantizará a través de las estrategias de desarrollo propuestas una evolución constante del servicio que resultará de forma objetiva en mejoras de la satisfacción de los clientes.
 - **Mejora del servicio:** mediante capacitaciones constantes al *staff* médico de Doctor 24, se logrará una mejora en el servicio enfocándose básicamente en el trato a los clientes. Se revisarán aspectos clave como la información por suministrar en una cita y la forma como se comunican los hallazgos durante una consulta virtual.
 - **Conocimiento de la herramienta:** se llevarán a cabo capacitaciones al *staff* médico para el correcto manejo de la aplicación, la interacción con paciente y la resolución de problemas técnicos simples que puedan suscitarse durante una consulta.
 - **Empatía e identificación con los pacientes:** se impartirán capacitaciones que busquen potenciar las habilidades blandas del *staff* médico en distintas áreas. Estas actividades serán beneficiosas no solo para una mejora del servicio sino para el desarrollo profesional del *staff* frente a nuevas experiencias profesionales que puedan presentarse en el futuro, como, por ejemplo, citas presenciales en clínicas reconocidas del sector.
- **Estrategia de fidelización:** finalmente, se han establecido estrategias de fidelización que busquen mejorar la satisfacción del *staff*, tanto administrativo como médico, de Doctor 24. Se busca contar con colaboradores motivados y eficientes, y disminuir al máximo la rotación de personal durante los años de operación de la empresa. A continuación, se presentan las acciones concretas que se ejecutarán:
 - **Cursos y capacitaciones:** se mantendrá al *staff* siempre actualizado a través de cursos y capacitaciones que ayuden a incrementar el conocimiento técnico y las competencias.
 - **Flexibilización de horarios y lugar de trabajo:** se trata de un incentivo que se implementará a partir del segundo año de operación. Busca conceder al *staff* operativo la libertad de elegir entre trabajar desde su domicilio o desde la oficina, lo cual ha demostrado ser una herramienta que ayuda a la productividad y que, al mismo tiempo, aumenta la satisfacción de los trabajadores.
 - **Alianzas estratégicas:** enfocadas al *staff* médico, se mantendrán alianzas estratégicas con clínicas reconocidas del sector que provean de herramientas para el crecimiento

profesional del equipo médico a través de seminarios, cursos, charlas, publicaciones especializadas y convalidación de horas prácticas.

- **Benchmark de escalas salariales:** se contará con salarios competitivos para el *staff* en general; para ello, será necesarias la investigación y la comparación constante de los salarios del mercado.

Por otro lado, se han identificado las siguientes actividades clave que serán ejecutadas inicialmente por el *HR partner* y, posteriormente, por el área de recursos humanos de Doctor 24, para la estructuración del equipo, la contratación de personal y el desarrollo a futuro de la empresa:

- **Identificación de necesidades que deben ser cubiertas por los roles:** antes de elegir las herramientas que serán utilizadas para la captación y la contratación del equipo de Doctor 24, es necesario identificar las necesidades que deben ser cubiertas. Con tal fin, se ha contemplado el plan estratégico del negocio, el crecimiento que se quiere obtener y el correspondiente análisis del público objetivo que se estará atendiendo. Una vez definidas las necesidades, se empezarán a desarrollar los perfiles de los puestos y las características de las personas que deben ocuparlos. También se dimensionará la cantidad de personal necesario para empezar con la fase inicial de la operación.
- **Definición de perfiles y alcance de los puestos:** se han definido las tareas y las responsabilidades de cada una de las áreas, que son relevantes al establecer las bases para los perfiles de los candidatos solicitados y que, posteriormente, serán contratados como parte del equipo. Dentro de este proceso, se ha buscado ser lo más específico posible, puesto que una definición o un alcance mal dimensionado puede acarrear como consecuencia un desempeño no satisfactorio del personal contratado o un puesto que no está brindando la contribución esperada para el desarrollo del negocio.
- **Definición de escalas salariales:** con base en la definición de la estructura organizativa y teniendo claro el alcance y responsabilidades de los puestos, se ha elaborado el plan de escalas salariales de Doctor 24. Es relevante no solo definir la escala salarial para el momento inicial de las operaciones, sino el rango de crecimiento salarial de cada uno de los puestos, lo cual ayuda a establecer un parámetro de crecimiento para los miembros del *staff* y sirve como elemento de incentivo para el plan de evaluación de las posiciones sobre la base de *KPI* determinados. Como se indicó, entre las estrategias de fidelización, Doctor 24 buscará contar con salarios competitivos, sin perder de vista el estado de maduración del negocio. Para ello, se han planteado revisiones anuales y *benchmarks* con otras empresas del sector a fin de garantizar la competitividad mencionada.

- **Identificación de principales fuentes y procesos de contratación:** dependiendo del tipo de *staff*, se han planteado alternativas en las fuentes de contratación a considerar debidamente identificadas anteriormente. Se ha establecido que parte del trabajo del área de Recursos Humanos será mantenerse actualizado en los cambios de los procesos de reclutamiento, contratación y nuevas herramientas que puedan aumentar la eficiencia tanto en costos y tiempo del proceso, así como el aumento de la eficiencia de selección de los perfiles para el *staff* de Doctor 24. Para el proceso de contratación, se usarán pruebas situacionales, dinámicas, entrevistas y evaluación de referencias profesionales, dependiendo de importancia del puesto y *seniority* de los candidatos.
- **Actividades e iniciativas para el desarrollo y fidelización del personal:** se han analizado cuáles pueden ser las herramientas más adecuadas para garantizar el desarrollo y la fidelización del personal de Doctor 24. Dentro de las alternativas, se apostará por el denominado salario emocional, bajo el cual se brindarán facilidades al *staff* administrativo para trabajar bajo las modalidades de *home office* y alternativas de flexibilidad de horarios, aparte de posibilidades de línea de carrera y crecimiento profesional dentro de la organización. Se ha propuesto también conceder dos días libres bajo una iniciativa llamada *D24 days*; estos serán días de libre disposición para el *staff* adicionales al periodo de vacaciones correspondiente por ley. Por el lado del *staff* médico, se buscará la fidelización utilizando como herramientas principales la capacitación y la actualización profesional sobre temas médicos vinculados a la telemedicina y a la medicina en general, a avances tecnológicos, y a nuevas prácticas que se estén dando en otros países de la región o el mundo. Asimismo, Doctor 24 desarrollará alianzas estratégicas con las principales clínicas del país, con las que se buscará cursos de actualización para el *staff* médico y convenciones, así como la facilidad de acceso a herramientas que potencien y faciliten la incursión del *staff* en temas de investigación que sean de su interés o especialidad para su posterior publicación oficial, la cual será apoyada y promovida por Doctor 24.

4. Presupuesto del plan de recursos humanos

A continuación, en la Tabla 27, se presenta el cuadro resumen del presupuesto de planilla de Doctor 24 para los cinco años iniciales del proyecto.

Tabla 27.

Presupuesto de planilla

Puestos	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	N.º	Costo total	N.º	Costo total	N.º	Costo total	N.º	Costo total	N.º	Costo total
Gerencia general	1	S/ 248,640	1	S/ 248,640	1	S/ 284,160	1	S/ 319,680	1	S/ 319,680
Director médico	1	S/ 248,640	1	S/ 248,640	1	S/ 284,160	1	S/ 319,680	1	S/ 319,680
Gerente de división digital	-	-	1	S/ 177,600	1	S/ 213,120	1	S/ 248,640	1	S/ 248,640
Gerente de división de operaciones	1	S/ 177,600	1	S/ 177,600	1	S/ 213,120	1	S/ 248,640	1	S/ 248,640
Product owner	1	S/ 88,800	1	S/ 88,800	1	S/ 124,320	1	S/ 159,840	1	S/ 159,840
Data scientist	1	S/ 53,280	1	S/ 53,280	2	S/ 177,600	2	S/ 248,640	2	S/ 248,640
Especialista UX	1	S/ 53,280	1	S/ 53,280	1	S/ 88,800	1	S/ 124,320	1	S/ 124,320
Especialista en marketing digital	1	S/ 53,280	1	S/ 53,280	1	S/ 88,800	1	S/ 124,320	1	S/ 124,320
Jefe de recursos humanos	1	S/ 106,560	1	S/ 106,560	1	S/ 142,080	1	S/ 177,600	1	S/ 177,600
Jefe de finanzas	-	-	-	-	1	S/ 142,080	1	S/ 177,600	1	S/ 177,600
Jefe legal	-	-	-	-	1	S/ 142,080	1	S/ 177,600	1	S/ 177,600
Asesor posventa	1	S/ 17,760	2	S/ 35,520	2	S/ 71,040	3	S/ 159,840	3	S/ 159,840
Analista de operaciones	1	S/ 35,520	1	S/ 35,520	2	S/ 106,560	2	S/ 142,080	2	S/ 142,080
Médico coordinador	3	S/ 319,680	7	S/ 745,920	13	S/ 1,500,720	17	S/ 2,113,440	20	S/ 2,486,400
Médicos	32	S/ 2,273,280	74	S/ 5,256,960	133	S/ 10,629,360	179	S/ 15,895,200	209	S/ 18,559,200
Total		S/ 3,676,320		S/ 7,281,600		S/ 14,208,000		S/ 20,637,120		S/ 23,674,080

Nota: Elaboración propia, 2021.

10 CAPÍTULO VIII. ASPECTOS LEGALES Y NORMATIVOS

1. Forma jurídica y estructura societaria

Doctor 24 será constituida como una sociedad anónima cerrada de acuerdo a la Ley N.º 26887, Ley General de Sociedades del Perú. Como se estipula en su artículo 234, una sociedad anónima cerrada tiene como requisito contar con un máximo de 20 accionistas, no cotizar en bolsa, y contar con un gerente general y directores que sesionen en al menos una asamblea general de socio al año. La decisión tomada es repartir el accionariado entre los seis miembros del grupo de trabajo en proporciones iguales.

Asimismo, en el momento pertinente, se elegirá un gerente general entre los accionistas y el resto de los miembros serán declarados directores de la empresa. Por lo antes expuesto, los aportes de capital social se darán en partes equitativas, lo cual será un reflejo de la estructura societaria.

2. Aspectos legales por considerar por la naturaleza del negocio

- **Inscripción de la marca Doctor 24, los logos y los visuales de la marca en el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual del consumidor (Indecopi):** con el objetivo de salvaguardar los activos de la marca, se hará el registro respectivo para evitar la reproducción y mal uso de los activos intangibles por terceros sin autorización.
- **Inscripción de Doctor 24 como IPRESS:** considerando que Doctor 24 será una entidad prestadora de salud, es necesario que sea inscrita como Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPRESS), de acuerdo al Decreto Supremo 028-2019 SA. Para obtener esta inscripción, es necesario que, de acuerdo al artículo 4 del Reglamento de Establecimientos de Salud y Servicios Médicos de Apoyo (D.S. 013-2006-SA), Doctor 24 cuente con un director médico que responda ante cualquier requerimiento de las autoridades de salud.

Asimismo, a pesar de que la prestación de servicios de salud se brindará de forma virtual, el reglamento en cuestión no contempla la constitución de una IPRESS que brinde servicios por medios virtuales, razón por la cual es necesario contar con instalaciones físicas. De esta manera, Doctor 24 será catalogado como un establecimiento de salud sin internamiento según el artículo 18 literal A: consultorio. Dentro del artículo 45 literal E, se establece que el mínimo aceptable para cumplir con la categoría de consultorio médico y de otros profesionales de la salud es contar con un área de recepción y sala de espera, ambiente dedicado para la entrevista y la exploración médica del paciente, debidamente delimitados que proteja su privacidad y su intimidad.

Además, se contará con áreas destinadas a labores administrativas y servicios higiénicos. Una vez que se cuente con estas instalaciones, se pasará la verificación sanitaria de acuerdo

al artículo 121, la cual estará a cargo de la Dirección Regional de Salud (Diresa) a la cual pertenezca la localidad en la que se montarán las instalaciones descritas.

- **Inscripción de Doctor 24 como IPRESS prestadora de servicios de salud virtuales:** una vez que se obtenga el grado de IPRESS, es necesario que Doctor 24 se inscriba para brindar servicios de salud virtuales ante la Diresa, teniendo que cumplir con el Decreto Legislativo N.º 1490, que fortalece los alcances de la telesalud.

11 CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

1. Objetivos del plan financiero

Los objetivos del plan financiero son los siguientes:

- Entender el retorno económico y financiero de Doctor 24 detrás de proyecciones objetivas de los estados financieros
- Establecer un plan de financiación de Doctor 24 detrás del entendimiento de los requerimientos de inversión, tanto en la puesta en marcha como a lo largo del proyecto
- Identificar la sensibilidad del retorno del proyecto ante fluctuaciones de variables clave

Los principales indicadores que permitirán medir el plan contable y financiero se detallan, a continuación, en la Tabla 28.

Tabla 28.

Indicadores del plan contable financiero

Objetivos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Herramienta	Indicador
Número de consultas anuales	45,631	325,072	610,138	927,059	1,152,054	Reporte de sistema de gestión	Número de consultas realizadas al año
Gasto promocional promedio (versus ventas brutas)	41 %	30 %	20 %	20 %	15 %	Estado de ganancias y pérdidas	(Ventas brutas – ventas netas) / Ventas brutas
Ventas netas anuales	S/ 764,373	S/ 6,436,325	S/ 13,806,339	S/ 20,977,695	S/ 27,698,240	Estado de ganancias y pérdidas	Ventas netas del EGyP
EBITDA	-S/ 2,023,347	-S/ 724,212	S/ 1,398,353	S/ 3,027,045	S/ 6,422,307	Estado de ganancias y pérdidas	EBITDA del EGyP

Nota: Elaboración propia, 2020.

2. Supuestos y políticas

El plan contable y financiero de Doctor 24 está estructurado sobre la base de la información objetiva obtenida principalmente del análisis de mercado, el análisis cuantitativo y cualitativo realizado en el Capítulo IV, la oportunidad de mercado identificada, y el modelo de negocio definido. A esta información se le han complementado cotizaciones con empresas del rubro para cada uno de los servicios críticos que Doctor 24 necesita para operar.

Algunas de las fuentes sobre los supuestos más importantes son las siguientes:

- **Mercado objetivo y demanda:** se contó con información pública acerca de consultas médicas del SIS y EsSalud, y de automedicación en Lima Metropolitana y provincias; información pública para la acotación del segmento objetivo al NSE *target* y sobre la penetración de *smartphones* e Internet; e información sobre la disposición a utilizar el servicio de teleconsulta médica obtenida de la encuesta aplicada sobre los atributos de

Doctor 24. La demanda se ha calculado para captar el 14.6 % de participación nacional hacia el año 5, obteniendo un 18.7 % en Lima, foco de Doctor 24, y 6.2 % en provincias.

- **Ingresos y ventas netas:** la valorización de ingresos ha sido realizada detrás de la estrategia de precios definida. La inversión promocional, descuentos sobre el precio o consultas gratis, que son parte del programa de captación y fidelización de clientes, han sido definidas sobre la base de la entrevista a un experto en temas digitales, citado en el plan de marketing.
- **Costos de personal médico y planilla indirecta:** han sido establecidos mediante información obtenida en las entrevistas a expertos médicos y directivos de empresas del sector de salud.
- **Otros gastos:** la información se obtuvo a partir de cotizaciones realizadas a diferentes proveedores para definir los principales gastos de operación que tendrá Doctor 24.

3. Presupuestos y análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio económico para Doctor 24 se alcanzará en el mes 25. A partir del primer mes del año 3, se lograrán operaciones que generan ganancia. Los factores que permitirán alcanzar el punto de equilibrio son principalmente dos: (i) lograr un volumen de consultas mensuales de 38,000; y (ii) disminuir el gasto promocional para captura de consultas de un 30 % a una nueva plataforma de 15 % sobre las ventas brutas de Doctor 24.

4. Estados financieros y flujo de caja

En este acápite se presenta el resumen de los estados financieros relevantes para la evaluación económica y financiera de Doctor 24. Se detallan a continuación: (i) estado de ganancias y pérdidas, y (ii) flujo de caja.

Las proyecciones se presentan en periodos anuales. Los ratios evaluados para los indicadores financieros serán la TIR y el VAN en un horizonte de tiempo a cinco años. También se proporciona sensibilizaciones a siete y diez años para observar cómo el proyecto construye valor en el largo plazo.

- **Estado de ganancias y pérdidas:** se presentan las principales conclusiones:
 - El crecimiento en ventas será acelerado durante los primeros años debido a la inversión en captación de pacientes que será acompañada de un significativo gasto promocional. A partir del año 5, se calcula una ralentización de crecimiento a ritmo de 10 % en los siguientes dos periodos, finalizando en un crecimiento orgánico a partir del año 8 de 5 %.
 - En los primeros dos años, los gastos operativos y de planilla indirecta serán significativos y necesarios para el arranque del negocio. A medida que las ventas netas empiecen a

alcanzar un nivel superior a los S/ 13,000,000 hacia el año 3, estos gastos se diluyen permitiendo alcanzar EBITDA y EBIT positivos (ver Tabla 29).

- A partir del año 5, con una estructura de costos y gastos estable, el margen EBIT como porcentaje de las ventas se estabilizará en un 24 – 25 %, estimación saludable para el negocio de Doctor 24 (ver Tablas 30 y 31).

Tabla 29.

Estado de ganancias y pérdidas

Montos en miles de soles	Estado de ganancias y pérdidas										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Número de consultas (miles)</i>	0	46	325	610	927	1,152	1,267	1,394	1,464	1,537	1,614
Ventas brutas	0	1,291	9,195	17,258	26,222	32,586	35,845	39,429	41,401	43,471	45,644
Gasto promocional	0	-526	-2,758	-3,452	-5,244	-4,888	-5,377	-5,914	-6,210	-6,521	-6,847
Ventas netas	0	764	6,436	13,806	20,978	27,698	30,468	33,515	35,191	36,950	38,798
Costo directo (médicos y equipos)	0	-868	-4,645	-8,705	-13,201	-16,407	-18,011	-19,857	-20,861	-21,900	-22,984
Margen de contribución	0	-104	1,792	5,101	7,776	11,291	12,457	13,658	14,330	15,051	15,814
Gasto de publicidad y marketing	0	-144	-204	-264	-324	-384	-444	-504	-564	-624	-684
Gastos operativos	0	-686	-922	-1,208	-1,488	-1,683	-1,779	-1,892	-1,957	-2,022	-2,097
Gastos de planilla indirecta	0	-1,083	-1,279	-2,078	-2,628	-2,628	-2,628	-2,628	-2,628	-2,628	-2,628
Gastos de recursos humanos	0	-6	-111	-153	-309	-174	-364	-401	-422	-442	-464
EBITDA	0	-2,023	-724	1,398	3,027	6,422	7,242	8,232	8,759	9,334	9,940
Depreciación /amortización	0	-190	-190	-190	-190	-190	0	0	0	0	0
EBIT	0	-2,213	-914	1,208	2,837	6,232	7,242	8,232	8,759	9,334	9,940

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 30.

Análisis vertical de estado de ganancias y pérdidas

Montos en miles de soles	Evolución de gastos como ratio sobre ventas										Detalle
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	
<i>Número de consultas (miles)</i>											
Ventas brutas											Porcentaje sobre ventas brutas
Gasto promocional	-41 %	-30 %	-20 %	-20 %	-15 %	-15 %	-15 %	-15 %	-15 %	-15 %	
Ventas netas											Porcentaje sobre ventas netas
Costo directo (médicos y equipos)	-114 %	-72 %	-63 %	-63 %	-59 %	-59 %	-59 %	-59 %	-59 %	-59 %	
Margen de contribución	-14 %	28 %	37 %	37 %	41 %	41 %	41 %	41 %	41 %	41 %	Porcentaje sobre ventas netas
Gasto de publicidad y marketing	-19 %	-3 %	-2 %	-2 %	-1 %	-1 %	-2 %	-2 %	-2 %	-2 %	Porcentaje sobre ventas netas
Gastos operativos	-90 %	-14 %	-9 %	-7 %	-6 %	-6 %	-6 %	-6 %	-5 %	-5 %	Porcentaje sobre ventas netas
Gastos de planilla indirecta	-142 %	-20 %	-15 %	-13 %	-9 %	-9 %	-8 %	-7 %	-7 %	-7 %	Porcentaje sobre ventas netas
Gastos de recursos humanos	-1 %	-2 %	-1 %	-1 %	-1 %	-1 %	-1 %	-1 %	-1 %	-1 %	Porcentaje sobre ventas netas
EBITDA	-265 %	-11 %	10 %	14 %	23 %	24 %	25 %	25 %	25 %	26 %	Porcentaje sobre ventas netas
Depreciación / Amortización	-25 %	-3 %	-1 %	-1 %	-1 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	Porcentaje sobre ventas netas
EBIT	-290 %	-14 %	9 %	14 %	23 %	24 %	25 %	25 %	25 %	26 %	Porcentaje sobre ventas netas

Nota: Elaboración propia, 2021.

Tabla 31.

Ratios del estado de ganancias y pérdidas

Ratios financieros	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Crecimiento de ventas netas (índice)	-	-	842	215	152	132	110	110	105	105	105
Margen de contribución (% ventas netas)	-	-14 %	28 %	37 %	37 %	41 %	41 %	41 %	41 %	41 %	41 %
Crecimiento de EBITDA (índice)	-	-	-	-	216	212	113	114	106	107	106
Margen EBIT (% ventas netas)	-	-290 %	-14 %	9 %	14 %	23 %	24 %	25 %	25 %	25 %	26 %

Nota: Elaboración propia, 2021.

- **Flujo de caja:** para los cálculos de los ratios financieros, se determinó una COK anual de 20 %. Esta tasa se escogió al converger en dos metodologías. La primera es *benchmark* con empresas locales. A través de entrevistas con gerentes de las empresas Auna, empresa del sector salud con sedes en Perú y Colombia, y Rimac, se obtuvo que el promedio de su COK estaba en 20 %. La segunda está relacionada al apetito de los inversionistas. Se realizó una encuesta entre las accionistas relacionada a sus expectativas de retorno y el valor promedio dio 20 %, con un rango entre 18 % y 21 %. Se presentan las principales conclusiones:
 - Los dos primeros años, el flujo operativo será negativo. A partir del año 3, los flujos empezarán a ser positivos. Esto se correlaciona con tres factores del ejercicio financiero: la consolidación de una base mayor de consultas, la reducción gradual del gasto promocional y la reducción proporcional de costos fijos con una mayor base de ventas.
 - Los indicadores financieros serán positivos. A nivel de tasa interna de retorno (TIR), esta ascenderá a 35 % al año 5, acelerándose a 54 % al año 7 y alcanzando un 61 % al año 10 del proyecto. El valor anual neto (VAN) a cinco años ascenderá a S/1,680,308; a siete años, a S/ 6,403,168; y a diez años, a S/ 11,854,741 (ver Tabla 32).

Tabla 32.

Flujo de caja

Montos en miles de soles	Flujo de caja operativo										
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBIT	0	-2,213	-914	1,208	2,837	6,232	7,242	8,232	8,759	9,334	9,940
Depreciación / Amortización	0	190	190	190	190	190	0	0	0	0	0
Capex	-981										
Flujo de caja operativo	-981	-2,023	-724	1,398	3,027	6,422	7,242	8,232	8,759	9,334	9,940
COK	20 %										
	5Y 7Y 10Y										
TIR	35 %	54 %	61 %								
VAN	1,680	6,403	11,855								

Nota: Elaboración propia, 2021.

5. Estructura del financiamiento

De acuerdo con los flujos proyectados derivados de los estados financieros, las necesidades totales de financiación del proyecto Doctor 24 ascienden a S/ 3,728,219, equivalentes a USD

920,000 a la tasa de cambio actual. A la inversión inicial mostrada en la Tabla 32, se le adicionan flujos negativos esperados de los dos primeros años de proyecto por un monto de S/ 2,747,559.

El total del financiamiento se realizará a través de aportes de capital de los accionistas. Ellos aportarán en partes iguales un 16.7 % del requerimiento de fondos para la inversión inicial y el capital de trabajo necesario. Este monto asciende a S/ 621,370 por persona.

6. Análisis de sensibilidad y simulación financiera

Pese a que los resultados de las proyecciones económicas y financieras presentadas son positivas y alentadoras, es importante entender la sensibilidad de los resultados de Doctor 24 a posibles fluctuaciones de variables clave. Esto permite entender el perfil de riesgo sobre la inversión que se necesitará hacer para el proyecto.

Las variables críticas modeladas son las siguientes (ver Tabla 33):

- El volumen captado de consultas: en este se plantean cuatro escenarios:
 - **Escenario 1:** se logra captar al 50 % de la estimación de la demanda a lo largo de proyecto.
 - **Escenario 2:** se logra captar al 75 % de la estimación de la demanda a lo largo de proyecto.
 - **Escenario 3:** se logra captar al 90 % de la estimación de la demanda a lo largo de proyecto.
 - **Escenario 4:** se sobrepasan las expectativas de captación, que alcanza un 125 % de la estimación de la demanda a lo largo del proyecto.
- **Retraso en la reducción del plan promocional:** En este se plantea un escenario:
 - **Escenario 5:** se mantiene por un año adicional un gasto promocional del 30 %, lo que retrasa todo el plan de reducción promocional proporcionalmente.

A continuación, se presentan las principales conclusiones.

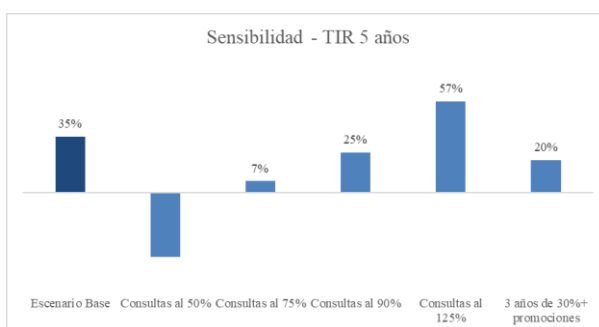
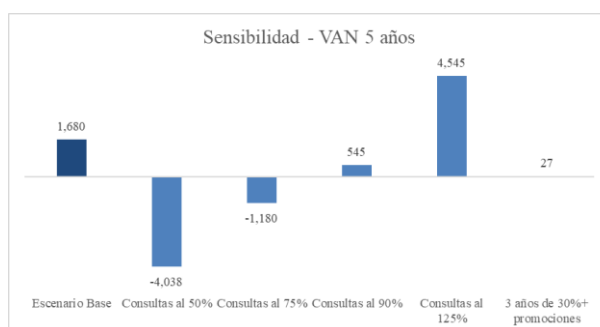
- Con relación al número de consultas y ventas, Doctor 24 puede tolerar una fluctuación de hasta -25 % del valor estimado de demanda manteniendo ratios financieros saludables en el mediano plazo (siete y diez años), pero en el corto plazo (cinco años) la TIR queda positiva pero inferior a la COK (7 % vs. 20 %).
- En caso de capturar mayor demanda, ya sea por participación de mercado o por captar pacientes de otros segmentos socioeconómicos, se incrementa significativamente el retorno sobre la inversión. Con un +25 % de consultas contra el plan, el EBITDA llega a 27 % de las ventas, la TIR en todos los periodos queda por encima del 57 %.

- El proyecto es muy sensible a mantener ratios elevados de inversión promocional. El mantenimiento de un año adicional en 30 % sobre las ventas brutas impacta el retorno financiero, principalmente en los indicadores a cinco años. En ese periodo – cinco años –, la TIR se reduce de 35 % a 20 % y el VAN, de S/ 1,680,308 a S/26,803.

Tabla 33.

Resumen del análisis de sensibilidad

	Escenario base			Escenario 1			Escenario 2			Escenario 3			Escenario 4			Escenario 5		
				Consultas al 50 %			Consultas al 75 %			Consultas al 90 %			Consultas al 125 %			Tres años de 30 %+ Promo		
Ganancias y pérdidas	A5	A7	A10	A5	A7	A10	A5	A7	A10	A5	A7	A10	A5	A7	A10	A5	A7	A10
Consultas (miles)	1,152	1,394	1,614	576	697	807	864	1,045	1,210	1,037	1,255	1,452	1,440	1,742	2,017	1,152	1,394	1,614
Ventas netas (miles de soles)	27,698	33,515	38,798	13,849	16,757	19,399	20,774	25,136	29,098	24,928	30,163	34,918	34,623	41,894	48,497	26,069	33,515	38,798
Margen de contribución (miles de soles)	11,291	13,658	15,814	5,628	6,847	7,884	8,465	10,252	11,849	10,169	12,314	14,219	14,108	17,064	19,778	9,662	13,658	15,814
EBITDA (miles de soles)	6,422	8,232	9,940	1,242	2,208	2,917	3,837	5,215	6,429	5,398	7,048	8,530	8,997	11,239	13,451	4,793	8,232	9,940
EBITDA (porcentaje de ventas)	23%	25%	26%	9%	13%	15%	18%	21%	22%	22%	23%	24%	26%	27%	28%	18%	25%	26%
Flujo de caja operativo	A5	A7	A10	A5	A7	A10	A5	A7	A10	A5	A7	A10	A5	A7	A10	A5	A7	A10
TIR	35%	54%	61%	-41%	-3%	14%	7%	31%	41%	25%	46%	53%	57%	73%	78%	20%	45%	53%
VAN	1,680	6,403	11,855	-4,038	-2,839	-1,286	-1,180	1,758	5,263	545	4,553	9,227	4,545	11,018	18,441	27	4,750	10,201



Nota: Elaboración propia, 2021.

Por otro lado, la valorización propuesta para Doctor 24 está basada en el método de múltiplos de EBITDA. De acuerdo con Roca Salvatella (2019), el rango común es un múltiplo que varía entre cuatro y ocho veces el indicador financiero. Para el proyecto, se está considerando el escenario conservador con un multiplicador de 4, debido a la etapa del proyecto y la maduración de este, alcanzando un valor de S/ 25,689,229.

7. Planes de contingencia

Los riesgos identificados que podrían afectar el desempeño de Doctor 24 en el corto, el mediano y el largo plazo se presentan en la Tabla 34. Se ha hecho una diferenciación por tipo de riesgo, al mismo tiempo que se ofrece para cada uno un plan de acción o contingencia que busca disminuir o atenuar en el mayor grado posible sus efectos negativos. La idea es contar con planes de acción predefinidos que ayuden a que Doctor 24 sea un negocio viable durante el horizonte de tiempo para el cual se ha definido el presente proyecto.

Tabla 34.

Riesgos y planes de contingencia

Riesgos identificados	Tipo de riesgo	Impacto en el negocio a largo plazo	Planes de contingencia
Problemas de conectividad en la aplicación	Riesgo operativo	Bajo	Contar con servidores de <i>backup</i> que mantengan la operatividad de la red y aseguren conectividad de la aplicación durante el horario de atención (redundancia)
Caída de la red empresarial			Contar con planes de seguimiento al personal médico para medir niveles de satisfacción dentro de la empresa
Problemas con plataforma de pagos			
Alta rotación de personal			
Ingreso de competidores extranjeros con experiencia comprobada en telemedicina	Riesgo de negocio	Moderado / alto	Revisar constantemente el plan de negocio para el correcto seguimiento y la elaboración de nuevas estrategias de captación y fidelización (promociones, precios especiales, membresías)
Diversificación de empresas de salud o aseguradoras al rubro de telemedicina	Riesgo de negocio	Moderado / alto	Generar alianzas estratégicas con empresas reconocidas del sector salud
Dificultad para acceder a créditos empresariales para crecimiento			Contar con un plan de financiamiento propio y/o venta de participación en la empresa.
Nuevas tasas impositivas que pueda generar el Gobierno para telemedicina	Riesgos del macroentorno o sector	Alto	Buscar el aumento de la eficiencia operativa (disminución de costos no esenciales, ahorro en costos fijos, búsqueda de nuevos proveedores sin disminuir la calidad del servicio).
Aumento de tipo de cambio			Promover la formación de gremios que permitan una comunicación más directa con el gobierno (aumentar la presión en contra de tasas impositivas que pongan en riesgo la competitividad de todo el sector).
Aumento en el costo de insumos debido a la inflación			

Nota: Elaboración propia, 2020.

CAPÍTULO X. RESPONSABILIDAD SOCIAL

1

Como señala la misión de Doctor 24, la empresa buscará atender a un segmento de la población que actualmente no dispone de una opción de salud de calidad y fácil acceso. Quiere cumplirla a través de una propuesta de valor apoyada en pilares estratégicos y aspectos deontológicos de ética y responsabilidad social. En ese sentido, se plantean las siguientes acciones de responsabilidad social alineadas a cumplir con el bienestar, la confidencialidad y la realización de los grupos de interés clave:

- **Clientes:** Doctor 24 cumplirá la función de ampliar la cobertura de servicios sanitarios en una población desatendida, y buscará hacerlo de manera eficiente y accesible para la mayor parte del público objetivo. Por otro lado, la empresa garantizará que los datos de sus clientes se gestionen de manera responsable y transparente con el objetivo de que sean un insumo de mejora continua. Finalmente, Doctor 24 generará un beneficio económico en los usuarios, ya que, como se ha indicado en el presente plan de negocio, cuando una persona del NSE C de Lima Metropolitana tiene una necesidad de salud y requiere una consulta presencial, se le genera un perjuicio económico (costo de oportunidad) de hasta S/ 40.00, que incluyen costo de movilidad e ingresos que deja de percibir al acudir a un centro de salud.
- **Colaboradores:** Por un lado, la empresa tendrá el deber de asegurar que su *staff* médico cumpla con su labor de prestar sus servicios al público con conciencia y responsabilidad ética. Por otro lado, a través de estrategias de desarrollo y fidelización como capacitación constante, remuneración competitiva, flexibilidad en horarios y espacios de trabajo, Doctor 24 cumplirá con gestionar a su personal de manera óptima, según lo señalado en el plan de recursos humanos.
- **Accionistas:** para mantener una relación fuerte y saludable con este grupo de interés, la empresa buscará asegurar buenas prácticas de transparencia y rentabilidad a través de una comunicación continua y oportuna de sus decisiones y resultados. De esta manera, se podrá lograr compatibilidad y colaboración entre la empresa y los inversionistas actuales y potenciales.
- **Sociedad:** Doctor 24 actuará como agente de cambio para la sociedad a través del servicio médico que brindará a todos sus pacientes, ya que acercará un servicio básico a quien no cuenta o tiene dificultad en acceder a él. Por otro lado, se buscará incorporar a través de sus canales de comunicación digital campañas de concientización contra la automedicación y sus posibles riesgos para reducir esta práctica y promover el acceso a soluciones de salud formales que sean oportunas y pertinentes en el diagnóstico.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

Doctor 24 responde a una oportunidad latente en el mercado actual, ya que el modelo de negocio descrito cubrirá las principales necesidades identificadas en el segmento objetivo definido, un mercado totalmente desatendido en lo que respecta a una oferta de salud privada y accesible, y se diferenciará con las soluciones de atención médica existentes para dicho segmento.

La propuesta de valor de Doctor 24, que consiste en (i) promesa de atención 24/7, (ii) efectividad en el diagnóstico y el tratamiento médico, y (iii) precio accesible, atenderán los principales obstáculos que en la actualidad sufre el mercado objetivo, que están relacionados con (i) la falta de acceso a salud privada, (ii) la falta de atención oportuna para conseguir un diagnóstico pertinente, y (iii) la carencia de una experiencia médica conveniente, idónea y confiable. Cabe resaltar que, considerando el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la rivalidad en la industria de la telemedicina en el Perú para atender al mercado objetivo es media; por ello, el proyecto está ante una ventana de tiempo adecuada para su salida.

Doctor 24 ofrecerá un servicio de salud que funcionará de manera totalmente virtual, al cual se accederá mediante dos modalidades: consulta individual y plan de suscripción. En ese sentido, resultan claves el enfoque y la constante adaptación de cinco eslabones controlables que conforman la cadena de valor de la empresa: (i) marketing y ventas, (ii) personal de contacto, (iii) soporte de la plataforma, (iv) prestación del servicio, y (v) analítica e inteligencia artificial, con el propósito de materializar constantemente su propuesta de valor y hacer sostenibles las fuentes de ventaja competitiva identificadas como necesarias para lograr el éxito del modelo de negocio digital planteado.

Por otro lado, al proveer Doctor 24 un servicio enfocado en atender una necesidad fundamental del ser humano: la salud, resulta crítico para la empresa pensar siempre desde y para el cliente, con un equipo médico, pero sobre todo humano, detrás, que procure que en cada momento de contacto con el cliente, la experiencia supere cualquier expectativa, y se cumpla con la promesa de servicio y el propósito de brindar tranquilidad al proveer una solución efectiva y pertinente.

El presente plan de negocio resulta viable desde los puntos de vista económico, operativo y social. La viabilidad económica está determinada por la rentabilidad que se obtendrá a partir del tercer año de operación, gracias a la experiencia adquirida en la prestación de la oferta y en el posicionamiento conseguido por el cumplimiento de la propuesta de valor. Por otro lado, la viabilidad operativa está definida por la capacidad que tendrán los equipos de trabajo para llevar a cabo los servicios superando las expectativas de los clientes, con calidad, eficiencia y constante adaptación. Finalmente, la viabilidad social del proyecto está relacionada con los beneficios de la realización de los servicios que ofrecerá Doctor 24, ya que permitirá el inicio y el crecimiento

organizado de este tipo de soluciones de salud amparadas en la digitalización, pero enfocadas en las preocupaciones y las necesidades de segmentos de mercado hoy desatendidos.

2. Recomendaciones

Si bien el presente documento detalla la hoja de ruta que facilitará la puesta en marcha de Doctor 24, es importante resaltar las siguientes recomendaciones para garantizar que esta puesta en marcha sea realmente exitosa:

- Debido al alto nivel de inversión que requiere este tipo de negocio y a la rápida llegada de competidores potenciales, Doctor 24 deberá salir al mercado con un producto mínimo viable que permita satisfacer las necesidades clave de su segmento objetivo, es decir, un servicio de atención médica virtual con la modalidad de pago por consulta única o suscripción y enfocado inicialmente en las seis especialidades más valoradas dentro del estudio de mercado.
- Dentro del plan de marketing, es necesario enfocarse en la estrategia de promoción, sobre todo, durante la campaña de lanzamiento. Asimismo, resulta importante determinar de forma correcta cuáles serán los medios más adecuados para alcanzar el mercado objetivo de Doctor 24, pues está conformado por prospectos con características y necesidades específicas.
- Para optimizar recursos y mantener foco en asegurar un buen nivel de atención médica a través de la plataforma virtual, Doctor 24 deberá contratar un proveedor especializado en *frontend* y *backend* para los desarrollos tecnológicos, el cual deberá trabajar junto con el *product owner* y el especialista UX de la División Digital, para garantizar las prioridades en el desarrollo de la plataforma y asegurar la entrega de valor frente al cliente.
- Al tratarse de un servicio novedoso en el ámbito de la salud, es clave que Doctor 24 dirija esfuerzos importantes para atraer y fidelizar tanto al *staff* médico y al equipo administrativo como a sus clientes. En primer lugar, la empresa deberá demostrar a los empleados que les puede brindar un espacio de trabajo competitivo y atractivo, en el que se desarrollarán. En segundo lugar, para alcanzar la demanda y el *customer lifetime value* estimado, es importante que, en cada punto de contacto con los clientes, desde las acciones de promoción hasta su experiencia durante y después de la compra, Doctor 24 se enfoque en transmitir una sincera preocupación por su satisfacción y bienestar, acompañándolos en la mejora de su salud.
- El mantenimiento de los atributos generadores de ventaja competitiva durante la implementación de los servicios que ofrecerá Doctor 24 es necesario para lograr la sostenibilidad del negocio. Así, surge la necesidad de la empresa de cumplir adecuadamente con su propósito y su propuesta de valor, así como con la correcta implementación de las actividades identificadas como estratégicas, las cuales permitirán la generación de valor en el interior de la compañía y hacia la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Abrams, K., Korba, C., Shah, U., & Elsner, N. (9 de julio de 2020). *How the virtual health landscape is shifting in a rapidly changing world*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/health-care/physician-survey.html>
- Almeida A. (2 de agosto de 2019). Lima, el tercer peor tráfico del mundo. *RPP Noticias*. <https://rpp.pe/columnistas/alexandrealmeida/lima-el-tercer-peor-trafico-del-mundo-noticia-1212423>
- Alonso, G. (2008). *Marketing de servicios: Reinterpretando la cadena de valor*. Palermo.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 6-7, 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Arroyo, J., Velásquez, A., Céspedes, S., Malo, M., Pedroza, J., Saco, A., & Zamora, V. (2015). La Salud Hoy: Problemas y Soluciones. *Centrum Católica*. <http://bibliotecavirtual.insnsb.gob.pe/la-salud-hoy-problemas-y-soluciones/>
- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [Apeim]. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*. <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Canals, C. (16 de setiembre de 2019). La emergencia de la clase media: cosa de emergentes. *Caixa Bank Research*. <https://www.caixabankresearch.com/la-emergencia-de-la-clase-media-cosa-de-emergentes>
- Centro de Análisis de Datos Mundiales sobre la Migración [GMDAIC]. (2020). Urbanización y migración. *Portal de Datos Mundiales sobre la Migración*. <https://migrationdataportal.org/es/themes/urbanisation-et-migration>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [Ceplan]. (2020). *Perú 2050: tendencias nacionales con el impacto de la COVID-19*. Documento de Trabajo. http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/CEPLAN_2020_Peru%202050_tendencias_nacionales_con%20el%20impacto%20de%20la%20COVID-19.pdf
- Cetrángalo, O., Bertranou, F., Casanova, L., & Casalí, P. (2013). *El sistema de salud del Perú: Situación actual y estrategias para orientar la extensión de la cobertura contributiva*. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_213905.pdf
- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública [CPI]. (2021). *Perú: Población 2021. Market Report N° 003*. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf

- Curioso, W., & Galán-Rodas, E. (2020). El rol de la telesalud en la lucha contra el COVID-19 y la evolución del marco normativo peruano. *Acta Médica Peruana*, 37(3), 366-75. <http://www.scielo.org.pe/pdf/amp/v37n3/1728-5917-amp-37-03-366.pdf>
- Hitt, M., Duane, I. & Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos* (11ª ed.). Cengage Learning.
- Inbound Cycle. (2017). *Buyer persona: qué es, tipos y cómo definirlo*. <https://www.inboundcycle.com/buyer-persona>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Condiciones de vida y pobreza – ENAHO*. <http://inei.inei.gob.pe/microdatos/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2021). *Tecnologías de la información (TIC)*. <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/tecnologias-de-la-informaciontic/1/>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13ª ed.). Pearson Educación.
- Martínez, N. (9 de agosto de 2019). Pastillas inteligentes, audiómetros digitales y plataformas médicas, así es ya el IoT de la salud. *By Orange*. <http://blog.orange.es/innovacion/pastillas-inteligentes-audiometros-digitales-y-plataformas-medicas-asi-es-ya-el-iot-de-la-salud/>
- Mendoza, M. (18 de noviembre de 2019). El smartphone consolida su avance. *El Comercio*. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-11/elcomercio_2019-11-18_04_2.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (27 de agosto de 2021). *La economía peruana registrará uno de los mayores crecimientos a nivel mundial entre el 2021 y 2022, y fortalecerá sus cuentas fiscales*. Recuperado el 20 de noviembre de 2021 de https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101108&view=article&catid=100&id=7134&lang=es-ES
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (mayo de 2017). *10 datos sobre el envejecimiento y la salud*. <https://www.who.int/features/factfiles/ageing/es/>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (17 de abril de 2019). *La OMS publica las primeras directrices sobre intervenciones de salud digital*. Recuperado el 30 de agosto de 2021 de <https://www.who.int/es/news/item/17-04-2019-who-releases-first-guideline-on-digital-health-interventions>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2021). *El Perú*. <https://www.who.int/workforcealliance/countries/per/es/>

- Organización Panamericana de la Salud [OMS]. (17 de junio 2020). *La COVID-19 afectó el funcionamiento de los servicios de salud para enfermedades no transmisibles en las Américas*. Recuperado el 20 de setiembre de 2021. <https://www.paho.org/es/noticias/17-6-2020-covid-19-afecto-funcionamiento-servicios-salud-para-enfermedades-no>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. (enero de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Roca Salvatella. (11 de febrero de 2019). *Modelos de valoración de startups*.
<https://www.rocasalvatella.com/app/uploads/2019/02/Modelos-de-valoracio%CC%81n-de-startups.pdf>
- Rodríguez, J. (3 de agosto de 2020). Salud 2021: ¿más presupuesto o una mejor gestión? *Conexión Esan*. <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/08/03/salud-2021-mas-presupuesto-o-una-mejor-gestion/>
- Saavedra, J. F. (24 de febrero de 2020). El poder de las mujeres a través del consumo. *La República*. <https://www.larepublica.co/consumo/el-poder-de-las-mujeres-a-traves-del-consumo-2968330>
- Vadillo, J. (30 de abril de 2020). 4,310 solicitudes de telemedicina recibió en dos semanas el Minsa por aplicativo. *El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/95193-4310-solicitudes-de-telemedicina-recibio-en-dos-semanas-el-minsa-por-aplicativo>

ANEXOS

ANEXO 1. MAPA DE EMPATÍA DE UN PACIENTE DE NIVEL SOCIOECONÓMICO C

Para fines prácticos y con el propósito de ejemplificar la oferta de valor de Doctor 24, a continuación, se presenta un mapa de empatía de un potencial cliente:

“Julio Sánchez tiene 28 años. Trabaja como taxista independiente de lunes a sábado. Al terminar la escuela, ingresó a un instituto superior a estudiar Mecánica Automotriz, carrera que tuvo que dejar cuando su esposa – en ese tiempo novia – quedó embarazada de su hija mayor. Desde aquellos años, Julio se volvió el sostén de la familia: trabaja casi 50 horas a la semana y eso le permite ganar en promedio S/ 3,000 mensuales. Vive en una casa alquilada en San Juan de Lurigancho junto con su esposa y sus dos menores hijas. Cuenta con un *smartphone*, con el cual no solo se comunica con varios de sus clientes, sino también se distrae en los tiempos libres. Cuando alguien se enferma en la familia, si no es grave, muchas veces recurren a la automedicación. Hace unos meses, Julio tuvo que ir a un hospital por una molestia en la espalda, producto de una excesiva cantidad de horas de trabajo como taxista, y no solo le fue complicado obtener una cita, que debió reservarla con dos meses de anticipación, sino que aquel día debió dejar de trabajar no solo porque la cita era en un horario de trabajo (11 a.m.), sino también porque tuvo que esperar tres horas en ser atendido. Aquella vez Julio perdió casi toda una jornada laboral, por lo cual dejó de percibir los ingresos correspondientes (aproximadamente S/120).

- **¿Qué piensa y siente?:** su prioridad es el bienestar de su familia; por ello, trabaja tantas horas para cubrir sus principales necesidades. Quiere poder brindarles a sus hijas las oportunidades con las que él no contó. Además, se mantiene informado de la situación económica y política del país, porque es consciente de que una parte muy significativa del progreso de su familia depende del entorno. Por otro lado, le gusta mucho el fútbol, deporte que por falta de tiempo casi no practica, pero que sigue muy atentamente como aficionado.
- **¿Qué oye?:** Julio gusta de escuchar radio mientras maneja, actividad que le permite estar informado de las principales noticias de la actualidad. Disfruta mucho cuando llega la hora del programa de radio deportivo, que es su momento de distracción. Su esposa es la persona más influyente en su vida: ella conoce lo que es necesario para que la vida cotidiana se desarrolle de forma correcta en el hogar.
- **¿Qué ve?:** todas las mañanas compra el diario *Trome* y lo revisa rápidamente en los momentos de tráfico o mientras espera a algún cliente. Asimismo, aprovecha de vez en cuando para entrar a sus redes sociales a través del *smartphone* para comunicarse con familiares y amigos. Comparte un grupo de WhatsApp con los amigos del barrio.

- **¿Qué dice y hace?:** durante su jornada laboral, muchas veces comenta las noticias con sus pasajeros, e intercambia historias y opiniones. Sabe que para lograr más clientes debe mantener un aspecto pulcro tanto personal como de su vehículo. Por otro lado, recientemente descubrió la red social Twitter, la cual le parece interesante para informarse y expresar sus opiniones y polemizar con el resto de las personas de su red.
- **Esfuerzos:** le preocupa mucho enfermarse y no poder proveer de los recursos necesarios a su familia. Por las numerosas horas de manejo, las molestias en la espalda están aumentando. Sin embargo, considera muy difícil volver a solicitar una consulta médica debido a que no quiere perder ningún día de trabajo e ingresos. Para disminuir las molestias, ha optado por automedicarse.
- **Resultados:** Julio desea aliviar con la mayor brevedad posible su dolor de espalda. Sería ideal que un doctor pudiera atenderlo antes de que la molestia siga creciendo, pero sin tener que dejar de trabajar. Valoraría mucho poder recibir una consulta médica desde casa, luego del horario de trabajo.”

ANEXO 2. OBJETIVOS Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Objetivos generales	Objetivos específicos	Técnica	Fuente		Tipo		Conclusiones
			P1	S2	E3	C4	
Validar el modelo de negocio definido e incorporar cualquier mejora sugerida por los expertos	Validar cuáles son las principales tendencias locales y mundiales que están transformando el negocio de la salud en los segmentos desatendidos y que se tienen que considerar en el modelo de negocio	Cualitativa	X	X	X		En la actualidad, las principales tendencias que se están presentando son cambios demográficos y tecnológicos. Hay mayor esperanza de vida y se está generando un envejecimiento acelerado de la población y un aumento global de la cantidad de pacientes con enfermedades crónicas, lo cual generará mayor necesidad de servicios de salud disponibles. Por otro lado, el sector salud no es ajeno al dinamismo y búsqueda de nuevas tecnologías para simplificar los procesos y hacer más accesible la gestión de compra por parte del cliente y la atención médica a los pacientes.
	Conocer las iniciativas mundiales de prestación de salud digital para atención de necesidades de salud		X	X	X		En el mundo han surgido nuevos modelos operativos y de negocio para satisfacer nuevas necesidades de salud, que están siendo habilitados por nuevas tecnologías. En ese sentido, se han creado ecosistemas de salud digital, en los cuales el principal beneficio para el cliente es que él es el orquestador de una plataforma que brinda un servicio de salud accesible y fácil de entender.
	Conocer la evolución de las iniciativas de prestación de salud digital en el Perú (público o privado) y cómo han ido adaptándose en función del mercado y la normativa		X	X	X		En el Perú se pueden identificar tres factores principales por los cuales la prestación de salud digital no ha evolucionado de manera rápida y favorable: (i) la resistencia de los médicos, pues, hasta antes de la pandemia de COVID-19, muchos de ellos no creían en una prestación totalmente digital para atenciones de baja complejidad; (ii) la desidia normativa y el poco empuje del sector, ya que recién en 2004 se emite la primera resolución que establece los lineamientos para un servicio de telesalud, mientras que en los últimos tres meses se han publicado cuatro normas relacionadas; y (iii) la resistencia de la población, porque culturalmente el peruano prefiere atenciones presenciales, pero las personas del NSE C están dispuestas a acceder a un servicio de salud digital por la practicidad que ello implica.
	Identificar la problemática del NSE C con respecto al acceso y la utilización de los servicios de salud (EsSalud y/o SIS)		X	X	X		Los principales problemas que enfrenta el NSE C son (i) la imposibilidad de disponer de una cita rápidamente, (ii) el limitado acceso a una atención médica de calidad con diagnóstico pertinente, y (iii) la precariedad del sistema de salud público que no se abastece con los recursos para cubrir las necesidades de los usuarios.
	Definir los principales motivos (necesidades) por los que el público objetivo (NSE C) adquiriría los servicios de prestación de salud digital		X	X	X		Los motivos por los que el NSE C adquiriría una prestación de salud digital son (i) la conveniencia por el rápido acceso y la disponibilidad oportuna a consultas médicas, y (ii) el costo de oportunidad que impacta en la economía familiar por destinar mucho tiempo en acudir a una cita médica y esperar por ella.
	Conocer la cantidad de casos de urgencias y consultas externas al año por necesidades de salud que EsSalud y/o SIS atienden.		X	X	X		Al año, el sistema público realiza en promedio 80 millones de atenciones por consulta externa y emergencias (desde prioridad I al V). De este total, aproximadamente un 35 % corresponde a casos de baja complejidad que podrían ser tratados vía teleconsulta.
	Identificar cuáles son los atributos más importantes que una plataforma de servicios de teleconsulta debería tener		X	X	X		La plataforma que dé acceso al servicio debería ser de fácil entendimiento y navegación, con disponibilidad del servicio 24/7 si esa es la promesa. Considerando el público objetivo seleccionado, debería considerarse las dos modalidades de pago, por consulta o suscripción, así como una diversidad de opciones de pago.
	Conocer cuáles son los factores clave del éxito desde el punto de vista prestacional para que el modelo de negocio funcione		X		X		La gestión de los recursos médicos es clave, mucho más si el servicio ofrecerá atención 24/7. Es importante que los médicos perciban que son la piedra angular del negocio; de ellos depende la continuidad del servicio; de esta manera, también se atraerá talento. Es relevante involucrarlos en las decisiones. Por otro lado, dependiendo del modelo de pago que se elija, por consulta o suscripción, se deberá manejar un <i>staff</i> básico en planilla y otro gestionado por producción.
	Establecer el modelo de servicio idóneo para la solución planteada (<i>journey</i> del cliente y oferta prestacional) que permita atender las necesidades de salud del público objetivo, con inmediatez y a bajo costo, sin disminuir la calidad		X		X		Como el enfoque de atención del servicio prestacional es de baja complejidad dado el medio a través del cual se realiza la consulta, es imprescindible definir un modelo de atención para las dolencias agudas y otro para el seguimiento de enfermedades crónicas. Para la atención de agudos, es pertinente contar con un médico internista, un pediatra y un geriatra, dependiendo del rango etario que se atienda. Asimismo, para el seguimiento de crónicos, es relevante contar con un médico internista con capacidad resolutive que solo derive a especialidades (cardiología y endocrinología) si es médicamente pertinente. Para el manejo de crónicos, también es importante contar con una enfermera que vele por el control del tratamiento y la adherencia a buenos hábitos de los pacientes.
	Validar si sería pertinente desde un inicio establecer alguna alianza estratégica con algún socio con presencia relevante en el NSE C		X		X		Establecer alianzas con socios con presencia relevante en el mercado objetivo sería importante, pero no clave para la gestión del servicio. Se podría tomar en cuenta en una siguiente etapa del modelo, a medida que se vaya captando mayor masa crítica de usuarios, por ejemplo para derivaciones a farmacia y laboratorio.
	Establecer los parámetros (estructura de costos) por considerarse para la determinación de los precios de los servicios de teleconsulta que se ofrecerán		X		X		La definición de la estructura organizativa del personal médico y asistencial es clave. Dependiendo de la estructura y del perfil de médicos que se contratará, los sueldos pueden variar entre S/ 3,000 y S/ 7,000. El sueldo del personal asistencial, como el de la enfermera para el control de crónicos, oscila entre S/ 1,500 y S/ 1,800.
Determinar el perfil y el grado de aceptación de los clientes potenciales con respecto a servicios de salud vía teleconsulta para la atención de patologías de baja complejidad , soportados por una plataforma digital de prestación de salud	Identificar las posibles modificaciones al modelo de negocio inicial una vez estabilizado y con experiencia en el NSE C, que permitan lograr un mayor crecimiento o expansión		X		X		El siguiente paso que se deberá considerar dentro del modelo es el servicio de derivación posconsulta, ya sea a través de envío a domicilio de medicamentos de la prescripción realizada, o laboratorio a domicilio por pruebas que son necesarias y pertinentes para realizar un diagnóstico acertado por parte del médico tratante. Además, y una vez más consolidado el modelo, se puede trabajar bajo el modelo B2B para atender a clínicas o aseguradoras en cuanto a telesalud.
	Entender el concepto de salud que tienen los clientes potenciales	Cuantitativa	X			X	El 53 % de los encuestados hizo referencia a la salud bajo un concepto más integral, tomando en cuenta que se trata del completo bienestar físico, mental y social, y un 41% atribuyó el goce de buena salud como la ausencia de enfermedad del cuerpo. El 71% indicó que se mantiene saludable yendo al doctor.
	Conocer las preocupaciones más relevantes de los clientes potenciales en caso de que su salud se vea afectada		X			X	La mayor preocupación de los entrevistados en caso de que su salud se viese afectada es no poder acceder rápido a una consulta médica. Asimismo, temen que los costos de atención y tratamiento sean elevados y que, a raíz de la precariedad del sistema al que acceden, se equivoquen en el tratamiento de su diagnóstico.
	Identificar cómo los clientes potenciales resuelven sus necesidades vinculadas a la salud y cuáles son las deficiencias a las que se enfrentan durante su experiencia		X			X	El 65 % de los entrevistados tiene acceso al sistema de salud público a través de EsSalud o el SIS (Minsa), mientras que un 18 % accede a consultas particulares y otro 12 % se automedica como solución a sus necesidades de salud. De estas experiencias de atención, la mayor deficiencia percibida por los entrevistados (53 %) es la dificultad para conseguir las citas médicas con prontitud.
	Identificar cuánto gasta en promedio el cliente potencial en temas de salud (considerando consulta, medicamentos o exámenes auxiliares)		X			X	El 35 % de los entrevistados gastan entre S/ 21 y S/ 40 como gasto promedio en salud por encuentro, tomando en cuenta la consulta; por otro lado, también el 35 % de los entrevistados gasta entre S/ 41 y S/ 60 en los medicamentos prescritos en la consulta médica.
	Entender qué tipo de patologías se presentan con mayor frecuencia en los clientes potenciales que los obligan a atenderse y tratar la dolencia		X			X	El 59 % de los entrevistados indicó que las patologías más frecuentes por las cuales asistieron a consulta médica en el último año están relacionadas con dolencias agudas, como resfriados, gripes, cefaleas, diarreas, etc. Un 18 % indicó que asistió con mayor frecuencia al doctor en el último año para el seguimiento de dolencias crónicas.
	Conocer las principales especialidades médicas a las que acceden los clientes potenciales para el tratamiento de sus dolencias		X			X	En el último año, el 71 % de los entrevistados se atendió con el médico internista; un 35 %, con el odontólogo; un 29 %, con el oftalmólogo; y un 18 %, con el gastroenterólogo y el endocrinólogo. Se ratifica que la gran mayoría de atenciones acude primero a un médico internista.
	Identificar el porcentaje y conocer la opinión de los clientes potenciales que en algún momento pudieron haber usado un servicio de teleconsulta		X			X	Solo una persona de todos los entrevistados ha usado alguna vez un servicio de teleconsulta, del cual valoró más la posibilidad de elegir la especialidad y el médico tratante; la atención directa, amable y clara por parte del médico; y la prescripción de medicamentos pertinente y confiable, de manera inmediata.
	Conocer el monto pagado por los clientes potenciales por el servicio de teleconsulta recibido		X			X	La persona que alguna vez accedió a un servicio de teleconsulta pagó entre S/ 21 y S/ 40 por la consulta, y entre S/ 61 y S/ 100 por los medicamentos prescritos. Este servicio recibido fue bajo una oferta privada de una aseguradora.
	Conocer la disposición del cliente potencial con respecto a la utilización de una plataforma digital que brinde servicios de teleconsulta para la atención de patologías de baja complejidad		X			X	El 71 % de los entrevistados se mostraron dispuestos a probar algún servicio de teleconsulta bajo pago por servicio para la atención de dolencias agudas; un 41% estuvo dispuesto a adquirir este servicio de teleconsulta para dolencias agudas, pero mediante un modelo de suscripción; y un 47% se mostró interesado en contratar la suscripción de un servicio de teleconsulta para el seguimiento de dolencias crónicas.
	Conocer el impacto que tendría en los clientes potenciales la utilización de esta plataforma digital como solución a temas de salud de baja complejidad		X			X	El principal beneficio que los encuestados podrían tener por acceder a un servicio de prestación digital para dolencias de baja complejidad, amparado en una plataforma digital, es la conveniencia e inmediatez que ello representa, lo cual les permitirá ahorrar tiempo valioso.
	Identificar los atributos generales que el servicio de teleconsulta y la plataforma digital deberían tener desde la perspectiva de los clientes potenciales		X			X	Los encuestados destacaron los siguientes atributos que el servicio de Doctor 24 deberá tener de acuerdo con su importancia: (i) la posibilidad de reservar una cita médica inmediata, (ii) consultas médicas a precios accesibles, y (iii) prescripción de medicamentos pertinente y confiable, de manera inmediata. Asimismo, destacaron los siguientes atributos para la plataforma digital: (i) conectividad garantizada para mantener comunicación; (ii) elección de varias modalidades de pago, y (iii) interfaz amigable y simple de entender.
	Identificar los servicios adicionales a la teleconsulta que serían atractivos para los clientes potenciales		X			X	Como variación del modelo inicial, el 56 % de los entrevistados indicó que el envío a domicilio de medicamentos como servicio complementario es muy relevante, mientras que solo el 44 % de los entrevistados consideró que el laboratorio a domicilio es muy importante como servicio complementario.
	Conocer la disposición a pagar de los clientes potenciales por los servicios de teleconsulta a través de una plataforma digital		X			X	El 81 % de los encuestados estarían dispuestos a pagar entre S/21 y S/40 por servicios de teleconsulta bajo pago por servicio, mientras que el 63 % estarían dispuestos a pagar un monto por encima de S/20 mensuales por servicios de teleconsulta bajo suscripción.
	Identificar los medios a través de los cuales a los clientes potenciales les gustaría enterarse de los servicios de teleconsulta propuestos		X			X	Al 50 % de los entrevistados les gustaría enterarse de los servicios de teleconsulta y sus beneficios a través de la experiencia de conocidos, y a un 44 %, mediante referencia de farmacias.

Nota: P1 = Primaria, S2 = Secundaria, E3 = Entrevistas a profundidad, C4 = Cuestionarios (encuestas). Elaboración propia, 2021.

ANEXO 3. PLAN DE DESARROLLO DE DOCTOR 24 EN EL TIEMPO

Se han identificado las siguientes posibles adecuaciones para Doctor 24 en el tiempo:

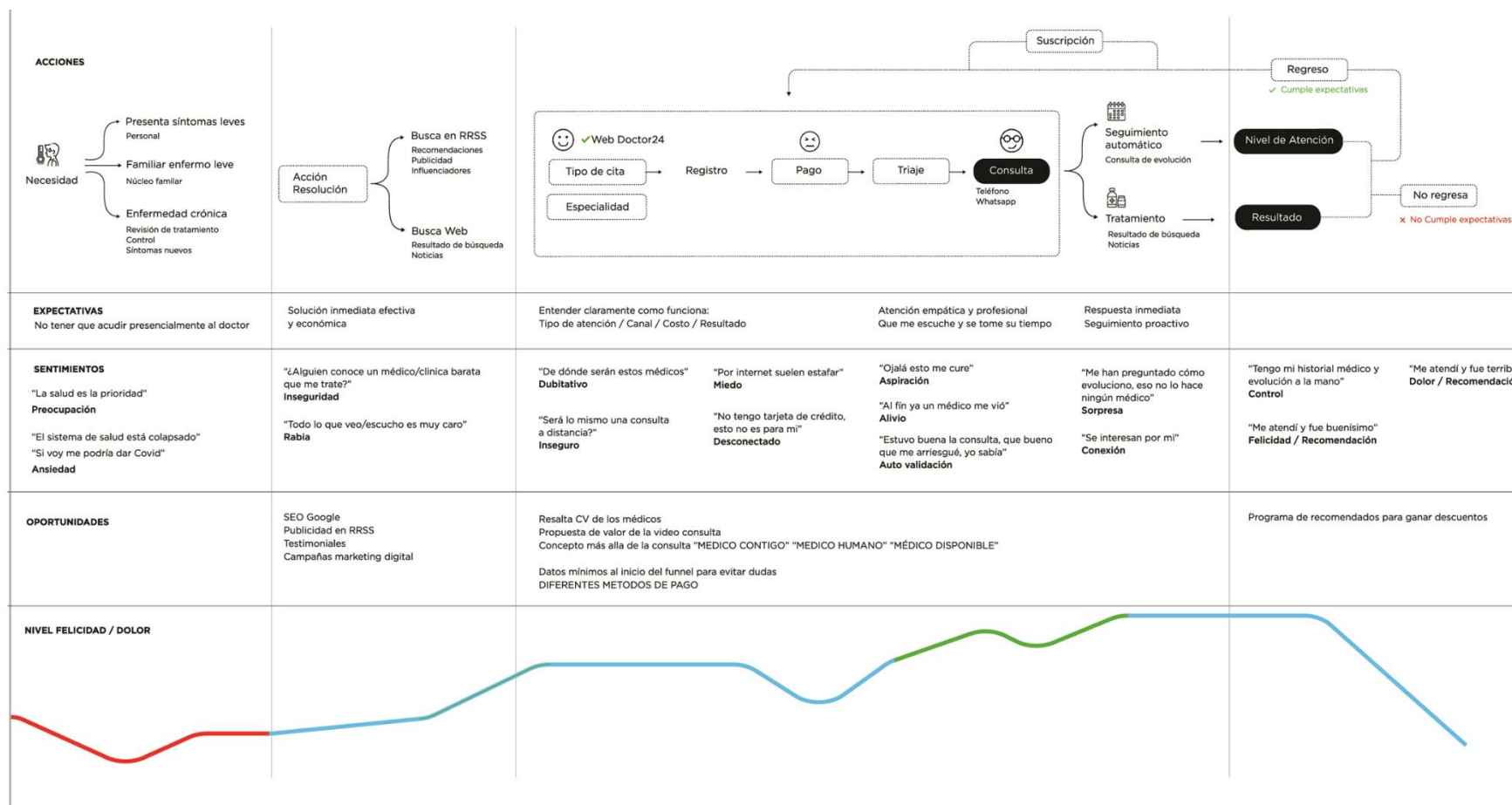
- **Corto plazo (0 – tres años):** al inicio, Doctor 24 buscará aumentar la penetración del servicio en el mercado objetivo, priorizando el crecimiento a través de la captación de un alto número de pacientes. El foco estará en proveer un servicio médico de calidad y confianza, con una orientación a la practicidad y el bajo costo del servicio. Para tener control de la propuesta de valor, se manejará una planilla propia de doctores, que permita garantizar la mejor experiencia de los pacientes en cada contacto que se establezca.
- **Mediano / largo plazo (tres años en adelante):** el modelo *asset-light* en infraestructura y Capex de Doctor 24 permitirá escalar rápidamente, con lo cual en el mediano / largo plazo la empresa puede manejar tres opciones de crecimiento del modelo de negocio:
- **Aumento de planilla no propia de doctores:** bajo este modelo, Doctor 24 podría desarrollar un modelo de captación de doctores que brinden el servicio sin la necesidad de estar en la planilla de la empresa. Dicho eso, se tendría que desarrollar una propuesta de valor para los mismos y atenderlos como clientes.
- **Marca blanca de teleconsulta para aseguradoras y clínicas:** considerando la experiencia y el *know how* desarrollados hasta ese momento, Doctor 24 podría definir como nuevos clientes a las empresas aseguradoras buscando la tercerización de sus servicios de telesalud. La idea sería desarrollar una propuesta de valor competitiva hacia el consumidor de una forma costo eficiente para las aseguradoras y clínicas.
- **Venta de medicamentos y análisis de laboratorio a domicilio:** como alternativa adicional, se cuenta con la posibilidad de evolucionar el negocio a un *market place* en el cual no solo se brinde la consulta médica, sino también la opción de compra de medicamentos y análisis médicos a través de la plataforma. Los nuevos clientes serían las farmacias y laboratorios locales, y tendría que trabajarse en la homologación de procesos, gestión logística, entre otros temas importantes.

ANEXO 4. GUÍA DE MARCA DE DOCTOR 24

Imagotipo - Versión principal 	Imagotipo - Versión secundaria 									
Paleta principal <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">RGB colores utilizados en monitores y scanners.</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">9 43 151</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">83 193 242</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">HEX Se utiliza para definir los colores en páginas web.</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">092b97</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">53c1f2</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Pantone® es la referencia para todas la aplicaciones impresas.</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">661 C</td> <td style="padding: 5px; text-align: center;">305 C</td> </tr> </table> Porcentajes de transparencia aceptados 		RGB colores utilizados en monitores y scanners.	9 43 151	83 193 242	HEX Se utiliza para definir los colores en páginas web.	092b97	53c1f2	Pantone® es la referencia para todas la aplicaciones impresas.	661 C	305 C
RGB colores utilizados en monitores y scanners.	9 43 151	83 193 242								
HEX Se utiliza para definir los colores en páginas web.	092b97	53c1f2								
Pantone® es la referencia para todas la aplicaciones impresas.	661 C	305 C								
Tipografía Raleway Raleway Semibold ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890@#\$%&' Raleway Regular ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890@#\$%&' Raleway Extra light ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ abcdefghijklmnopqrstuvwxyz 1234567890@#\$%&'										
Pictogramas 	Interfaz Botón primario Iniciar sesión Botón secundario Se la especialidad Campo de texto Apellido paterno Campo desplegable Sexo del paciente Selecciona el sexo ▼									

Nota: Elaboración propia, 2021.

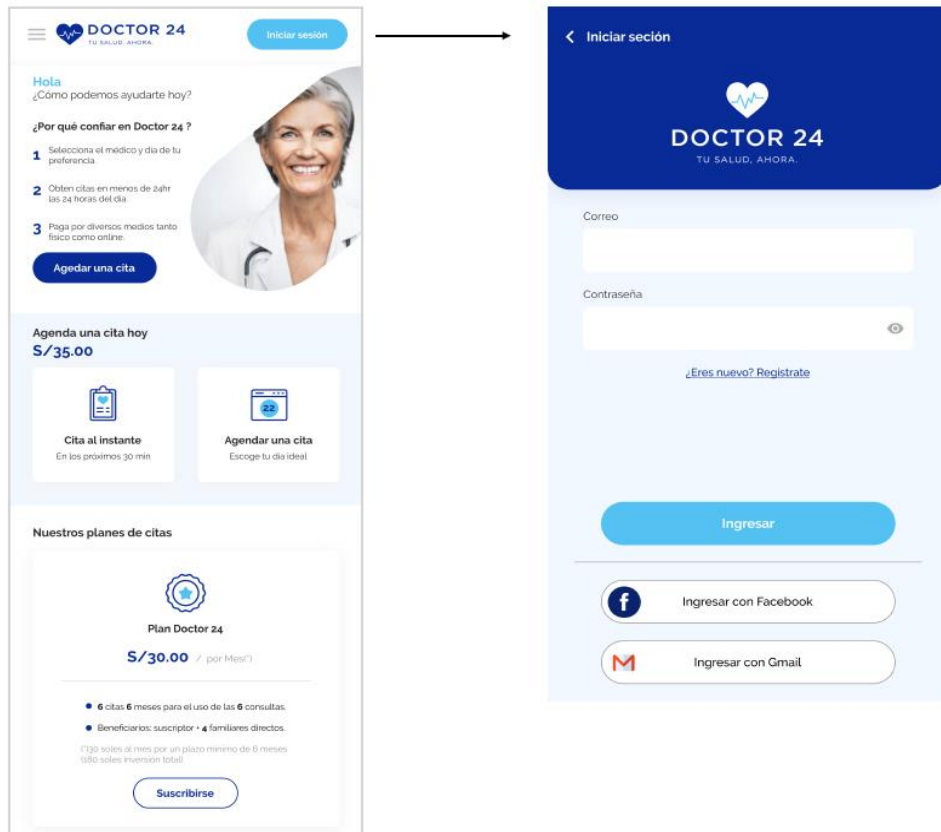
ANEXO 5. PRODUCTO – CUSTOMER JOURNEY DE DOCTOR 24



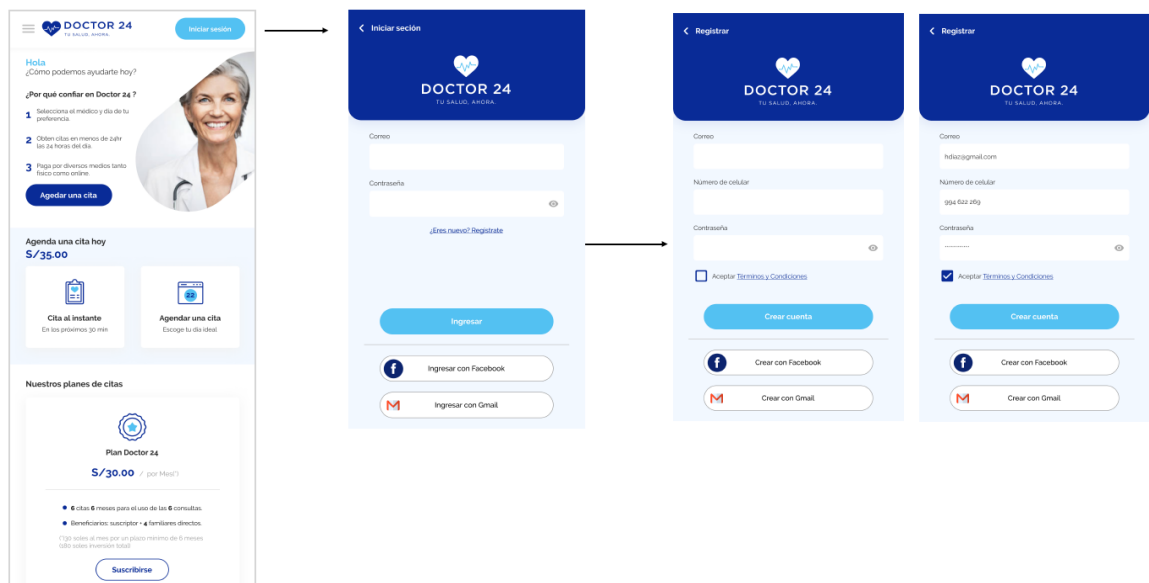
Nota: Elaboración propia, 2021.

ANEXO 6. FLUJO DE NAVEGACIÓN – DOCTOR 24

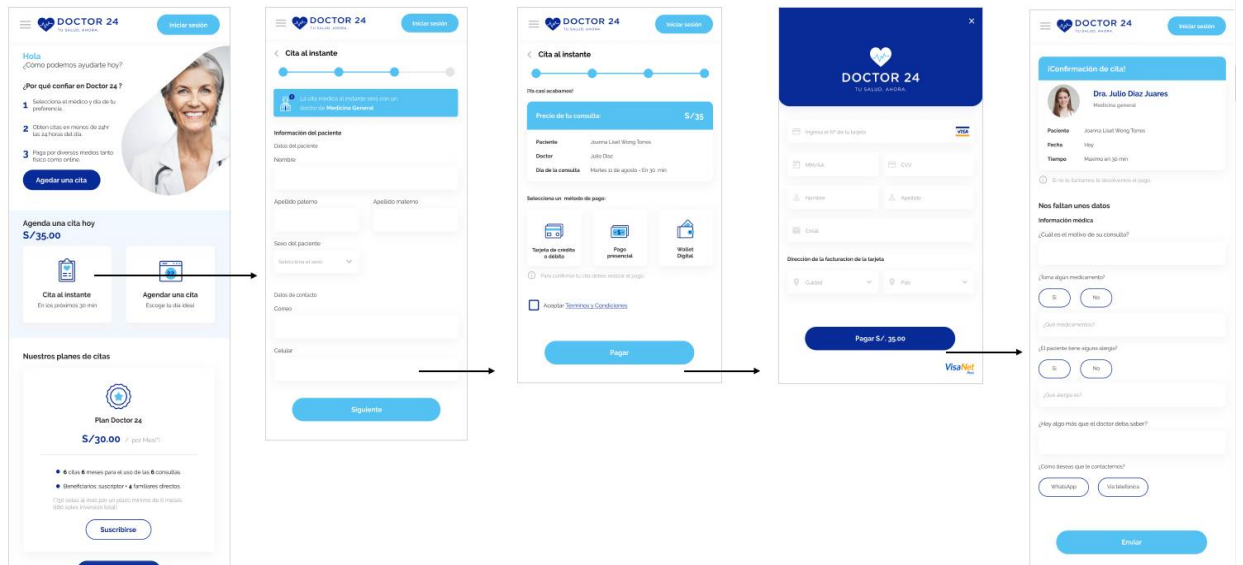
Log in



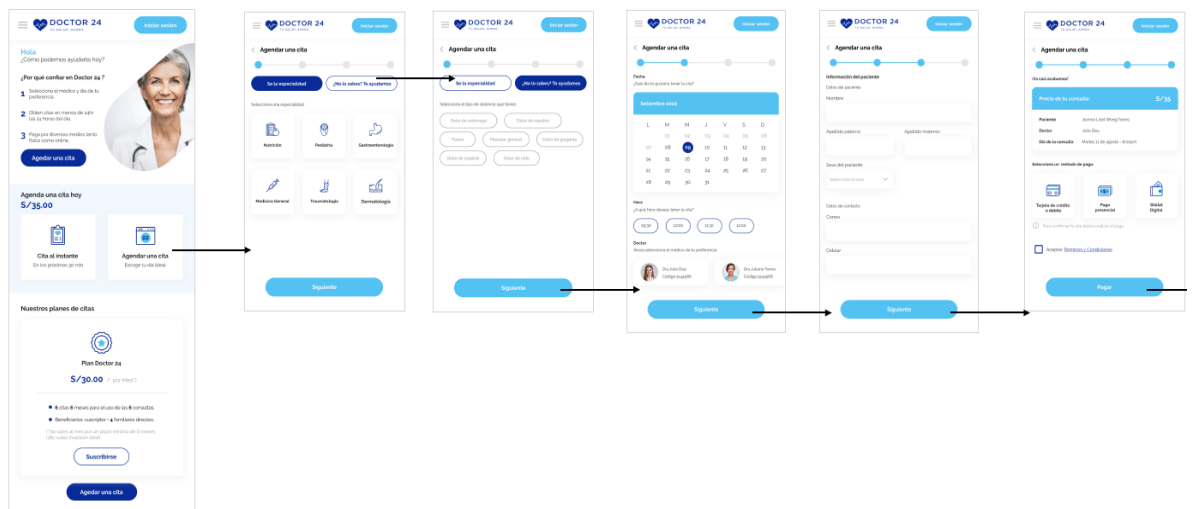
Registro



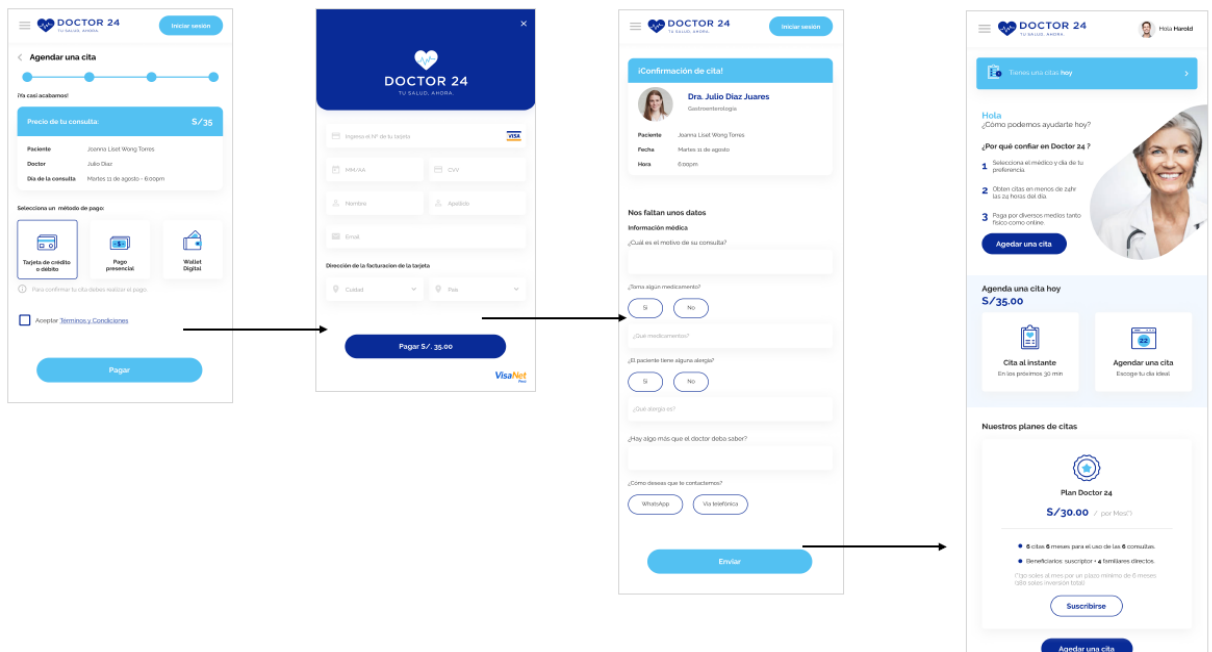
Cita al instante



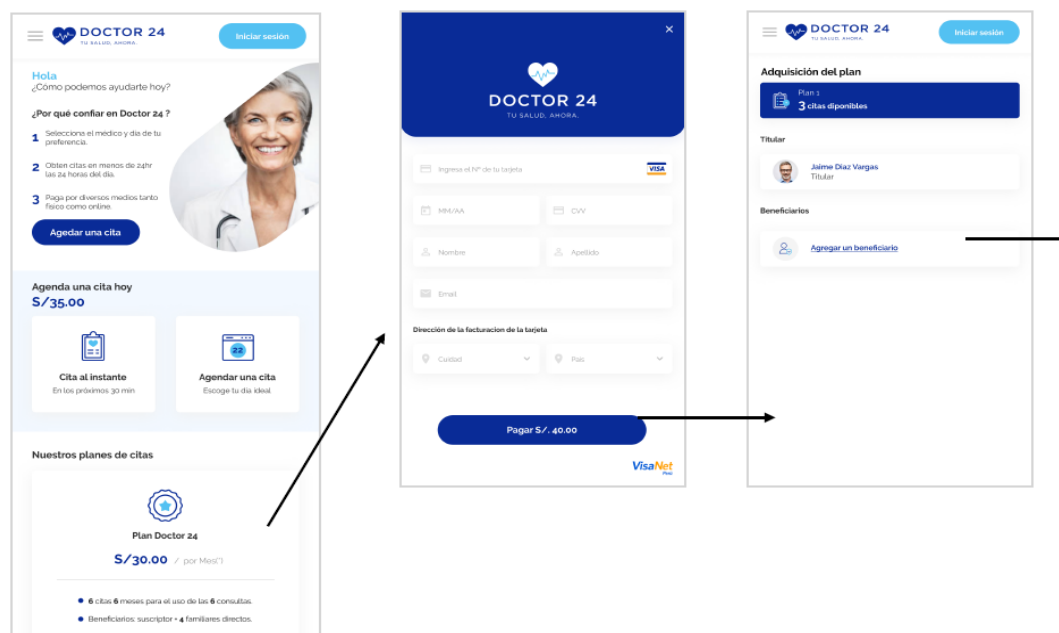
Agendar una cita

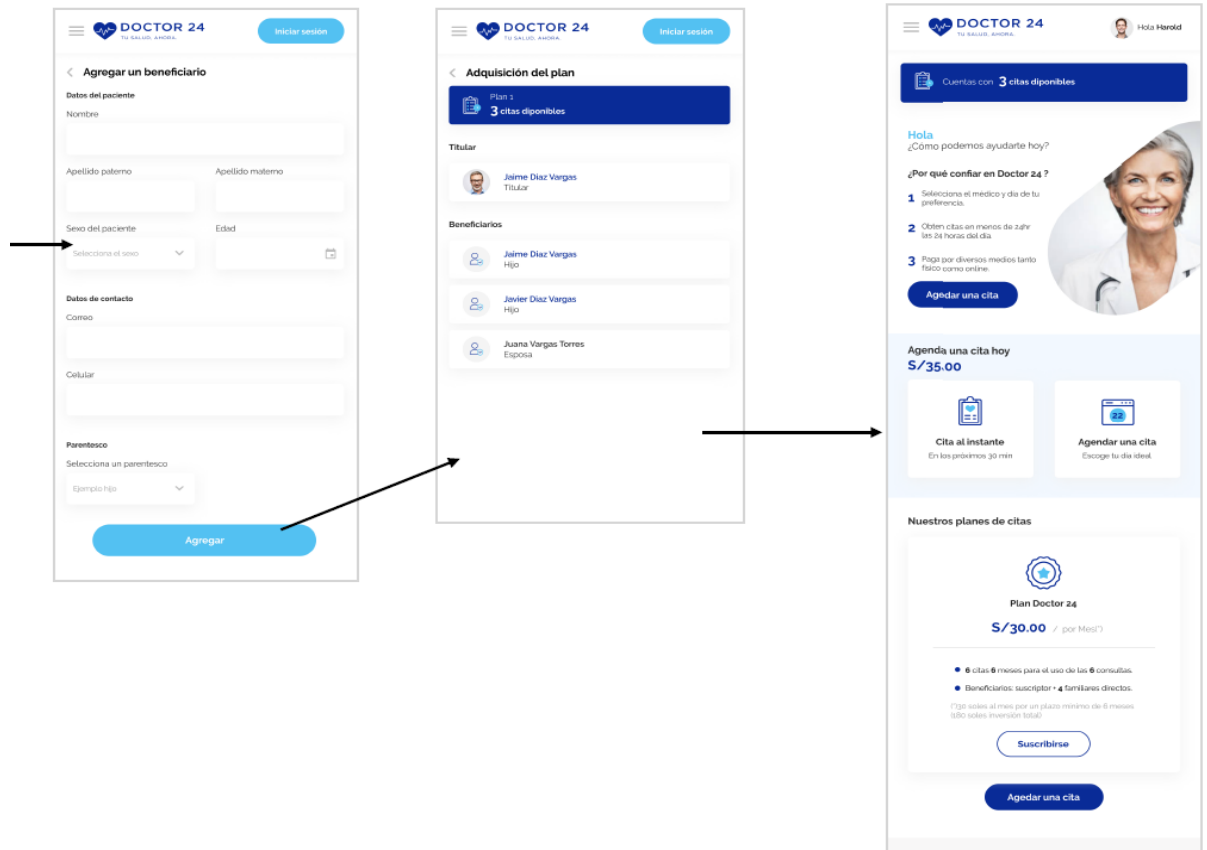


Agendar una cita

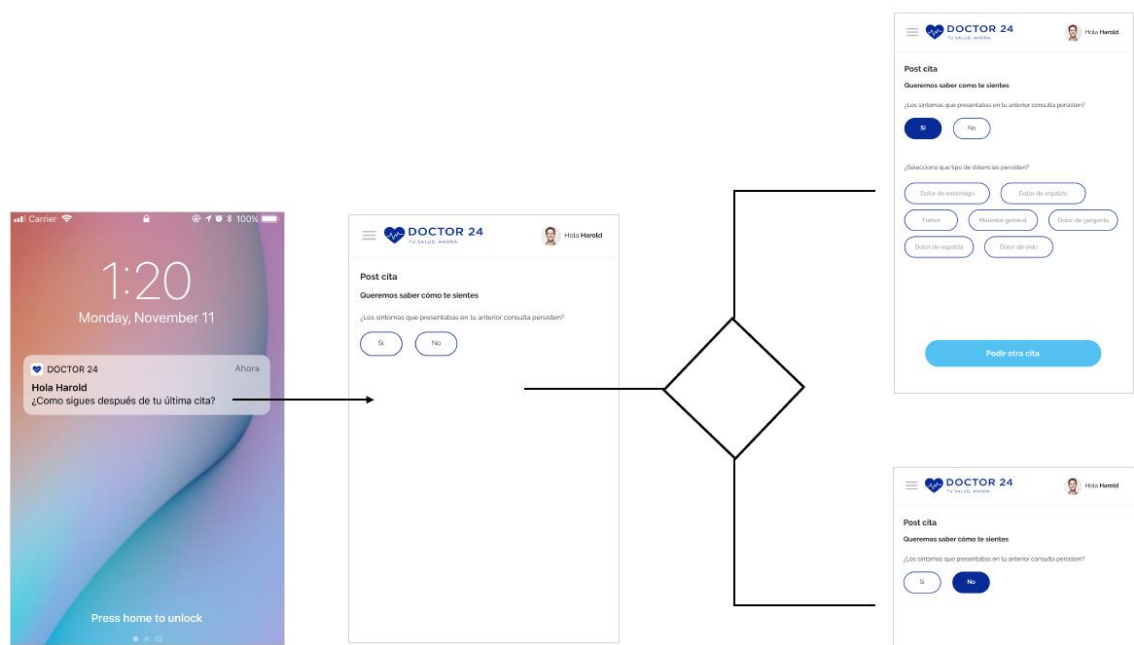


Adquirir un plan

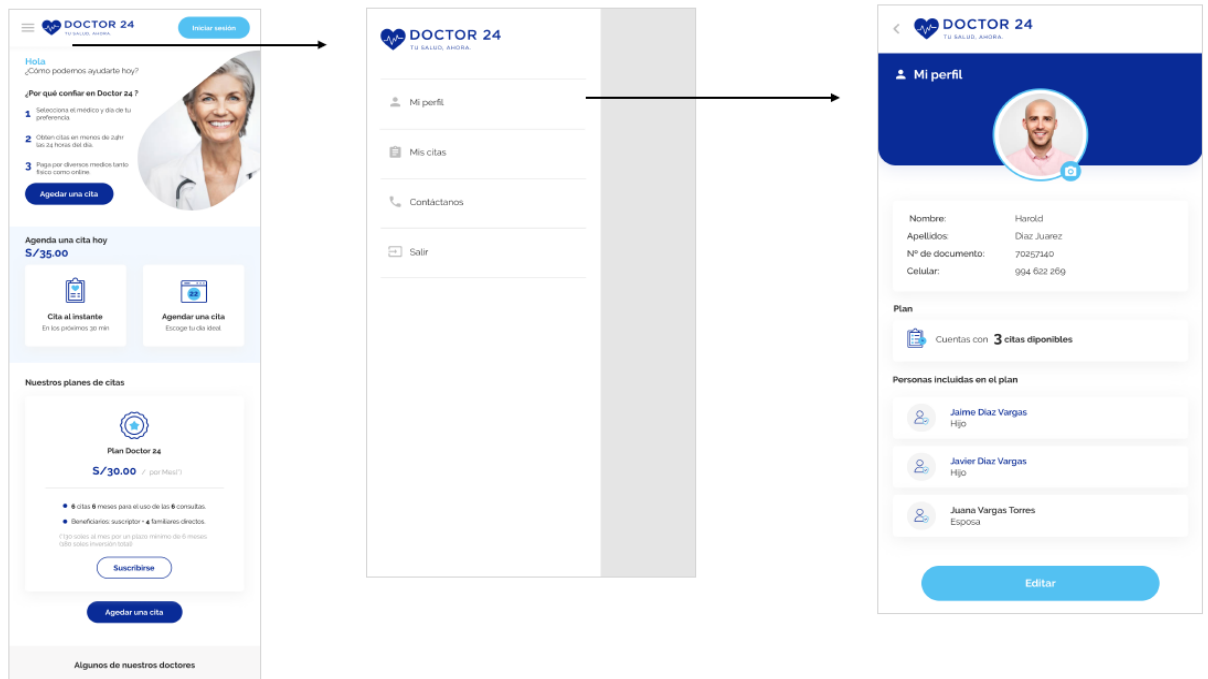




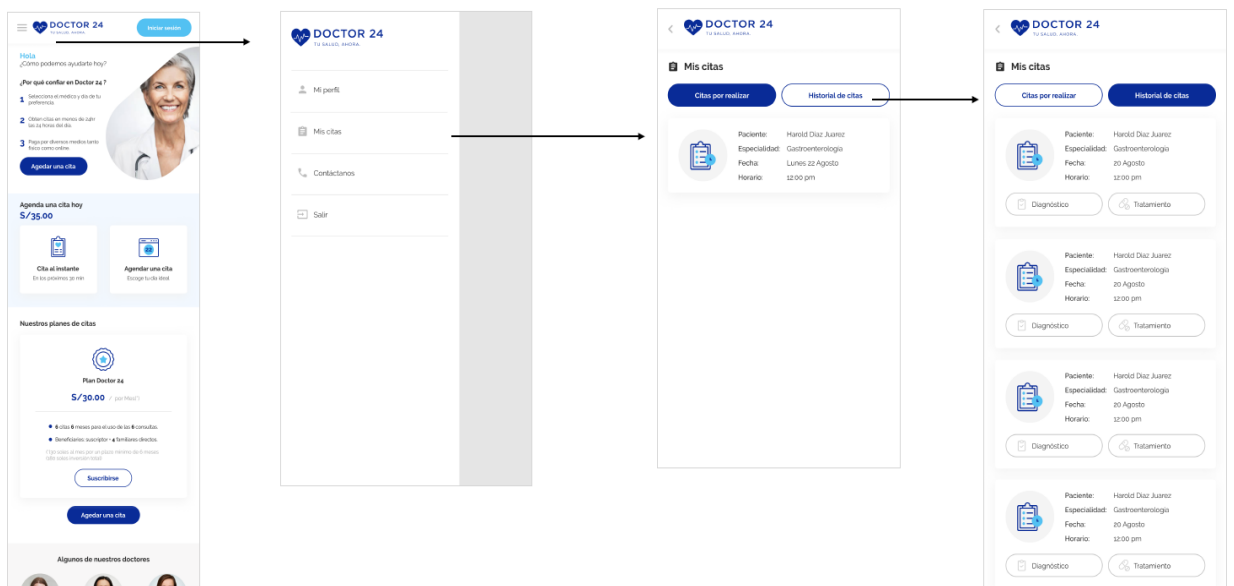
Push post cita



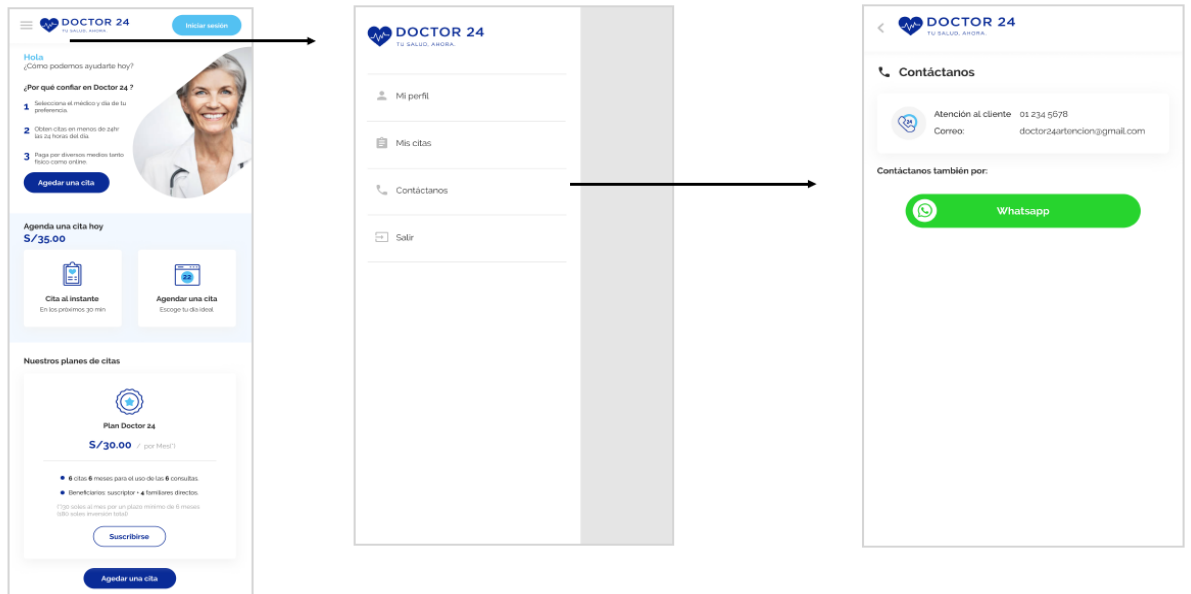
Mi perfil



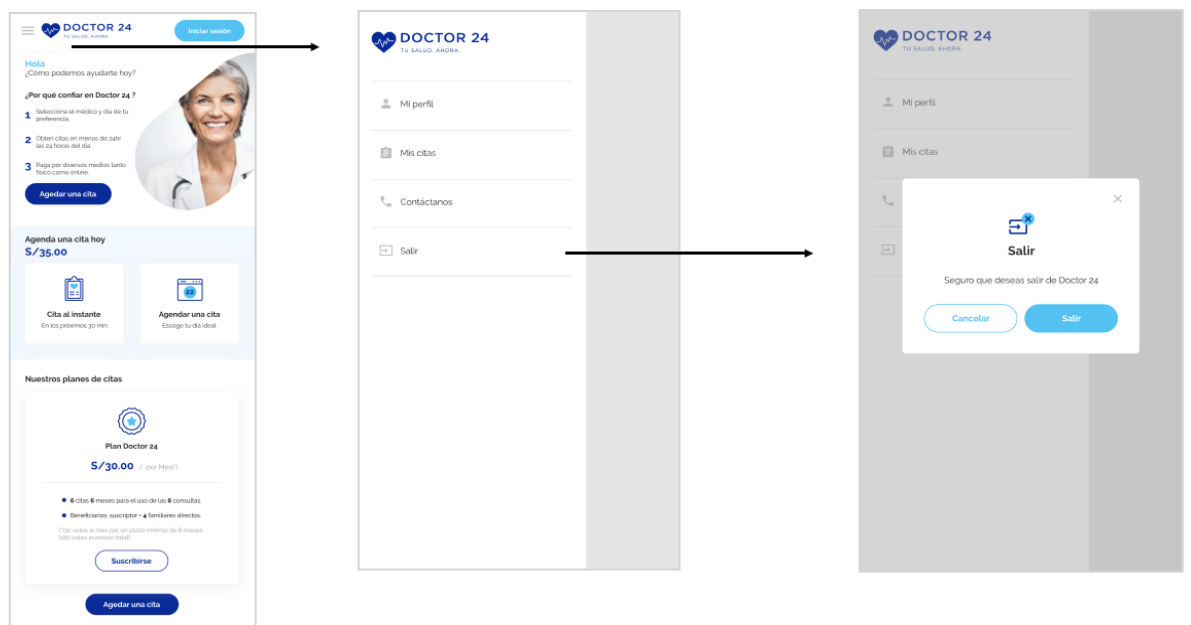
Mis citas



Contáctanos



Salir



Nota: Elaboración propia, 2021.

ANEXO 7. MANUAL DE SERVICIO – DOCTOR 24

Objetivos generales:

- Acompañar a los pacientes ante cualquier circunstancia médica de atención primaria y resolver sus necesidades de salud
- Mejorar la calidad de vida de los pacientes, mediante el tratamiento oportuno de sus dolencias de baja complejidad, a fin de alcanzar objetivos terapéuticos según guías de práctica clínica y el ejercicio de medicina basada en evidencia, disminuyendo las malas prácticas de automedicación

Objetivos específicos:

- Prevenir las complicaciones y la progresión de las dolencias de baja complejidad, a través de la educación, controles médicos oportunos, tratamientos pertinentes individualizados a la situación clínica de cada paciente y cambios en los estilos de vida.
- Generar un relacionamiento continuo con los pacientes a través del control de su salud, promoviendo una gestión adecuada de la salud mediante la opinión de profesionales y fomentando la participación activa del paciente en su diagnóstico.
- Descentralizar la atención médica de diagnósticos de bajo *ticket* o baja complejidad de los hospitales y centros médicos públicos

Reglas de negocio:

Mediante el acceso a los modelos de pago por consulta o suscripción, el paciente tendrá lo siguiente:

- Disponibilidad 24/7 de un doctor en medicina general ante citas inmediatas en un lapso máximo de 30 minutos desde la solicitud
- Acceso a otras especialidades en caso de que el paciente decida agendar una cita (pediatría, cardiología endocrinología, neumología y nutrición)
- Posibilidad de elegir el medio de contacto de la teleconsulta en caso de que la plataforma falle: WhatsApp o vía telefónica
- Acceso a un diagnóstico acertado con recomendaciones y prescripción de tratamiento según protocolos de exámenes y pruebas, y petitorios farmacológicos de acuerdo a guías de práctica clínica
- Derivación a otras especialidades disponibles, según criterio del doctor en medicina general, producto de la primera cita inmediata bajo los dos modelos de contratación, con 50 % de descuento
- Seguimiento y coordinación virtual para monitoreo del estado del paciente

- Posibilidad de extender el servicio bajo suscripción hasta a cuatro familiares directos
- Acceso al historial médico registrado en la plataforma, con detalle de médico, diagnóstico y tratamiento recomendado
- Posibilidad de reprogramación de citas con una anticipación de 24 horas como mínimo
- El servicio NO incluye atención de emergencias, envío de medicamentos, realización de pruebas o exámenes auxiliares, reembolsos por otros gastos médicos incurridos por el paciente, ni la entrega de dispositivos personales de medición de parámetros de condiciones crónicas.
- **Restricciones del servicio:** no haber pagado previamente, no estar al día en el pago mensual ni haber declarado a los familiares directos bajo el modelo de suscripción, haber superado el límite de atenciones del plan de suscripción.

Modalidades de atención:

- **Principal:** Doctor 24 contactará a sus clientes mediante los servicios de audio y video de la aplicación.
- **Secundarias:**
 - **WhatsApp:** el paciente podrá ser contactado por videollamada a través de WhatsApp, para lo cual tendrá que indicarlo expresamente al solicitar una cita, sea inmediata o agendada. En caso de que no lo indique, Doctor 24 se contactará vía llamada telefónica si la modalidad de atención principal falla.
 - **Llamada telefónica:** esta modalidad de acceso estará habilitada por defecto ante cualquier eventualidad apenas el afiliado consigne su número celular durante el registro en la plataforma para acceder al servicio. Para asegurarse de que el paciente consigne correctamente este dato, habrá una doble validación del celular ingresado, así como otra del correo electrónico para garantizar la posibilidad de cualquier posterior.

Compromiso de las partes:

- Doctor 24 se compromete a lo siguiente:
 - Brindar a los pacientes un trato cortés, digno y humano
 - Asegurar una adecuada atención médica y control del paciente a través de la actualización y la aplicación de los consensos internacionales para cada una de las enfermedades de baja complejidad tratadas
 - Asumir que el médico tratante es el único responsable del acto médico, de la prescripción y el tratamiento de su paciente, acorde a la oferta y el nivel de servicio definidos

- Asegurar la adherencia a guías de práctica clínica y protocolos vigentes
 - Comunicar adecuada y oportunamente los cambios en la oferta o las condiciones del servicio mediante correo electrónico y/o canales digitales
 - Garantizar la capacidad de atención de los médicos y la disponibilidad de la plataforma, así como el registro de la historia clínica electrónica en la herramienta, permitiendo el acceso del paciente a la misma
 - Realizar mediciones de las evaluaciones sobre la atención de los pacientes para mejorar continuamente los procesos y el servicio
 - Hacer énfasis en los aspectos preventivos y educativos, motivando a los pacientes a adquirir hábitos saludables y volverse expertos en su problema de salud.
- Los pacientes se comprometen a lo siguiente:
 - Cumplir con las reglas de negocio y condiciones del servicio adquirido
 - Ofrecer datos verdaderos acerca de su identidad y contacto tanto telefónico como de correo electrónico
 - Contar con conexión a Internet y disponibilidad de transmisión de datos, incluso en caso de que la plataforma falle y se tenga que optar por la modalidad de contacto vía WhatsApp
 - Informar reprogramaciones de citas con 24 horas antes de las citas agendadas; de lo contrario, no habrá devolución del monto pagado en caso de que se trate de pago por consulta, y se descontará una consulta dentro de las seis adquiridas en el caso de suscripción.

Requisitos del personal médico y la historia clínica electrónica:

- **Equipo médico y especialidades del servicio:** el equipo médico designado para las prestaciones de teleconsulta deberá estar constituido por médicos seleccionados y acreditados, que deben contar con título profesional y los grados académicos, así como con colegiatura habilitada para el ejercicio de la profesión y especialización, y demás condiciones que dispone el artículo 22° de la Ley N.° 26842, Ley General de Salud, para tal fin.
- **Historia clínica y registros:** todas las atenciones a los pacientes de Doctor 24 deberán ser registradas en la historia clínica electrónica de la plataforma, garantizando el cumplimiento normativo establecido por la autoridad de salud, según la NTS N.° 022-Minsa/DGSP-V.02, Norma Técnica de Salud, para la gestión de la historia clínica y la normativa relacionada a telemedicina. Los registros deberán contar con la garantía de reserva, privacidad y confidencialidad de información, así como los demás aspectos contemplados en la Ley N.° 29733,

Ley de Protección de Datos Personales, y disposiciones establecidas en la RM 146-2020-Minsa, que aprueba la Directiva Administrativa N.º 286-Minsa-2020-DIGTEL para la implementación y desarrollo de los servicios de teleorientación y telemonitoreo.

Niveles de servicio:

Doctor 24 contará con los siguientes niveles de servicio:

Prestación	Detalle	Tiempo	Retribución
Atención de teleconsulta Cita inmediata	Consultas médicas de 20 minutos como máximo, bajo los modelos de pago por consulta o suscripción	Desde la solicitud por parte del paciente, la atención se realizará en un máximo de 30 minutos	Devolución de pago realizado en caso de pago por consulta Acceso a una consulta adicional a las seis disponibles bajo el modelo de suscripción
Atención de teleconsulta Cita agendada	Consultas médicas de 20 minutos como máximo, bajo los modelos de pago por consulta o suscripción	Atención con 10 minutos de tolerancia máxima, según agenda realizada, con el especialista confirmado al momento de realizar la solicitud	Devolución de pago realizado en caso de pago por consulta Acceso a una consulta adicional a las seis disponibles bajo el modelo de suscripción
Seguimiento posconsulta	Seguimiento virtual para monitoreo de evolución del paciente	Máximo 72 horas después de la fecha de la teleconsulta	Sin penalidad

Nota: Elaboración propia, 2021.

ANEXO 8. GUÍA DE ATENCIÓN

Durante el proceso de consulta y prescripción (P04 del mapa de procesos)

1. Presentación del médico, indicando especialidad, y bienvenida a Doctor 24
2. Realización del protocolo de teleconsulta (anamnesis)

Guía de preguntas durante la anamnesis:

- ¿Cómo está?
- ¿En qué le puedo ayudar?
- ¿Cuál es su consulta?
- ¿Cuál es su molestia?
- ¿Cuáles son sus síntomas?
- ¿Desde cuándo presenta estos síntomas?
- ¿Cómo apareció este malestar?
- ¿Además del dolor, tiene otras molestias?

En caso de un paciente con dolencias crónicas, el médico debe hacer énfasis en la historia de la enfermedad del paciente, en sus factores de riesgo, hábitos nocivos, medicación previa y actual, fecha del último control, antecedentes familiares, entre otros datos importantes.

3. Confirmación del diagnóstico frente al malestar presentado por el paciente
4. Descripción de la prescripción realizada, tanto de medicamentos como de exámenes auxiliares necesarios, y envío por correo electrónico

Plan de trabajo a explicar al paciente:

- Cómo actúa la prescripción de medicamentos realizada
 - Cuál debe ser la dieta, en caso de que requiera hacerla
 - Dar orientación higiénica y dietética
 - Indicar claramente las dosis del tratamiento farmacológico
5. Agradecimiento al paciente por su tiempo y despedida, validación si quedó alguna duda, y refuerzo sobre la posibilidad de acceder a Doctor 24 bajo el modelo de suscripción
 6. Registro de la atención en el historial del paciente