



**“PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE
SOLUCIÓN SALUD DE LA EMPRESA ABC EN EL CONO
NORTE”**

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

Presentado por

**Sra. Carla Carbone Palacios
Sra. Catherine Castellares Ramírez**

Asesor: Profesor David Mayorga

2004

Queremos agradecer a nuestro asesor, el profesor David Mayorga, por habernos guiado en el desarrollo de este trabajo, y a los profesores Dagoberto Díaz, Gina Pipoli y Cecilia Matsuno, por el gran apoyo y orientación que nos han brindado. Asimismo, un agradecimiento especial a los profesores Rafael Aita y José Díaz, quienes nos proporcionaron generosamente invalorable consejos acerca de cómo mejorar nuestro trabajo, y a los directivos y personal de la empresa Red Médica SAC (Red Médica), quienes nos brindaron su apoyo incondicional.

Para mi esposo y mis padres, por su gran apoyo en estos tres años.

Carla Carbone Palacios

Para todas y cada una de las personas que me brindaron su apoyo en estos tres años de estudio, especialmente mi mamá y mi novio.

Catherine Castellares Ramírez

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de anexos	ix
Introducción	10
Capítulo I. Análisis de la situación del entorno.....	2
1. Entorno general.....	2
1.1 Entorno económico	2
1.2 Entorno demográfico	3
1.3 Entorno político-legal	4
1.4 Entorno sociocultural	5
1.5 Entorno tecnológico.....	5
2. Entorno competitivo	6
2.1 Rivalidad entre las empresas establecidas	6
2.2 Competidores potenciales	7
2.3 Poder de negociación de los clientes	8
2.4 Poder de negociación de los proveedores	9
2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	10
Capítulo II. Análisis interno	11
1. La empresa.....	11
2. Análisis FODA	11
2.1 Oportunidades	11
2.2 Amenazas.....	12
2.3 Fortalezas	12
2.4 Debilidades	13
3. Misión y visión	13
4. Objetivos.....	13
5. Estrategia genérica.....	14
6. Organización y funciones	14
6.1 Administración y finanzas	14
6.2 Comercial.....	15

6.3 Operaciones	15
-----------------------	----

Capítulo III. Investigación de mercado 17

1. Fuentes secundarias	17
2. Fuentes primarias	17
2.1 Entrevistas en profundidad	17
2.1.1 Objetivos	17
2.1.2 Metodología	17
2.1.3 Resultados	18
2.2 Encuestas	20
2.2.1 Objetivos	20
2.2.2 Metodología	21
2.2.3 Diseño de la muestra para encuestas.....	21
2.2.4 Resultados	21

Capítulo IV. Plan de marketing..... 24

1. Análisis del mercado	24
1.1 Mercado potencial.....	24
1.2 Mercado objetivo	24
2. Objetivo del plan de marketing.....	24
2.1 Objetivo a corto plazo.....	24
2.2 Objetivo a mediano plazo	24
2.3 Objetivos a largo plazo	25
3. Ventaja comparativa	25
4. Matriz estratégica.....	26
4.1 Segmentación.....	26
4.2 Posicionamiento.....	27
4.3 Estrategia competitiva.....	27
4.4 Estrategia de crecimiento.....	27
4.5 Mezcla de marketing.....	27
4.5.1 Servicio	27
4.5.1.1. Objetivos.....	27

4.5.1.2 Estrategia	28
4.5.1.3 Descripción del servicio.....	28
4.5.1.4 Servicios anexos	30
4.5.2 Plaza.....	30
4.5.2.1 Objetivos	30
4.5.2.2 Estrategia	30
4.5.2.3 Diseño del canal.....	31
4.5.3 Comunicación	31
4.5.3.1 <i>Main benefit</i> (promesa base).....	31
4.5.3.2 Objetivos de comunicación.....	32
4.5.3.3 Selección de los canales de comunicación	32
4.5.3.4 Presupuesto de comunicaciones.....	35
4.5.4 Precio	35
4.5.4.1 Objetivos	35
4.5.4.2 Estrategia	35
4.5.4.3 Definición	35
4.5.5 Personas	36
4.5.5.1 Objetivos	36
4.5.5.2 Organización	36
4.5.5.3 Estrategia de personal	36
4.5.6 Proactividad	37
4.5.6.1 Objetivos.....	37
4.5.6.2 Ambiente de servicio	37
4.5.6.3 Evidencia física.....	37
4.5.7 Procesos	37
4.5.7.1 Objetivos.....	37
4.5.7.2 Diagrama de procesos	38
4.5.7.3 Control de los procesos para asegurar la calidad del servicio	38
4.5.8 Plan de acción y cronograma de actividades	38
Capítulo V. Análisis financiero.....	39
1. Objetivos.....	39

2. Supuestos	39
3. Fuentes de financiamiento	40
4. Proyección de ingresos	40
5. Proyección de egresos.....	40
6. Indicadores de rentabilidad	40
7. Análisis de sensibilidad	41
Capítulo VI. Control del plan de marketing y plan de contingencia	42
1. Mecanismos de control Solución Salud.....	42
1.1 Objetivos	42
2. Plan de contingencias para Solución Salud de Red Médica	42
2.1 Desviación de las ventas estimadas producto de una demanda de los programas familiares de Solución Salud inferior a la estimada	43
2.2 Incremento en la siniestralidad esperada de consultas médicas a domicilio que perjudique en el desempeño de las operaciones, la capacidad instalada e incremente los costos del servicio	44
Conclusiones	45
Bibliografía	46
Anexos	47
Nota biográfica.....	72

Índice de tablas

Tabla 1. Niveles socioeconómicos de la Gran Lima	3
--	---

Índice de anexos

Anexo 1. Evolución del PBI	48
Anexo 2. Inversión privada y crecimiento.....	48
Anexo 3. Organigrama.....	49
Anexo 4. Guías de pautas de entrevista en profundidad.....	50
Anexo 5. Encuesta	53
Anexo 6. Sondeo.....	59
Anexo 7. Convenios de alianzas	61
Anexo 8. Plan de medios Solución Salud.....	62
Anexo 9. Presupuesto de marketing	63
Anexo 10. Diagramas de procesos.....	64
Anexo 11. Control de calidad de las consultas médicas domiciliarias	67
Anexo 12. Plan de acción y cronograma de actividades.....	68
Anexo 13. Flujo de caja esperado	69
Anexo 14. Estado de pérdidas y ganancias esperadas	70
Anexo 15: Análisis de sensibilidad.....	70

Introducción

La salud es una necesidad básica y vital para el ser humano, que le permite desarrollar sus actividades en forma normal y con calidad de vida. El Estado peruano no cuenta con los recursos suficientes para satisfacer dicha necesidad de los pobladores. Es por este motivo que se presenta como fundamental la intervención de la actividad privada para colaborar con la prestación de servicios de salud de la población.

Por otro lado, el sector salud en el Perú no se encuentra correctamente auditado y la información y las estadísticas son limitadas. Cada entidad e institución maneja cifras distintas, pero se sabe que hay necesidades reales de protección de la salud y que son muy pocos los peruanos que cuentan con seguros privados. Por otra parte, aquellos que no cuentan con afiliación a una entidad prestadora de salud (EPS) no siempre ven satisfechas sus necesidades de salud.

Esta situación a lo largo de estos últimos años propició la creación de un nuevo servicio de atenciones domiciliarias que buscaba mejorar la atención médica del esquema tradicional. En la actualidad, las atenciones domiciliarias vienen siendo ofrecidas por diversas empresas que compiten en los segmentos A y B y en los programas corporativos.

Red Médica considera que hay una gran oportunidad de ampliar este servicio al segmento C de la ciudad de Lima, ya que es mínimo el porcentaje de personas en este segmento que cuenta con un seguro médico privado o programa familiar de alguna clínica (11%); y, a pesar de que la gran mayoría cuenta con los servicios de Essalud (79%), muchas veces costeados por ellos mismos (21%), estos no satisfacen plenamente sus necesidades, mostrándose interesados (80%) por la propuesta que Red Médica les presenta a través de Solución Salud.

El presente plan de marketing se ha desarrollado para introducir los servicios de salud de Red Médica a domicilio en el segmento C, conjuntamente con el apoyo de los directivos de la propia empresa. Lo que ayudó a absorber su experiencia en el negocio, así como la información histórica de procesos y estadísticas que, complementada con la investigación de mercado realizada y la experiencia de expertos en servicios de salud consultados, contribuyó en el diseño del servicio propuesto.

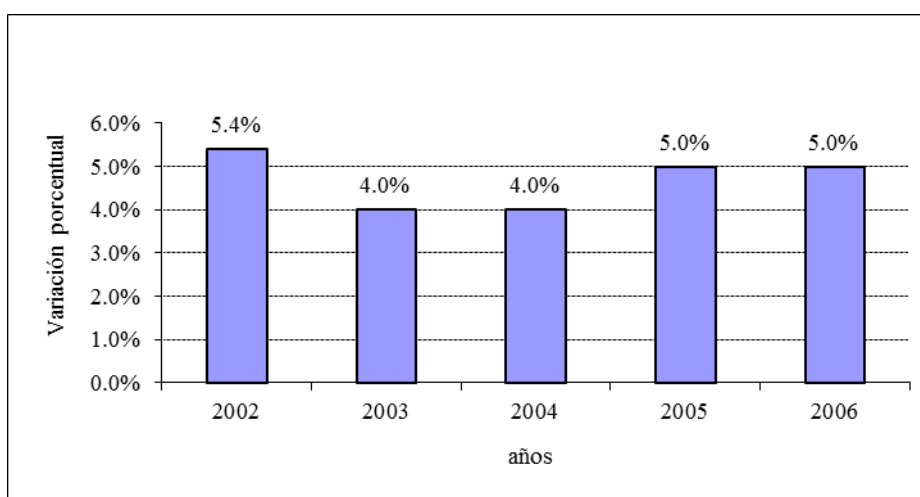
Capítulo I. Análisis de la situación del entorno

1. Entorno general

1.1 Entorno económico

La situación económica del país para el año 2004 se presenta favorable, al igual que las expectativas para los próximos tres años. Según el marco macroeconómico multianual 2004-2006 del Ministerio de Economía y Finanzas¹, se espera que el PBI en el 2004 crezca en 4,0, liderado por los sectores no primarios, que aumentarían 4,1 por ciento en promedio (ver anexo 1). Asimismo, el mencionado marco macroeconómico multianual presenta un panorama favorable para el sector servicios, el que se gráfica a continuación:

Gráfico 1. PBI por actividad económica, servicios



Fuente: Producto bruto interno por actividad económica según MEF, INEI.

La meta de inflación del BCR para los próximos años se mantiene en 2.5% por año, con un margen de un punto porcentual hacia arriba o hacia abajo. Asimismo, se espera un crecimiento de la inversión privada por parte del exterior (ver anexo 2), ya que «para el período 2004-2006, el flujo neto capitales externos privados sería de US\$ 1,0 mil millones por año»². Sin embargo, parece ser que aún no alcanzará los niveles adecuados porque «mientras la inversión pública sigue cayendo, la inversión privada sigue sin poder alcanzar sus mejores niveles»³.

¹ Ministerio de Economía y Finanzas. Marco macroeconómico multianual (MMM) 2004-2006 revisado. Noviembre del 2003. www.mef.gob.pe

² Banco Central de Reserva Del Perú. Opinión técnica del BCRP sobre MMM 2004-2006 revisado a noviembre del 2003. www.mef.gob.pe

³ IPE Instituto Peruano de Economía. Comentario diario del 24 de noviembre de 2003. www.ipe.org.pe

⁴ www.apoyo.com Apoyo Opinión y Mercado. investigación de mercados. Informe gerencial de marketing. Estadística poblacional enero 2003.

Por otro lado, el surgimiento de nuevos distritos con capacidad adquisitiva en la ciudad de Lima se vuelve relevante para la inversión privada de diversas industrias. En los últimos años, la actividad comercial se ha incrementado en los conos norte y sur de la ciudad y estos segmentos se vuelven atractivos también para los diversos servicios, ya que el estilo de vida de sus habitantes ha dado un notable vuelco.

La política fiscal adoptada por el ejecutivo para una mayor recaudación de impuestos ha puesto en marcha el impuesto a las transacciones financieras y la bancarización, lo cual afecta todas las operaciones de las empresas que se ven grabadas por un nuevo impuesto, así como también afecta los pagos que realizan los consumidores a través de los bancos y sus depósitos de ahorros.

El presupuesto para dar acceso y facilidades a los servicios de salud es limitado, lo que impide al Ministerio de Salud y a Essalud ampliar sus programas sociales orientados a la prevención de enfermedades en niños y adultos.

1.2 Entorno demográfico

La población de la gran Lima, que incluye los 43 distritos de la provincia de Lima y los seis distritos de la provincia constitucional del Callao, se estima en 8.260.390 y representa el 30% de la población del Perú⁴. Se encuentra dividida, de acuerdo con niveles socioeconómicos (NSE), de la siguiente manera:

Tabla 1. Niveles socioeconómicos de la Gran Lima

NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
3.2%	14.7%	27.0%	34.3%	20.8%

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado. Informe Gerencial de Marketing, NSE de la Gran Lima.

Es importante destacar que el 35,6% de la población del Cono Norte⁵ pertenece al NSE C.

La población del Perú, para el año 2004, será de 27.811.324⁶ habitantes, de los cuales el 50.29% serán hombres y el 49.71% mujeres. Por otra parte, cabe señalar que los ingresos en los hogares limeños se han incrementado con respecto del año anterior.

⁵ Datum S.A. Informe gerencial. Marzo 2004.

⁶ De acuerdo con la tasa de crecimiento del INEI, boletín especial # 15, julio 2002. Perú, estimaciones y proyecciones de población total urbana y rural 1970-2025.

Algunos datos demográficos de importancia obtenidos de la investigación de Apoyo sobre el perfil del jefe familiar son los siguientes⁷:

Educación.- El 50% de los jefes del hogar tiene como máximo grado de instrucción la educación escolar, casi la tercera parte (29%) no la ha concluido y solo un 20% ha completado estudios universitarios.

Trabajo.- El 74% de los jefes del hogar trabaja actualmente, mientras que un 6% se encuentra buscando algún trabajo y el 9% vive de su pensión.

Consumo de medios de comunicación.- Los más empleados son los siguientes: televisión de señal abierta (90%), radio (83%) y diarios (73%). Otros utilizados en menor medida son la televisión por cable (35%) y las revistas (28%).

1.3 Entorno político-legal

La situación política del país no se presenta como la más favorable. El porcentaje de aceptación del presidente Toledo (9.5% al mes de Marzo)⁸ no presenta incrementos. Las constantes crisis ministeriales, así como los problemas al interior del partido de gobierno y en el entorno presidencial, perjudican la estabilidad política del país. Estas crisis constantes producidas en el ejecutivo afectan la imagen del país hacia el exterior.

Por otro lado, el descontento de diversos sectores, que lo manifiestan a través de marchas y reclamos, se presenta como desfavorable para el desarrollo político del país. Hay disconformidad en la administración de los servicios de salud y los beneficios médicos, lo cual perjudica la prestación adecuada de este tipo de atenciones a quienes lo necesitan.

Es de vital importancia la modernización del aparato estatal para poder cumplir con las metas económicas y de desarrollo. Asimismo, es importante asegurar un clima favorable para los próximos años, con un poder judicial reformado y una estabilidad tributaria que colabore con el logro de objetivos.

En el ámbito legal del sector salud, las funciones y las actividades de los médicos en el Perú las establece el Ministerio de Salud, que es el órgano rector del sector, mientras que al Colegio Médico le corresponde la vigilancia ética y deontológica del ejercicio profesional, así como los registros nacionales de profesionales y especialistas. También cuentan con gremios que velan por los derechos laborales.

⁷ Apoyo Opinión y Mercado. Investigación de mercados. Informe gerencial de marketing, perfil del jefe del hogar. Julio 2003.

⁸ Barómetro marzo 2004 Lima Metropolitana y Callao, grupo de opinión pública de la Universidad de Lima.

1.4 Entorno sociocultural

La cultura peruana, en términos generales, ha dado poca importancia a los problemas de la salud, y dependiendo de dónde se desarrolla y vive la población se tienen distintas formas de afrontar estas necesidades.

Por otro lado, no debe olvidarse la creciente ola de migraciones que sufrió la ciudad de Lima en los años de la década de 1980 por el fenómeno del terrorismo, lo que permitió el crecimiento de la ciudad capital hacia el centro y los extremos. Esta última expansión dio paso al mayor desarrollo de los conos de la ciudad, zonas de Lima que en los últimos años vienen experimentando acelerados niveles de desarrollo que trae consigo necesidades, tendencias y estilos de vida diferentes a los que poco a poco vienen adaptándose las personas.

Por otra parte, el Estado peruano ha contribuido, a lo largo de los años, con esta formación de ‘cultura de no cuidar la salud’, debido a sus bajos esfuerzos por prevenir y promover la salud pública y la falta de recursos para ello.

El segmento del NSE C se caracteriza por no tener una cultura preventiva de salud y acudir a ayuda médica solo en casos extremos, siendo común para ellos la automedicación y la asistencia a farmacias y boticas para recibir consejos y medicación.

1.5 Entorno tecnológico

En los servicios de salud, es necesario que haya procesos bien diseñados y controles constantes de calidad, los que deben estar soportados por equipos y material médicos de última tecnología y profesionales constantemente capacitados. Las telecomunicaciones son de vital importancia para dar una respuesta inmediata a los requerimientos del mercado; la Internet permite transferir diagnósticos en línea e incluso recibir opiniones médicas que podrían ser la clave para salvar vidas.

Los avances de la ciencia y la tecnología ofrecen cada vez más soluciones y esperanza de vida a los seres humanos en el mundo entero. En nuestro país, no obstante, aún falta inversión en tecnología médica que nos asegure un mejor tratamiento de las diversas enfermedades y emergencias.

2. Entorno competitivo

2.1 Rivalidad entre las empresas establecidas

En el sector salud, en general, Alerta Médica es la empresa más reconocida por la población en el área de servicios de atención médica domiciliaria y emergencias prehospitales.⁹

Otros competidores directos del mercado, en general, para Red Médica son los siguientes:

-Consulta médica domiciliaria: Plan Vital, Al Medic, Doctor + y Clave Médica.

-Atención de emergencias prehospitales: Clave Médica, Cardio Móvil, Servi Medic y Servicio de Atención Médica de Urgencias (SAMU-MINSA).

El mercado meta de los competidores mencionados son principalmente las familias de los NSE A y B a través de diversos programas de salud, las empresas o corporaciones que ofrecen un seguro básico a sus empleados y clientes, las empresas aseguradoras, las entidades prestadoras de salud y las clínicas particulares con programas especiales de atención a domicilio.

En el segmento del NSE C, Alerta Médica lidera el *top of mind*, con un 39% de recordación,¹⁰ a pesar de que su participación, como la de las otras empresas del ramo, no es representativa en el mencionado segmento, ya que solo el 4%¹¹ de la población ha tenido contacto con servicios de empresas particulares de servicios extrahospitales (consulta médica domiciliaria y emergencia prehospitales).

En el NSE C, los competidores para Red Médica Solución Salud son los siguientes:

En consulta médica domiciliaria:

Considerando que en el segmento al que dirige sus servicios no hay empresas que brinden servicios a domicilio, destacan como competencia los médicos de barrio que visitan a los pacientes en su domicilio, así como el aún no desactivado programa de atención domiciliaria (PADOMI) de Essalud, para pacientes de la tercera edad.

Por otro lado, de acuerdo con la prestación del servicio médico, las clínicas del sector, como la clínica San Pablo, del Cono Norte, los centros médicos, los consultorios particulares y los hospitales o centros médicos de salud pública ofrecen consultas médicas in situ.

En atención de emergencias prehospitales:

Se tiene el servicio de transporte asistido de emergencia de Essalud (STAE) y las unidades de emergencia y urgencia de los hospitales y clínicas de los distritos representativos del segmento.

⁹ Alerta Médica

¹⁰ y ¹¹ Fuente primaria: resultados de investigación de mercado realizada en el mes de febrero de 2004.

Estos competidores ofrecen su servicio en el sector público y presentan serias deficiencias en la calidad de atención, expresada en tiempo de atención, disponibilidad de medicamentos y equipos, por mencionar solo algunos aspectos.

En general, la rivalidad es intensa y se manifiesta debido a que los competidores están similarmente equilibrados en tamaño y recursos. Asimismo, el crecimiento es lento en este sector, de manera que las empresas buscan mejorar su participación en el mercado e incursionar en nuevos negocios. Además, los costos fijos en este sector son altos¹² (personal, equipos, material estéril y productos médicos con vencimiento, entre otros).

La forma más común de competir es por medio del precio. Aunque este no llega a ser inestable¹³, el mercado mantiene en todo momento precios muy competitivos y el líder maneja campañas publicitarias bien estructuradas. La tendencia es que las empresas lancen productos nuevos con un valor agregado adicional a su atributo principal, incorporando beneficios extra y dando facilidades a sus afiliados. Los servicios son cada vez más personalizados y se orientan a las distintas necesidades del grupo objetivo.

Otro aspecto a analizar son las barreras de salida, las que en este tipo de negocio están dadas por la inversión en términos de recuperación (la venta o el traspaso de activos, como ambulancias y equipos médicos, entre otros).

2.2 Competidores potenciales

Se considera competidores potenciales en el NSE C la apertura de clínicas con programas familiares de salud en los conos de la ciudad de Lima, que incluyen, además de sus servicios tradicionales, las consultas médicas domiciliarias y emergencias prehospitarias.

Constituyen también competidores potenciales las empresas privadas de salud que brindan servicios de consulta médica a domicilio y emergencias prehospitarias en los segmentos en los que la Red Médica opera actualmente, si deciden incursionar en el segmento indicado. Finalmente, no deben descartarse las iniciativas de inversión de proyección social de las entidades de salud estatal, particular u organizaciones no gubernamentales (ONG), replicando programas como PADOMI¹⁴.

¹² Información del área de operaciones de Red Médica.

¹³ Porter, Michael. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia.

¹⁴ Programa de atención domiciliaria de Essalud.

En este sector, la amenaza de nuevos participantes se encuentra limitada por aspectos tales como:

- la curva de aprendizaje en negocios como este, en los que los costos operativos suelen ser elevados, de no conocerse el manejo del área operativa;
- la consolidación de alianzas con clientes (por ejemplo, lograr convenios con las empresas aseguradoras provee ingresos fijos estimados con la siniestralidad);
- la consolidación de alianzas con proveedores permite ofrecer servicios ampliados y crear diferenciación en la calidad del servicio que se brinda al cliente (por ejemplo, una alianza con una cadena de farmacias permite complementar las atenciones médicas con el servicio de *delivery* de los medicamentos).

Asimismo, la legislación gubernamental exige licencias específicas de entidades nacionales y puntos de control y auditoría externa en la parte operativa, elevando la barrera de entrada. Cabe destacar que por razones políticas entidades de salud no logran sus objetivos, como sucede con SAMU del hospital Casimiro Ulloa, cuyo fin es la atención a nivel nacional de emergencia, y a la fecha, por tales razones, no se ha puesto en práctica al 100%¹⁵.

2.3 Poder de negociación de los clientes

Los principales clientes de Red Médica son las empresas aseguradoras del mercado, las entidades prestadoras de salud (EPS) y algunas clínicas locales de Lima, como la clínica San Borja, por ejemplo. Estos clientes encuentran en Red Médica el aliado estratégico que les permite brindar los servicios de atención médica domiciliaria y servicios de emergencia a sus afiliados a menor costo, por medio de la tercerización de estos servicios.

Las empresas aseguradoras representan el 45% de la facturación de Red Médica¹⁶.

El segundo grupo de clientes que atiende Red Médica es el corporativo, compuesto por empresas que, mediante programas desarrollados a la medida, pueden afiliarse a sus empleados o proteger a sus clientes en eventos especiales.

Finalmente, y como tercer grupo de clientes, se encuentran las familias que vienen a ser los usuarios finales de los servicios ofrecidos por Red Médica. Para el análisis de este grupo, es importante considerar que, en la actualidad, los clientes de servicios de salud se caracterizan por

¹⁵ SAMU. Hospital de emergencias José Casimiro Ulloa (MINSA). Entrevista a la Dra. Beatriz Escudero, directora del programa SAMU.

¹⁶ Información otorgada por el gerente de operaciones de Red Médica.

exigir beneficios adicionales y programas especiales para cubrir todas sus necesidades de salud a precios al alcance de sus bolsillos.

En la actualidad, se presenta un potencial en los clientes que se encuentran en los conos de la ciudad de Lima, zonas que a la fecha no cuentan con servicios de salud desarrollados y, de acuerdo con el mapa de proliferación de capitales y tendencias de crecimiento y desarrollo económico nacional, son las zonas potenciales de crecimiento. Debido a esta situación, el poder de negociación de los clientes es bajo, considerando las pocas opciones que tienen para atender su salud. En el caso de atenciones médicas a domicilio, este se presenta aún más bajo, ya que no hay empresas de la competencia que presten estos servicios y la única alternativa son los médicos de barrio, quienes no ofrecen beneficios adicionales al servicio, lo cual es relevante para el segmento.

En el segmento del NSE C, una fuerza de influencia importante es el deseo aspiracional, basado en el desplazamiento de clases de manera descendente: los pobladores de NSE B, quienes por razones político-económicas descienden al NSE C y desean de alguna manera recuperar su status y estilo de vida. Además está el deseo de ascendencia de clases (los pobladores del NSE C que desean acceder al estilo de vida, tener los beneficios y el nivel de status de los NSE más altos).

Es importante destacar que la motivación principal que encuentra el consumidor del servicio de salud es la seguridad que le proporciona el contar con un programa que le asegura la protección de la salud para él y su familia y la prolongación de una vida sana, motivación relacionada con una de sus necesidades principales como ser humano.

2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de Red Médica son diversos y por fines prácticos se clasificarán en proveedores operativos, que incluirá a quienes proveen elementos o servicios que permiten cumplir con el giro del negocio, y proveedores de servicios varios, compuesto por proveedores de servicios financieros, de útiles, equipos de cómputo e imprenta, entre otros.

Dentro de los principales proveedores operativos, Red Médica cuenta con laboratorios farmacéuticos, farmacias y laboratorios clínicos, que se encargan de abastecer los distintos medicamentos a las unidades de emergencia, consultorios de la red y médicos que brindan el servicio a domicilio; empresas de equipos médicos, que se encargan de proveer equipos como

cardiodesfibriladores, resucitadores, estetoscopios y tensiómetros, entre otros; y oficinas de centros de atención mecánica de las marcas automotrices de las ambulancias y empresas de servicios de telecomunicaciones, que permiten mantener la red enlazada en todo momento paciente–médico–Red Médica.

El poder de negociación de los proveedores operativos mencionados en el párrafo anterior es alto, debido a que estos corresponden a sectores dominados por pocas empresas. Red Médica es una empresa pequeña, si se le compara con los volúmenes de ventas que estos proveedores pueden tener con entidades aseguradoras o estatales de salud. Es importante mencionar que reconocen que los productos o servicios que proveen a Red Médica son insumos importantes para el negocio de esta.

Un proveedor importante en el servicio de Solución Salud de Red Médica será la empresa de taxi, que bajo un esquema de *outsourcing* brindará el servicio de traslado a los médicos que atienden las consultas a domicilio. La estrategia que se empleará para equilibrar el poder de negociación con este proveedor es firmar un contrato en el que Solución Salud de Red Médica brinde servicios de salud a los empleados de la empresa de taxi; esto, debido a que la mayoría de las empresas de taxi del mercado están formadas bajo esquemas de asociaciones y los empleados y trabajadores no cuentan con programas de salud familiares.

En el caso de los proveedores de servicios varios, el balance de las fuerzas del proveedor varía de proveedor a proveedor. Solo por mencionar algunos, en el caso del sistema financiero, este cuenta con un poder de negociación alto, así como los proveedores de útiles de oficina cuenta con un poder de negociación bajo.

2.5 Amenaza de productos sustitutos

Se considera como servicios sustitutos para la atención médica a domicilio, la medicina natural, la medicina alternativa y la curandería. Este último producto sustituto está presente en porcentaje reducido en el segmento. Otros sustitutos son los servicios de salud del programa metropolitano de centros médicos municipales de la Municipalidad Metropolitana de Lima que, a través de sus dos hospitales móviles, hace llegar sus servicios a los habitantes de los distritos de bajos recursos¹⁷, siendo un sustituto temporal, ya que su estadía en los distritos es por tiempo limitado.

¹⁷ Entrevista en profundidad al Dr. Ernesto Ausejo Gutiérrez, asesor médico del programa metropolitano de centros médicos municipales de la Municipalidad de Lima.

Capítulo II. Análisis interno

1. La empresa

Red Médica es una empresa privada del sector salud que nace en mayo del 2003 con el fin de satisfacer necesidades de salud, especializándose en la atención de servicios extrahospitalarios, orientando sus esfuerzos comerciales a dos mercados definidos: el institucional y el familiar. El mercado familiar, en una primera etapa, consideró los NSE A y B, mientras que en el mercado institucional se orientó a las compañías aseguradoras, las empresas privadas y públicas, y las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

Red Médica cuenta con todas las acreditaciones y cumple con todas las normas exigidas para operar en el sector salud. La organización mostrada en el anexo 3 está conformada por un equipo de profesionales con amplia experiencia en la gestión de empresas de servicios. El área de operaciones cuenta con profesionales de la salud que tienen un promedio de diez años en el rubro de servicios extrahospitalarios.

A la fecha, la empresa se encuentra en etapa de crecimiento y cuenta con una vitrina de productos compuesta por atenciones de emergencias prehospitalarias, consultas médicas, traslados asistidos, alquiler de equipos y cuartos clínicos para sus clientes. Asimismo, instala tópicos médicos donde sus clientes institucionales y corporativos lo soliciten, y les ofrece servicios de área protegida (protección para todos los empleados y visitantes).

La empresa cuenta con una flota de trece móviles de emergencia y una flota vehicular contratada, estratégicamente distribuidas en bases en Lima Metropolitana y Callao, cubriendo atenciones 24 horas al día, 365 días al año.

En la actualidad, la empresa tiene convenios con más del 85% de las compañías aseguradoras que operan en el país.

2. Análisis FODA

2.1 Oportunidades

- Las empresas de servicios extrahospitalarios no han incursionado en el segmento de NSE C con ningún tipo de programa que ofrezca atención médica a domicilio.

- Un gran número de personas del NSE C (36%) no cuenta con programas de salud, ya sean públicos o privados.
- El crecimiento del poder adquisitivo de los habitantes de los conos de la ciudad de Lima y la exposición de estos a mayores servicios.
- La falta de programas de las empresas aseguradoras que ofrecen atención a domicilio, al alcance del NSE C.
- Las entidades particulares de salud, las clínicas, que no cuentan con unidades de emergencia médica y requieren el servicio de traslado asistido de pacientes, desean firmar alianzas estratégicas con empresas que provean el servicio en su zona.
- Los cambios en el estilo de vida de los peruanos; actualmente el tiempo es crítico en la vida de todos los ciudadanos y esperan tener una atención en el momento que tengan disponible.
- El deseo aspiracional de los NSEs más bajos de la sociedad que buscan opciones que los equipare al estilo de vida de los NSE más altos.

2.2 Amenazas

- La integración vertical de las compañías aseguradoras que decidan ofrecer por su cuenta los servicios de consultas domiciliarias y de emergencias a sus afiliados.
- El interés que comienzan a mostrar las empresas aseguradoras y EPS en el NSE C a través del establecimiento de programas de salud focalizados (por ejemplo, el seguro EPS para trabajadores independientes).
- La incursión en los conos de la ciudad de Lima de diversas clínicas con programas familiares de salud a bajo costo.
- La absorción de la EPS Novasalud que efectuará el grupo Romero (Pacífico grupo asegurador), quedando solo dos EPS en el mercado local.

2.3 Fortalezas

- El personal capacitado con más de diez años de experiencia en el sector y en empresas de servicios análogos.
- La experiencia en el sector y compromiso de sus directivos.
- Una moderna flota de ambulancias adecuadamente equipadas.
- El contar en su cartera de clientes con las principales aseguradoras nacionales, que han otorgado su confianza a Red Médica.
- La cartera de clientes corporativos que respaldan su actividad.
- Las alianzas estratégicas con diversos centros, instituciones y comercios de salud que prestan servicios complementarios.

- La prestación de servicios médicos especializados a domicilio en segmentos específicos (niños, personas de la tercera edad).
- Credibilidad y confianza del sistema financiero, siendo una empresa nueva.

2.4 Debilidades

- La dependencia económica que tiene Red Médica de sus clientes aseguradores para soportar sus operaciones.
- Sus sistemas de organización y métodos no documentados, de manera que el sistema de gestión de calidad que permite evaluar la eficiencia operativa es intuitivo.
- La carga laboral y la saturación de funciones de los empleados del área comercial y de operaciones.
- No cuenta con un adecuado proceso de gestión de costos.
- No tiene imagen de marca.

3. Misión y visión

Misión: «Poner al alcance del mayor número de personas, servicios organizados de salud, mediante el diseño, implementación, integración y gestión de una red de servicios médicos de la más alta calidad. Todas nuestras acciones deben medirse por el éxito de lograr este propósito, consiguiendo la fidelización del cliente interno y externo para así consolidar el crecimiento de nuestra empresa»¹⁸.

Visión: «Ser líderes en brindar servicios organizados de salud de excelencia y calidad que respondan a las expectativas de los pacientes y clientes, promoviendo la permanente innovación y mejora continua, incrementando así el valor de la empresa, el desarrollo de sus trabajadores y el bienestar de la sociedad»¹⁹.

Los valores que la empresa declara son los siguientes:

Actitud de servicio, honestidad, iniciativa y creatividad, planificación, productividad, imagen, identificación y lealtad, austeridad, motivación personal, trabajo en equipo, cordialidad y cooperación.

4. Objetivos

- Lograr un crecimiento sostenible en el tiempo, incursionando en nuevos segmentos del mercado que aseguren la permanencia del negocio.

^{18 y 19} Red Médica.

- Cimentar una relación permanente con los clientes a través de un servicio de calidad y un proceso eficiente de prestación del servicio.
- Generar una imagen deseable de las marcas de Red Medica en la mente del consumidor.
- Reforzar las alianzas de Red Médica con sus clientes y proveedores, de manera que proporcionen valor a todos los involucrados en la cadena de valor ampliada.
- Lograr la eficiencia en los procesos y los recursos de la empresa, mediante la evaluación constante y mejora continua de los mismos, creando un ambiente de trabajo orientado al servicio de los clientes, tanto externos como internos.
- Proyectar ante la sociedad una imagen de contribución en la promoción, la protección, la curación y la rehabilitación de la salud de la comunidad.

5. Estrategia genérica

De acuerdo con Michael Porter, la estrategia que Red Médica adopta es la de enfoque de diferenciación,²⁰ ya que el servicio de atención médica extrahospitalaria que ofrece a su segmento objetivo difiere del servicio estándar de atención médica intrahospitalaria que otras empresas del sector salud ofrecen a los demás segmentos del mercado.

6. Organización y funciones

Red Médica presenta una organización empresarial²¹, estructura característica de las empresas con menos de un año en el mercado, con una tendencia profesional por el mismo tipo de servicio que se brinda, con normalización de las habilidades de sus profesionales, quienes cuentan con conocimientos técnicos considerados como normas universales y que los traducen en los protocolos que están establecidos para el área de operaciones, que es la parte clave de la organización.

La empresa está compuesta por las siguientes áreas: administración y finanzas, comercial y operaciones (ver anexo 3). Las principales funciones de cada una de estas áreas se detallan a continuación:

6.1 Administración y finanzas

Es el área encargada del control económico y del control administrativo de la empresa. Es responsable de preparar la información financiera de la empresa y se encarga de la gestión fiscal tributaria; mantiene buenas relaciones con las entidades financieras del mercado, principalmente

²⁰ Porter, Michael E. Ventaja competitiva.

²¹ Mintzberg, Henry. Mintzberg y la dirección.

bancos, y se encarga de la facturación y el cobro a clientes, así como de la programación de los pagos a proveedores. Administrativamente, desarrolla las políticas internas de funcionamiento, cumple con la función de compras (como área de apoyo) y verifica y controla los contratos de soporte y mantenimiento de la empresa (sistemas y operaciones).

La empresa cuenta con un área de recursos humanos que reporta a administración y finanzas; en este subdepartamento se desarrollan las funciones de manejo de la planilla, selección, contratación y control de cumplimiento de los programas de capacitación, así como el desarrollo de programas de motivación y rotación. Controla los horarios, turnos y vacaciones del personal y evalúa su productividad.

6.2 Comercial

La función principal de esta área es establecer un sistema de comercialización de los servicios de Red Médica eficaz, flexible y capaz de reaccionar de forma rápida ante los cambios del mercado, maximizando los ingresos de la empresa. Esta área es responsable de modelar y planificar los recursos de mercadeo, a través de un plan de mercadotecnia que no solo alcance los objetivos de ventas, sino que además logre proyectar a la sociedad el compromiso de la empresa con ella (imagen institucional).

Adicionalmente, es responsable de las ventas de la empresa. Por ello, se encargan de contratar y capacitar a la fuerza de ventas directa, establecer y mantener las relaciones comerciales fieles con las principales cuentas y brindar apoyo constante a la gestión de cobranzas. Conjuntamente con el área de operaciones, atiende y soluciona quejas y reclamos, buscando reducir al mínimo la insatisfacción de los clientes.

6.3 Operaciones

Su función principal es desarrollar y controlar el cumplimiento del estándar de la atención médica en cada uno de los servicios que Red Médica ofrece a sus clientes, desde que se inicia la solicitud del servicio hasta que se efectúa la encuesta de satisfacción del mismo, a fin de asegurar el cumplimiento del nivel de calidad del servicio que la empresa tiene como objetivo. Se apoya en técnicas como el control del personal médico y de apoyo operativo, auditorías médicas y la supervisión de los niveles de inventarios de medicinas, y el mantenimiento del equipo médico que asegure el buen funcionamiento del área. El área de operaciones también es responsable de atender los reclamos de los clientes, desarrollar programas de mejoras de calidad

del servicio y coordinar con los clientes corporativos y aseguradoras las condiciones de atención y los pagos.

En esta área se lleva el control de las estadísticas de los servicios de la empresa y de los indicadores de gestión relacionados con la efectividad y la prestación de estos.

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Fuentes secundarias

Las principales fuentes secundarias utilizadas fueron reportes estadísticos diversos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI); patrones del Ministerio de Salud con estadísticas sobre profesionales médicos y enfermedades; informe gerencial de marketing de la empresa Apoyo Opinión y Mercado de enero y julio del 2003; páginas web de empresas del sector, de la competencia y relacionadas con la prestación de servicios extrahospitalarios, tanto nacionales como internacionales; bibliografía diversa sobre marketing y marketing de servicios; revistas de administración de servicios médicos; y reportes y estadísticas elaborados por la empresa Red Médica.

2. Fuentes primarias

Se desarrollaron técnicas cualitativas (entrevistas en profundidad) y cuantitativas (encuesta y sondeo) para recoger información de potenciales clientes finales y de entidades especializadas en el sector.

2.1 Entrevistas en profundidad

2.1.1 Objetivos

- Conocer la percepción de los especialistas acerca de las atenciones médicas y de los servicios extrahospitalarios en el país, principalmente en el segmento del NSE C, conociendo los índices de ocurrencia de las consultas domiciliarias y emergencias, teniendo en cuenta la información relevante de acontecimientos en el sector que podrían ser favorables o perjudiciales para el lanzamiento de Solución Salud.
- Tomar conocimiento acerca del comportamiento del consumidor de consultas médicas del segmento, así como de sus motivaciones para la compra de estos servicios.
- Conocer los procesos y las mejores prácticas de los especialistas de consultas médicas y servicios extrahospitalarios en el país.

2.1.2 Metodología

Se realizaron doce entrevistas en profundidad de hora y media, aproximadamente, cada una, en la ciudad de Lima. Estas entrevistas fueron hechas a directivos de las diversas entidades que prestan servicios de consultas médicas y servicios extrahospitalarios, ejecutivos de empresas aseguradoras, jefes de los servicios de emergencia de clínicas u hospitales que prestan servicios a personas del NSE C y ejecutivos del área de operaciones de empresas cliente y de la

competencia de Red Médica. Dentro de las doce entrevistas, se incluyeron entrevistas a dos directivos de Red Médica, al gerente de operaciones y al gerente comercial.

Se diseñó una guía de pautas con modificaciones adecuadas para cada situación (ver anexo 4).

2.1.3 Resultados

En la actualidad no se encuentran empresas privadas de atención a domicilio y emergencias prehospitalarias que presten servicios en el NSE C, aun cuando Essalud, las entidades del Ministerio de Salud y los Bomberos Voluntarios del Perú ofrecen a la comunidad, en general, servicios de emergencias prehospitalarias con escasos recursos, capacidad limitada y la burocracia que caracteriza al sector público.

Se encontró que la empresa privada de atenciones prehospitalarias considera que el segmento de NSE C no cuenta con la capacidad de pago para un servicio diferenciado, como el que ellos brindan en la actualidad. Sin embargo, hay entidades que sí consideran potencial este segmento, pero aún no se han atrevido a iniciar sus operaciones en el mismo.

La mayoría de las empresas privadas de servicios prehospitalarios cuenta con muy pocas unidades móviles correctamente equipadas y la mayoría de sus médicos solo tienen formación intrahospitalaria.

Las unidades de Red Médica son consideradas óptimas para prestar servicios de emergencias prehospitalarios, de acuerdo con la opinión del doctor Raffo Escalante, del Hospital del Niño, lo cual genera confianza en la prestación de este servicio, tanto para niños como adultos. «Yo confío en Red Médica porque su director de operaciones es especialista en prehospitalario y es además pediatra, entonces, si lo hacen bien en niños que es más complicado, en grandes lo harán mejor»²².

Se encontró que existe diferencia entre la emergencia real, la urgencia y la necesidad de un médico ante un problema de salud no grave. Estas tres situaciones son confundidas por la población, por ello las entidades de servicios extrahospitalarios tienen que saber reconocerlas cuando reciben una solicitud de servicio, para no destinar esfuerzos innecesarios. En el caso de las entidades privadas, la incorrecta determinación de la situación genera gasto.

²² Entrevista en profundidad con el Dr. Raffo Escalante Kanashiro, médico asistente de cuidados intensivos del Instituto Especializado de Salud del Niño. Lima 14 de febrero de 2004.

En el caso de las clínicas que han incursionado en el NSE C, se encontró que estas ofrecen sus servicios a través de planes familiares integrales de salud, pero aún son muy pocas en el sector y no se encuentran ubicadas en todos los distritos representativos del segmento. Tampoco cuentan con un servicio de ambulancia de disponibilidad inmediata que pueda atender emergencias prehospititarias y traslados.

Se confirmó la necesidad de contar con el apoyo de la empresa privada para la prestación de servicios de salud a un porcentaje de ciudadanos de escasos recursos cada vez mayor, pero los constantes cambios en los directivos de las entidades del sector salud no permiten la continuidad de los planes. Eso impide el desarrollo del sector y es una de las causas de la deficiencia de los servicios de salud del sector público.

«Los cambios de cabeza realmente afectan porque se borra la gestión anterior y no hay continuidad» (...) «Hay un total rechazo a lo que se hizo en la década anterior y se ha eliminado todo aquello que daba valor agregado a Essalud, porque es considerado fujimontesinista»²³.

La siniestralidad de emergencias en los sectores de los NSE bajos es más alta en comparación con las urgencias.

Por otro lado, los sistemas de salud modernos apuntan a esquemas que permiten disminuir el nivel de visitas a los centros médico-hospitalarios del país, por medio de la asesoría médica telefónica y las consultas médicas a domicilio, las mismas que cuentan con profesionales médicos que resuelven las dudas y las consultas de la población y brindan una atención médica completa en casa. Del primer grupo destacan AloEssalud (veinticuatro horas) e Infosalud del Ministerio de Salud (doce horas), y del segundo grupo PADOMI. Estos esquemas cumplirán su objetivo en la medida en que cuenten con los estándares y la capacitación adecuada, así como equipos que estén de acuerdo con los estándares médicos e internacionales.

La consejería telefónica ofrecida por AloEssalud reporta las siguientes estadísticas: 70% son consultas sobre problemas de salud, 20% consultas administrativas, 5% consultas sobre fármacos y tóxicos y 5% por problemas psicológicos. Es necesario contar con médicos, químicos y farmacéuticos, además de sicólogos, para poder atender estas llamadas.

²³ Entrevista con el jefe del servicio de consejería telefónica AloEssalud. Lima 14 de febrero de 2004.

En dicho sector, las consultas médicas más comunes son las relacionadas con pediatría, cardiología, neumología y medicina interna, y las enfermedades más comunes son las siguientes, de acuerdo con la época del año: diarreas, deshidratación, malestares gastrointestinales y alergias en el verano; problemas de bronquios y malestares gastrointestinales en el invierno.

El verano es la época del año que demanda mayor número de atención de emergencias, especialmente los fines de semana, tanto en niños como en adultos. Asimismo, es la época del año en la que las personas demandan más consultas médicas en las clínicas y centros médicos, así como consultas a domicilio en aquellas entidades que sí las prestan a otros segmentos.

2.2 Encuestas

2.2.1 Objetivos

- Conocer el comportamiento y los hábitos de compra de la población en servicios de salud, en general.
- Reconocer qué valoran las personas de los servicios de salud, principalmente a domicilio, y cuáles son sus expectativas con relación a estos, con la finalidad de contribuir en el diseño de un servicio diferenciado y a la medida del segmento objetivo.
- Estimar la demanda a nivel Lima de los servicios al cliente final en el NSE C que serán ofrecidos por Red Médica y medir el grado de aceptación del nuevo servicio ofrecido por la empresa.
- Medir el conocimiento y la recordación de la marca, con la finalidad de contribuir en el diseño de una estrategia que permita fortalecer la imagen de esta.
- Conocer cómo se encuentra posicionada la competencia, la percepción acerca de su servicio y la fidelización de la población hacia dichas empresas.
- Obtener información relevante para determinar los controles necesarios que permitan ofrecer un servicio con altos estándares de calidad.
- Determinar los niveles de precio que estarían dispuestos a pagar los usuarios de servicios médicos de consulta domiciliaria y emergencia, para diseñar programas que permitan captar el mayor número de personas en el segmento.
- Diseñar la estrategia de comunicación más idónea para los programas de la empresa y cómo diferenciarlos de los programas de la competencia directa e indirecta.

2.2.2 Metodología

Se realizó una encuesta (ver anexo 5) la semana del 26 de enero del 2004 en los distritos de la gran Lima, representativos del NSE C, como son Los Olivos, Ate, San Juan de Miraflores, Independencia, Lince, Jesús María, Callao, Ventanilla y La Victoria, entre otros. Se seleccionó rutas en cada uno de los distritos (habiendo distritos con más de una ruta, por el tamaño de estos) y se encuestó al azar a veinte personas por ruta. Las encuestas se realizaron a personas en la calle, en sus domicilios, en lugares comerciales y en los centros de trabajo de algunos de los encuestados, trabajadores independientes.

2.2.3 Diseño de la muestra para encuestas

La población de interés son los hombres o las mujeres de Lima mayores de 25 años del NSE C, a quienes se clasificó de acuerdo con características específicas del segmento en estudio. El criterio de selección, validado a través de filtros, fue que tuvieran actividad laboral o que fueran amas de casa, y que el ingreso familiar de sus hogares se encontrara entre S/. 800 y S/. 1.900 (rango estimado como característico del NSE C, con base en información de Apoyo²⁴).

De acuerdo con la fórmula estadística para poblaciones infinitas, se determinó trescientos ochenta y cuatro encuestas con un factor de confianza al 95% y con un margen de error del 5%. Se desarrolló trescientos ochenta y cinco encuestas, validándose finalmente trescientos dieciséis que sirvieron para nuestro análisis.

2.2.4 Resultados

El 47% de las personas no tiene su salud protegida y solo el 23% de estos tiene la salud de su familia protegida, lo cual manifiesta el potencial de personas con necesidades de atención de la salud insatisfechas.

Aquellos que cuentan con su salud protegida (53%), lo tienen de la siguiente forma: seguro privado de compañías aseguradoras (4%), EPS (5%), programas de clínicas y hospitales (7%), Essalud (79%) y otros programas de salud, entre los que se encuentran las empresas de atención de emergencias prehospitalarias y consultas a domicilio (6%).

Del 53% de la población que sí tiene su salud protegida, en su mayoría (91%) tiene protegida también la salud de su familia y principalmente lo hacen a través de Essalud (85%). Essalud no

²⁴ Apoyo Opinión y Mercado. Investigación de mercados. Informe gerencial de marketing, estadística poblacional. Principales características de los niveles socioeconómicos Gran Lima 2002. Enero 2003.

puede satisfacer plenamente las necesidades de sus afiliados y el 80% de los afiliados del NSE C se muestra interesado por el servicio presentado por Solución Salud de Red Médica.

En general, el 78% de los encuestados está interesado en recibir el programa familiar que Solución Salud introduce en este segmento, de los cuales el 45% no cuenta en estos momentos con ningún programa de protección de su salud y un 55%, a pesar de contar con algún programa o seguro, igualmente se siente atraído.

Es importante considerar que, del total de habitantes encuestados de la zona norte de Lima, el 88% presenta disposición al servicio de Solución Salud, lo que es relevante porque la empresa introducirá sus programas familiares para ese segmento en dicha zona. El 91% de los habitantes solo asiste a consultas médicas cuando presenta algún malestar o dolencia y son muy pocos (12%) quienes tienen consultas por prevención.

El 41% de los habitantes ha necesitado en alguna oportunidad ayuda ante una emergencia médica y el 62% de ellos acudió en ese momento a una clínica u hospital. Solo el 9% solicitó el auxilio a una empresa de emergencias y un 12% a los bomberos.

La empresa de servicios extrahospitalarios mejor posicionada en la mente del consumidor es Alerta Médica, con un 39% de primeras menciones. En total, el 25% de la población mencionó a Alerta Médica, considerando que solo el 0.3% de esta recibe servicios de la mencionada empresa. Red Médica fue mencionada por el 4% de la población. Hay muy poco conocimiento en la población (30%) sobre Red Médica y los servicios que esta empresa presta.

El 50% de las personas que actualmente tiene de alguna forma protegida su salud gasta entre S/. 180 y S/. 1.550 al año en ello. El 84% de quienes optan por el plan familiar estarían dispuestos a pagar USD 150 al año por el plan para cuatro personas, mientras que el 94% de los que optan por el plan personal estarían dispuestos a pagar entre USD 50 y USD 100 al año. El 88% de los interesados pagaría S/. 30 por las consultas a domicilio.

Los atributos que más valora el consumidor en un servicio como este son, en orden de importancia, beneficios complementarios, consejería médica telefónica 24 horas, atención inmediata (rapidez en tiempo de respuesta), servicio a domicilio, precio y ahorro de tiempo en trámites.

Los beneficios ofrecidos por Solución Salud que más valoran las personas son los siguientes: descuentos en clínicas y consultorios, posibilidad de pago fraccionado, descuentos en boticas y farmacias y descuentos en laboratorios.

Posterior al diseño del servicio, se vio la necesidad de realizar un sondeo en el mercado objetivo para ajustar la propuesta, el que tuvo como finalidad lo que se señala a continuación:

- Confirmar la aceptación del servicio de Solución Salud y validar los niveles de precio y modalidades de pago que estaría dispuesto a asumir.
- Confirmar qué valora el segmento del servicio.
- Determinar los horarios de mayor aceptación, con el fin de determinar la demanda por hora y adaptar las operaciones a estas necesidades.

El sondeo (ver anexo 6) fue realizado del 8 al 10 de marzo del 2004 en el distrito de Los Olivos, a un total de cincuenta personas escogidas al azar, quienes cumplían con las características de representatividad del NSE C.

De este sondeo, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 68% está dispuesto a contar con el servicio de Solución Salud.
- El 100% de las personas optaría por facilidades de pago.
- Se obtuvo información de respuestas múltiples de que el 84% de las personas interesadas lo que más valora del servicio es la atención a domicilio, un 12% valora, en segundo lugar, las facilidades de pago, un 8% los horarios de atención y otro 8% los beneficios adicionales ofrecidos.
- El 68% de los encuestados prefiere atenciones por las tardes, un 30% a partir de las seis de la tarde y otro porcentaje igual a partir de las ocho de la noche.
- El 72% de las familias tiene entre dos y cuatro miembros. De ellos, 56% son familias de tres miembros, el 33% de cuatro miembros y el 11% de dos miembros.
- La disponibilidad de pago al contado fue del 0%, ya que prefieren financiamiento.

Capítulo IV. Plan de marketing

1. Análisis del mercado

1.1 Mercado potencial

Las familias de la ciudad de Lima que habitan en los distritos representativos del NSE C, principalmente en las zonas norte y sur de la ciudad. Este mercado está representado por 752.438 familias²⁵.

1.2 Mercado objetivo

Las familias del NSE C que viven en los distritos ubicados en el Cono Norte de la ciudad de Lima y que no tienen su salud protegida o que cuentan con programas de salud que no satisfacen plenamente sus necesidades y están interesadas en contar con un servicio de atención médica a domicilio. Este mercado está representado por 165.363 familias²⁶.

2. Objetivo del plan de marketing

2.1 Objetivo a corto plazo

- Lograr una rentabilidad después de impuestos del 7% sobre las ventas en el primer año.
- Lograr 7.000 familias afiliadas para el primer año de operaciones.
- Lograr un volumen de ventas de USD 1.000.000
- Lograr que el *awareness* de marca para Solución Salud sea del 10% en el NSE C.
- Posicionar a Solución Salud de Red Médica como el servicio de consultas médicas a domicilio de mayor confianza, compuesta por un equipo médico profesional que acude en el momento que lo necesitan, sin necesidad de que quien requiera el servicio se mueva del hogar.
- Tomar el 5% de la cuota del mercado objetivo en el primer año.
- Crear la imagen de marca de Solución Salud de Red Médica.
- Crear conciencia en el mercado meta sobre la importancia de la atención de la salud por medio de programas que promuevan el cuidado de la salud y una vida sana.

2.2 Objetivo a mediano plazo

- Lograr una rentabilidad después de impuestos de 14% sobre las ventas cada año.
- Incrementar el volumen de ventas en 1% a través de programas focalizados.

²⁵ Proyección para el 2004 en función a informe IGM-estadística poblacional de Apoyo Opinión y Mercado. Enero 2003 e INEI, Boletín Especial N°. 15. Julio 2002. Perú, estimaciones y proyecciones de población total urbana y rural 1970-2025.

- Incrementar el volumen de ventas de un año a otro en 10%.
- Ser reconocidos como el líder en el segmento familiar del NSE C en servicios privados de consultas médicas a domicilio.
- Lograr el 40% de renovaciones anualmente, de manera que se asegure el sostenimiento del negocio.
- Lograr el liderazgo en participación de mercado para el año 2006.
- Reforzar la imagen de marca.
- Consolidar las alianzas estratégicas con los proveedores de servicios anexos representativos del segmento para crear barreras de entrada a otros competidores.

2.3 Objetivos a largo plazo

- Lograr un crecimiento sostenible de la empresa y una alta rentabilidad en el tiempo, mediante la creación de una conciencia de protección de la salud en el segmento objetivo.
- Lograr la consolidación de liderazgo del mercado en los servicios privados de consultas médicas a domicilio.
- Lograr que Solución Salud de Red Médica se convierta en el soporte económico base de Red Medica, generado por el volumen de ventas.
- Lograr que Solución Salud de Red Médica sea visto como el servicio de consultas médicas a domicilio preferido del NSE C.
- Incrementar los volúmenes de venta mediante campañas de ventas cruzadas.
- Consolidar la imagen de marca de Solución Salud de Red Médica.

3. Ventaja comparativa

Solución Salud de Red Médica es el único servicio de empresa privada del mercado que otorga a las familias del NSE C la posibilidad de contar desde la comodidad de su hogar, y en el horario que los afiliados prefieran, con los servicios necesarios para cuidar la salud de todos los miembros de la familia, incluyendo a personas de la tercera edad, quienes no son aceptados en otros programas de salud.

Esta ventaja está soportada por los siguientes atributos, los que se trabajarán permanentemente para lograr una ventaja sostenible:

- La consulta médica a domicilio bajo un esquema de citas que se programan, de acuerdo con la necesidad del afiliado y la disponibilidad del médico.

²⁶ Fuente: Inferencia estadística de la investigación de mercados a la población de hogares de la gran Lima proyectada.

- Un sistema de consultas médicas que conoce la salud de su afiliado (historia clínica del afiliado) y asegura el seguimiento de los pacientes críticos.
- La posibilidad de contar con un médico de cabecera para la familia.
- La disponibilidad de médicos especializados para la atención de los más pequeños del hogar (médicos pediatras) y los miembros de la tercera edad de la familia (médicos geriatras).
- Un sistema de atención médica sin límites de edad, que le permite organizar su tiempo, ya que no necesita desplazarse del hogar, ni efectuar trámites, ni colas en un centro de salud.
- Servicios anexos a menor precio, ofrecidos por entidades de salud privada asociadas, como boticas, laboratorios, consultorios y clínicas, entre otros, que permite contar con un sistema de atención global de la salud. Con estas se viene realizando alianzas, incluso con las más representativas del segmento y la zona donde está enfocada la atención (por ejemplo, Clínica San Pablo, del Cono Norte y boticas Fasa, entre otros).

4. Matriz estratégica

4.1 Segmentación

Las principales variables de segmentación²⁷ consideradas para el desarrollo del presente plan de marketing son las siguientes:

- Geográficas: dentro del Perú, zonas urbanas en los distritos de Lima con presencia de NSE C (Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia, Comas, San Juan de Lurigancho, Ate, La Victoria, Jesús María, Lince, San Juan de Miraflores y Villa El Salvador).
- Demográficas: familias, de preferencia con hijos y padres viviendo en el hogar. Que la pareja del hogar tenga actividad laboral, o al menos uno de ellos, y la mujer sea ama de casa; ingresos familiares de entre USD 230 y USD 550. Deberán vivir en zonas residenciales de fácil acceso y de preferencia contar con teléfono, ya sea fijo o celular.
- Psicográficas: familias del NSE C, que se preocupan por la salud de su familia y reconocen la necesidad de un profesional médico para atenderla. Otras pueden haber pertenecido a un NSE B y por crisis económica o pérdida del empleo formal no pueden tener protegida su salud.
- De la conducta: de acuerdo con la ocasión de uso del servicio, cuando se presenta alguna dolencia o malestar, o ante una urgencia o emergencia. De acuerdo con beneficios, personas que gustan de la comodidad de su hogar buscan ahorrarse traslados y trámites en centros de atención hospitalaria y valoran el respeto de la cita en la hora pactada, así como la rapidez de la respuesta. En cuanto a la etapa de preparación, algunos no tienen conciencia sobre la importancia de la prevención de la salud.

²⁷ Kotler Philip. Dirección de marketing. Principales variables de segmentación para los mercados de consumo.

En lo que a posición del usuario se refiere, personas que no tienen su salud protegida o que el programa o seguro con el que cuentan no satisface sus necesidades.

4.2 Posicionamiento

El posicionamiento está basado en el valor que Solución Salud de Red Médica da a la salud y vida de sus afiliados, ofreciéndoles como beneficio un equipo médico profesional, de confianza en el momento que lo necesita, sin necesidad de moverse del hogar. El posicionamiento se ve reforzado con el valor que la población le da a la calidad del servicio que se le ofrece, siempre a tiempo y siempre dispuestos a brindarle una solución a sus problemas de salud, en el momento que se necesite.

-Argumento de venta:

Solución Salud de Red Médica, «Equipo de médicos profesionales de la salud a su servicio... en la comodidad de su hogar».

4.3 Estrategia competitiva

Red Médica sigue una estrategia de empresa retadora, basada en un ataque de flancos que se centra en las necesidades del NSE C que aún no han sido atendidas por el líder del mercado.

4.4 Estrategia de crecimiento

Dentro de sus planes de crecimiento, y debido a que la empresa ha identificado la oportunidad para alcanzarlo dentro de su propio negocio, la estrategia empleada es la de crecimiento intensivo, desarrollando un nuevo mercado para sus servicios actuales (estrategia de desarrollo de mercado)²⁸. Red Médica ha considerado prestar sus servicios a un nuevo segmento de la población, con características representativas del NSE C.

4.5 Mezcla de marketing

4.5.1 Servicio

4.5.1.1. Objetivos

- Brindar un servicio médico extrahospitalario especializado, en el momento y lugar que el cliente lo requiera y de acuerdo con su necesidad específica.
- Superar las expectativas del cliente para contar con clientes satisfechos, capaces de comunicar el servicio que brinda Solución Salud Red Médica.
- Brindar un servicio capaz de ser percibido por el cliente como un servicio de calidad.

- Desarrollar un programa de recuperación de servicio, de manera que el porcentaje de clientes que se recupere al finalizar el primer año sea del 40%.

4.5.1.2 Estrategia

Para el servicio de atención médica extrahospitalaria, se seguirá la estrategia de receta,²⁹ con un servicio estándar en sus procesos, un nivel medio de personalización y un precio justo.

4.5.1.3 Descripción del servicio

-Concepto: el servicio de Solución Salud de Red Médica es la consulta médica a domicilio para niños, adultos y personas de la tercera edad, de acuerdo con protocolos clínicos de una consulta médica, sin necesidad de moverse de su domicilio. El médico evalúa el problema de salud, diagnóstica y ofrece una solución al mismo tiempo. Este servicio permite a los afiliados optimizar su tiempo, evitando colas y trámites innecesarios en instituciones de salud tradicionales (hospitales, clínicas y centros de salud) y ahorrar el dinero necesario para desplazarse. Este servicio se adecua al horario disponible de cada afiliado, ya que se presta por medio de las citas que el afiliado solicita a través del call center de la empresa. Se tendrá una nueva marca denominada Solución Salud de Red Médica.

-Diseño del servicio: de acuerdo con los atributos relevantes para el segmento, se ha diseñado un programa familiar base de consultas médicas a domicilio, con cobertura anual para cuatro miembros de la familia. Este programa consta de lo siguiente:

- Ocho consultas gratis en la comodidad del hogar.
- Flexibilidad de horario que se adecua a disponibilidad de tiempo.
- Descuentos en diversas entidades de salud.

Cada programa familiar tiene la opción de agregar miembros por un pago anual adicional al del programa base y cada miembro extra recibirá una consulta sin costo adicional y gozará de los beneficios del programa familiar. Las consultas médicas son programadas por el cliente, quien solicita una cita al *call center* de la empresa. La disponibilidad para pedir las citas es de lunes a domingo, desde las 6:00 a.m. hasta las 10:00 p.m.

El programa se vende mediante un sistema prepago con distintas modalidades de pago. Cada familia afiliada cuyas ocho consultas hayan sido usadas al 100% puede solicitar consultas adicionales en el momento que sea necesario, realizando el pago correspondiente a la tarifa por

²⁸ Matriz de Ansoff. Curso de mercadotecnia de servicios. Universidad del Pacífico. Rafael Aita.

²⁹ Horovitz, Jacques. Curso de mercadotecnia de servicios. Universidad del Pacífico. Rafael Aita.

consulta. Asimismo, Solución Salud de Red Medica atiende consultas médicas a domicilio por demanda para no afiliados.

La ventaja de contar con el programa familiar es la membresía que se otorga con una tarjeta de afiliado, que ofrece descuentos a los servicios complementarios de entidades de servicios de salud asociadas (farmacias, boticas, clínicas y laboratorios, entre otros), la cobertura en caso de emergencia las 24 horas del día los 365 días del año y el precio especial que se aplica a las consultas médicas a domicilio por demanda para este grupo de clientes.

La propuesta de venta única (PVU)³⁰ que sirve para articular el valor del concepto del servicio y que resume la propuesta de valor de Solución Salud de Red Médica se concentra en la siguiente promesa para el cliente: atender a la familia en la comodidad del hogar, en el momento que lo decida, con un profesional médico de confianza quien los conoce bien y les ofrece la mejor solución a sus problemas de salud.

Esta propuesta de valor está soportada por las siguientes consideraciones:

- Médicos que conocen la historia clínica de cada afiliado.
- Ahorro de los costos en tiempo y dinero que representan el trasladarse o trasladar a la familia (niños, personas mayores) para ser atendidos cuando presentan algún malestar o necesitan un chequeo de rutina.

Las características más importantes del sistema son los siguientes:

- El afiliado puede programar su cita en el momento que lo requiera, dentro del horario de atención (lunes a domingo de 6:00 a.m. a 10:00 p.m.) a través del *call center* de la empresa.
- La instalación de un centro de atención de Solución Salud de Red Médica estratégicamente ubicado en el Cono Norte y habilitado con moderna tecnología en telecomunicaciones y red de contacto con la central, para brindar mayor acercamiento con los clientes y responder a todos los requerimientos de atención médica domiciliaria en los distritos de la zona.
- La capacidad de contar con un *staff* médico especializado (médicos generales, pediatras y geriatras) con un horario de atención al que los afiliados tienen acceso (material impreso de afiliación y *mailing*) y médicos de otras especialidades disponibles a solicitud de cada afiliado a un costo adicional. El afiliado puede seleccionar al médico con el que desea ser atendido, dependiendo de la disponibilidad de este, de su récord médico y la de la cantidad de citas.
- El contar con una historia clínica para cada paciente.

³⁰ Horovitz, Jaques. Los siete secretos del servicio al cliente.

- La opción de contar con el servicio fuera de su domicilio, en el lugar donde se encuentren, si así lo desean, por un costo adicional.

4.5.1.4 Servicios anexos

Los descuentos ofrecidos por la membresía a Solución Salud se ofrecen a través de alianzas estratégicas con diversos proveedores de servicios de salud (ver anexo 7). En la actualidad se cuenta con algunos convenios ya firmados que se adecuan a las características y necesidades del NSE C; asimismo, se vienen desarrollando conversaciones con otras instituciones y pequeñas empresas representativas del sector, con la finalidad de contar con la totalidad de alianzas necesarias para el inicio de las operaciones de Solución Salud.

Los beneficios ofrecidos a través de estas alianzas son, entre otros, los que se enumeran acá:

- Descuentos en servicios de laboratorios y exámenes clínicos.
- Descuentos en farmacias para medicinas, en general.
- Convenios con clínicas orientadas al segmento que les permite contar con descuentos para hospitalización, cuidados intensivos y tratamientos especializados en esas instituciones.
- Suscripción a la revista de distribución gratuita de la clínica San Pablo, la cual trata temas de salud, con especial énfasis en el aspecto preventivo.

4.5.2 Plaza

4.5.2.1 Objetivos

- Lograr una amplia cobertura en los distritos del segmento objetivo del Cono Norte en los que se incursionará en esta primera etapa, como Los Olivos, Independencia, Comas y San Martín de Porres.
- Mantener una retroalimentación constante con el cliente actual y potencial, de manera que el servicio se mantenga acorde con las necesidades y expectativas de los clientes.

4.5.2.2 Estrategia

Distribución selectiva, con una fuerza de ventas propia, para llegar a través de venta directa al cliente final y promotores en establecimientos, todos empleando una estrategia de empuje³¹, buscando llegar a la mayor cantidad de clientes y penetrar en el mercado objetivo.

³¹ Zeithaml, Valerie y Bitner, Mary Jo. Marketing de servicios.

4.5.2.3 Diseño del canal

Está compuesto por una fuerza de ventas propia, capacitada para promover la venta del servicio de Solución Salud, y conformada por treinta y cinco promotoras de ventas, las mismas que tienen asignadas un área geográfica específica. Cada promotora de ventas tiene como objetivo visitar diariamente a seis familias y captar, de acuerdo con los estándares de venta directa, al menos a una familia afiliada de cada diez que visite.

Para motivar y comprometer al canal se ha considerado lo siguiente:

- Establecer objetivos anuales de ventas por promotora.
- Las promotoras ganan comisiones por ventas, además de su sueldo fijo mensual por planilla.
- Pago de movilidad diaria, así como constante capacitación en ventas y sobre el servicio.
- Premiar el desempeño en ventas mes a mes, con reconocimiento público como parte de la motivación. El premio será dinero en efectivo.
- Premiar a la mejor promotora de ventas del año con un viaje al exterior, en reconocimiento a su logro.
- Actividades de camaradería al finalizar campañas especiales.

Asimismo, se cuenta como punto de *retail* con el centro médico de Solución Salud Cono Norte, el cual cuenta con una promotora permanente que se encuentra en planilla y no tiene objetivo de ventas definido; su función es administrativa y las ventas que genera son reconocidas con una comisión por cada programa colocado.

Se cuenta con un supervisor de ventas, quien es el encargado de supervisar las actividades de todos los miembros del canal, motivarlos y medir los resultados de estos. Como punto de venta adicional, se tiene tres kioscos, que son herramientas de promoción, lo que se detallará más adelante.

4.5.3 Comunicación

4.5.3.1 Main benefit (promesa base)

La solución a los problemas de salud de las familias con la atención de un equipo médico profesional de confianza en el propio hogar, en el momento que lo considere el afiliado y con la posibilidad de contar con beneficios adicionales que aseguran una solución integral, de acuerdo con sus propias necesidades de salud. Se desea comunicar la despreocupación de asistencia médica por contar con el programa de Solución Salud para su familia.

Esta promesa estaría soportada por un *staff* de médicos profesionales, horarios flexibles para solicitar citas con los médicos que el afiliado desee, sistema de historia clínica de los pacientes y

alianzas estratégicas con instituciones diversas de salud (*reason why*). La personalidad (*brand character*) de Solución Salud de Red Médica es la siguiente: confiable, flexible y siempre disponible.

4.5.3.2 Objetivos de comunicación

- Motivar el interés por el servicio en el segmento objetivo.
- Lograr el reconocimiento de la marca en el mercado, contribuyendo al logro de un 15% de *awareness* el primer año.
- Comunicar efectivamente las ventajas del servicio para generar confianza en este por parte de los clientes.
- Construir una imagen de marca a largo plazo.

Para lograr el interés del segmento objetivo, es importante apelar al sentimiento de responsabilidad a través de mensajes emotivos, que muestren de forma dramática los riesgos a los que están sujetas las personas que no tienen su salud protegida, apelando a lo más importante, la vida de los seres queridos.

4.5.3.3 Selección de los canales de comunicación

– **Publicidad:** el objetivo de la publicidad es motivar el interés por el servicio en el segmento objetivo, a través de una comunicación agresiva que logre llegar a las familias del segmento y crear una imagen de marca.

Se utilizará los siguientes medios masivos (ver anexo 8):

- **Radiodifusión:** en el lanzamiento (junio 2004) y en época de campañas agresivas (abril, agosto y diciembre). Se utilizará las radios más representativas del segmento, como son Radio Programas del Perú (24.8%)³² o Radiomar FM (11.1%)³³. La pauta para los avisos radiales deberá considerarse durante la transmisión de programas orientados a la salud y los programas de noticias estelares del horario de la mañana y de la noche. Se ha negociado canje con Radio Programas.
- Publicación de artículos y publrreportajes en revistas de actualidad de alta lectoría en el segmento (por ejemplo, Caretas), artículos y avisos en revistas de entidades médicas, como la revista de la clínica San Pablo y avisos en revistas de las municipalidades de los distritos representativos del segmento que son repartidas a domicilio.

³² y ³³ DATUM. Informe gerencial. Marzo 2004.

- Publicidad en la vía pública, en paraderos y casetas telefónicas.
 - Avisos en periódicos caracterizados por el alto índice de lectoría por parte del segmento y por ser adecuados para el tipo de servicio, como El Comercio (32.5%) y Correo (14.1%),³⁴ para el lanzamiento y en campañas especiales.
 - Negociar menciones en programas de televisión relacionados con la salud y el cuidado de esta así como en programas familiares de alta audiencia en el segmento. Asimismo, la participación de los médicos en dichos programas, para dar orientación médica y promover el servicio.
 - Marketing directo: para captación, campañas de *mailing* a domicilio, según bases de datos, con información que motive al público potencial a conocer el servicio. Asimismo, envío de correspondencia necesaria a clientes para mantener una relación permanente con ellos y educarlos sobre la prevención de la salud.
- **Relaciones públicas:** el objetivo principal de las actividades de relaciones públicas es el de destacar una imagen positiva de Solución Salud y de la empresa Red Médica.

Las actividades a realizar se detallan a continuación:

- Conferencia de prensa para el lanzamiento y para campañas especiales.
 - Presencia en eventos de responsabilidad social, como la Teletón y Ponle Corazón, entre otros.
 - Tareas de acción cívica ante desastres.
 - Participación en congresos y seminarios del sector.
 - Ofrecer seminarios y charlas sobre temas relacionados con el cuidado de la salud, a manera de contribuir con la comunidad en la educación para la prevención.
 - Auspicios a programas de prevención y promoción del cuidado de la salud dos veces al año en los diferentes distritos, con personal de la empresa y unidades móviles de atención.
 - Auspicios a actividades deportivas y apoyo con tópicos y personal en los partidos de fútbol de la Federación Peruana de Fútbol.
- **Promoción de ventas: los objetivos que** persiguen las actividades de promoción de ventas son los siguientes:
- Favorecer la introducción del nuevo servicio en el periodo de lanzamiento, generando una respuesta rápida por parte del cliente.
 - Motivar la compra del servicio en determinadas zonas y temporadas.
 - Reforzar la publicidad e imagen de marca del servicio.

Las actividades a realizarse para lograr estos objetivos se detallan a continuación:

³⁴ DATUM. Informe gerencial. Marzo 2004.

- Se colocarán kioscos (*displays*) de promoción de ventas en zonas comerciales de alto tránsito en los distritos representativos, los que, en esta primera etapa, serán tres y estarán ubicados en el centro comercial Mega Plaza del Cono Norte, uno de ellos en el propio centro comercial y los otros dos en cada acceso de la tienda Tottus.
 - Entrega de folletos en los kioscos de promoción y en lugares de alto tránsito, como las salidas de grandes tiendas, las intersecciones de las principales avenidas y las tribunas de oriente, norte y sur del estadio nacional durante partidos de gran afluencia, ya que Red Médica tiene convenio con la Federación Peruana de Fútbol.
 - Actividades de promoción en los distritos del segmento soportadas por la presencia de unidades móviles, médicos y personal de ventas en las que se repartirá folletos, información, material promocional y se hará un primer contacto con el público objetivo, mostrando evidencia física.
 - Negociaciones con Televisión Nacional del Perú, con la que ya se tiene una relación, que permita contar con un espacio de treinta minutos para ofrecer asesoría en temas de salud específicos y con la opción de absolver consultas telefónicas a los televidentes. El espacio estará dirigido por médicos especialistas del *staff* contactados, dependiendo de la temática del programa, algunos temas serán a solicitud del televidente. El programa debe ser una vez por semana, de preferencia durante el fin de semana (sábado o domingo).
 - Cupones de prueba de servicio a los mil primeros contactados durante el mes del lanzamiento y para aquellos programas de recomendación que se trabajen con algunos de los afiliados.
 - Tarjeta de afiliado a Solución Salud de Red Médica que le permite obtener una membresía y recibir los beneficios ofrecidos por las instituciones de servicios de salud complementarios aliadas a Red Médica.
 - Material de ayuda de ventas.
- Canales de comunicación personales:**
- Fuerza de ventas: es muy importante ya que los compradores de un servicio de salud son buscadores de información relevante y buscan confianza en el servicio que contratan. La mejor forma de proporcionar esa confianza es a través de una relación directa, cara a cara. Mantener relaciones duraderas con los clientes a través de una relación afectuosa por parte de los vendedores.
 - Canales sociales: el boca a boca. Debe tenerse en cuenta este canal y orientar todas las actividades de la marca y la empresa a dar que hablar. La excelencia que se persigue en la prestación del servicio será la mejor arma para estimular las recomendaciones por parte de nuestros afiliados.

Se debe promover la recomendación a amigos o familiares que pudieran estar interesados, a través de un programa de recomendación que ofrezca material necesario para que capte el interés de los posibles recomendados y hacerles llegar cupones de prueba de servicio. Este programa se realizará dos veces al año y se trabajará con doscientas familias afiliadas en cada oportunidad, las que ofrecerán a familiares o amigos la prueba del servicio a través de un cupón con validez de un mes. Estos dos programas se realizarán en los meses de abril y septiembre (considerados de bajo demanda).

4.5.3.4 Presupuesto de comunicaciones

El presupuesto de comunicaciones para el primer año de operaciones (ver anexo 9) se establece de la siguiente manera, con relación a las ventas:

- 6% publicidad (USD 66.700 aprox.).
- 10% promoción de ventas y relaciones públicas (USD 110.800 aprox.).

A partir del segundo año, el presupuesto de comunicación se establecerá en el 14% de la venta (9% promoción de venta y RR.PP. y 5% publicidad). Dependiendo del resultado de las operaciones y de su distribución, se mantendrá de igual forma (66% para promoción de ventas).

4.5.4 Precio

4.5.4.1 Objetivos

- Maximizar los beneficios actuales de la empresa mediante la estimulación de la demanda.
- Ser accesibles al mercado que se dirige con el servicio que ofrece, y competitivo en el segmento.
- Lograr que el precio sea congruente con el valor del servicio que el cliente percibe.

4.5.4.2 Estrategia

- Se aplicará la estrategia de precio con base en su valor, considerando la premisa desde la perspectiva del cliente: valor es la calidad que obtengo por el precio que pago.
- La estrategia de precio con base en la calidad es la de alto valor (precio medio - calidad de servicio alta).

4.5.4.3 Definición

- Precio anual por programa familiar de cuatro personas USD 140 al contado o en partes.
- Precio por cada miembro adicional al programa USD 12.
- Consultas médicas adicionales al programa base a USD 8.60.
- Consulta fuera del domicilio registrado en el plan USD 12.
- Precio por consulta a no afiliado USD 15.

4.5.5 Personas

Al ser el recurso humano parte fundamental del servicio, es importante que las políticas de recursos humanos estén orientadas a incrementar su motivación y su actitud de servicio y brindar así un valor añadido.

4.5.5.1 Objetivos

- Fidelización del cliente interno para que este se sienta comprometido con los objetivos de la compañía y contribuya al logro de la excelencia.
- Desarrollar políticas de recursos humanos orientadas a incrementar la motivación y la actitud de servicio en el personal, para que brinden valor añadido al servicio.
- Tener un índice de rotación mínimo de los ejecutivos de cuentas y profesionales médicos, quienes tienen el contacto con los clientes en las diferentes etapas.

4.5.5.2 Organización

Para dar soporte a este nuevo servicio, Solución Salud, se propone a la empresa que dentro del área comercial se cree una división por marcas, con la finalidad de que cada marca cuente con personal de marketing y ventas que trabaje exclusivamente para el desarrollo de su propia marca (ver anexo 3).

4.5.5.3 Estrategia de personal

- Planes de desarrollo de competencias del personal de la empresa.
- Políticas de reclutamiento estandarizadas de acuerdo con competencias.
- Planes de desarrollo motivacional al personal de la empresa.
- Desarrollo de programas de capacitación constante y progresiva.

Selección

Durante la etapa de captación de personal se es muy riguroso en las evaluaciones, ya que se debe contar con un equipo profesional de acuerdo con las exigencias que el nivel del servicio establecido requiere.

Capacitación

Debe promoverse la instrucción interna, que consiste en la capacitación del personal por parte de miembros de la empresa que se han capacitado en diversas entidades educativas y transmiten sus conocimientos a los demás miembros. Se aplicarán las pirámides de capacitación, lo cual, a su vez, motiva a estos transmisores de conocimiento.

Se cuenta con un riguroso programa de inducción del personal, a quien se le hace conocer, en el campo, las actividades, tanto de ventas como de prestación del servicio. Estas mismas actividades se mantienen a lo largo de su desarrollo en la empresa.

Motivación

La motivación de los empleados es de suma importancia para retenerlos. Deberán ser reconocidos por el logro de sus metas y de brindarles algún incentivo por buen desempeño.

La empresa está comprometida con el desempeño de sus trabajadores en pro de una mayor productividad, para lo cual aplica programas de retroalimentación, de los cuales recoge mucha información. Aplica evaluaciones de desempeño en todos los niveles, así como encuestas de clima organizacional para la búsqueda constante de mejoras.

4.5.6 Proactividad

4.5.6.1 Objetivos

- Lograr la percepción de calidad del servicio a través de la evidencia física esencial desde el primer contacto con la empresa.
- Reducir el riesgo que el cliente siente al adquirir un nuevo servicio de una empresa nueva por medio de los signos que acompañarán al servicio.

.

4.5.6.2 Ambiente de servicio

El servicio que se brinda es elaborado y remoto.

4.5.6.3 Evidencia física

Conscientes de que el diseño del ambiente del servicio influye en la conducta del consumidor, como en la elección, las expectativas y la satisfacción de este, se ha diseñado evidencia física para los momentos de contacto con los afiliados: el centro médico, la atención de consultas a domicilio y la atención de emergencias.

4.5.7 Procesos

4.5.7.1 Objetivos

- Identificar y estandarizar los procesos críticos de la organización, eliminando las actividades que no agregan valor y potenciando aquellas que sí lo hacen.
- Crear estándares que simplifiquen y agilicen las labores de los empleados.
- Implementar procesos tecnificados que permitan brindar el servicio en el menor tiempo y al menor costo posible.

- Desarrollar programa de control de procesos, aseguramiento y mejoras continuas.
- Proporcionar una imagen única en todos los segmentos del mercado, mediante la aplicación de estándares de desempeño y calidad que permitan alcanzar la certificación ISO a la empresa.

4.5.7.2 Diagrama de procesos

Red Médica Solución Salud cuenta con dos procesos claves de negocio:

- Proceso de atención y venta al cliente (ver anexo 10).
- Proceso de atención de servicio médicos extrahospitalarios (consultas a domicilio y emergencias médicas (ver anexo 10).

4.5.7.3 Control de los procesos para asegurar la calidad del servicio

Para alcanzar un nivel de excelencia (cero errores), es necesario tener el control de los puntos críticos del servicio que se brinda. La calidad de servicio al cliente se puede observar a partir de la medición y se debe cuantificar.

Un aspecto importante a medir es el factor tiempo. Se debe revisar desde la llamada telefónica para solicitar el servicio hasta el momento de la atención en el domicilio del cliente, estableciendo para cada uno de los procesos el tiempo ideal que implica. Se toma en cuenta desde la disponibilidad de médicos, hasta los inconvenientes en el desplazamiento por diversos factores externos.

La auditoría se realiza electrónicamente. Se debe llevar un registro de todo el proceso, una base de datos y, aleatoriamente, en ocasiones, acompañar a alguna unidad a la prestación de un servicio para medir el tiempo y estudiar las rutas. Siempre se debe consultar a los clientes y pedirles que evalúen la atención recibida. Es importante medir sus niveles de satisfacción, ya que eso es el mejor termómetro. Los procesos de atención y venta del servicio, así como servicio de consultas médicas a domicilio (ver anexo 11) tienen un esquema de control clave para el éxito de la prestación.

4.5.8 Plan de acción y cronograma de actividades

Las operaciones de Solución Salud de Red Médica se iniciarán en el mes de junio del 2004, mes del lanzamiento del servicio del programa familiar de atención médica a domicilio para el NSE C en el Cono Norte de Lima. Las actividades a desarrollarse se detallan en el cronograma de actividades (ver anexo 12).

Capítulo V. Análisis financiero

1. Objetivos

- Demostrar que a través del plan de marketing sugerido se logra la rentabilidad, después de los impuestos propuestos (7%).
- Evaluar los escenarios posibles que se pueden presentar durante el desarrollo del plan de marketing propuesto, teniendo como variable móvil la siniestralidad de los servicios.
- Mostrar la proyección de los estados de resultados para los próximos cinco años.
- Demostrar la viabilidad del plan propuesto y las posibles fuentes de financiamiento que se tienen disponibles para su ejecución.

2. Supuestos

El plan de marketing que se presenta a continuación tiene los siguientes supuestos:

- El periodo de valuación de este plan es de cinco años, basado en el criterio de vida útil de sus principales activos y la recuperación de la inversión.
- No se incorpora el efecto de la inflación en el análisis, por considerar que tiene un efecto poco significativo, y los precios se mantienen constantes para los próximos cinco años.
- La demanda del mercado actual (165.363 familias) supera ampliamente la oferta que Solución Salud de Red Médica ofrece. Solución Salud busca abastecer solo el 5% del mercado.
- La variable que permitirá la evaluación de los escenarios es la siniestralidad de los afiliados dentro del programa de consultas médicas propuesto.
- La tasa de financiamiento bancaria es de 15% anual y el proyecto mantendrá la misma estructura de capital de Red Médica (aporte de capital 60% y financiamiento 40%). El financiamiento será por un periodo de cuatro años.
- El cálculo del IGV se efectúa mediante la estimación neta de IGV de ventas menos los gastos operativos del flujo de caja.
- La tasa de cambio considera los efectos de la inflación y de la devaluación, asumiendo que ambos guardan una relación directa. El tipo de cambio considerado es de S/. 3.50 por dólar.
- Los presupuestos y flujos financieros han sido calculados en cifras constantes.
- No se considera impuesto a las transacciones financieras, por ser un monto inmaterial para el proyecto.
- Durante el periodo de evaluación del proyecto no se considera la repartición de dividendos.

3. Fuentes de financiamiento

El plan de marketing propuesto requiere una inversión de USD 300.000, que permite adquirir los activos y cubrir los gastos del primer año de operación. Esto se está financiando con aporte de capital de los accionistas (60%) y un préstamo bancario a una tasa de interés del 15% anual. Se calcula el pago del préstamo en los próximos cuatro años.

4. Proyección de ingresos

El flujo de ingresos proyectados se ha obtenido de la venta de los programas familiares (cuatro miembros), el pago adicional por uno o dos miembros adicionales al programa y por los ingresos extraordinarios de personas no afiliadas (porcentaje obtenido de los programas actuales de Red Médica). También debe destacarse el efecto del financiamiento generado por el pago en partes, esto es, el ingreso financiero. La tasa anual que Red Medica está aplicando a sus afiliados es de 1.5% efectiva mensual. La proyección de los ingresos para los próximos años puede verse en el anexo 13.

5. Proyección de egresos

El egreso más importante y representativo del proyecto es el gasto de la planilla, por el giro del negocio: mano de obra profesional, especializada, así como la disponibilidad de la misma, las 24 horas del día, para el caso de emergencias y, a partir del segundo año, la asesoría telefónica, que incrementa el gasto en este rubro. Se ha calculado un gasto de administración y ventas equivalente al 15% en el primer año, debido a los gastos de introducción de la nueva marca al mercado.

Asimismo, el pago de la deuda durante los cuatro primeros años afecta este flujo, impuestos e IGV, lo que se vuelve representativo al finalizar el periodo de análisis. La proyección de los egresos para los próximos años puede verse en el anexo 13.

6. Indicadores de rentabilidad

En el escenario esperado, el VAN para los primeros cinco años del proyecto es de USD 90.790,56, el mismo que se obtuvo aplicando una tasa de descuento de 28.47% (COK). Con relación al retorno sobre la inversión (TIR), se obtuvo 46.42%. El periodo de recuperación para el caso de la evaluación económica estaría en el tercer año y la rentabilidad, después de impuestos, que muestra el estado de resultados para los años del proyecto, varía entre 7% y 20% de manera ascendente (ver anexo 14).

7. Análisis de sensibilidad

Adicionalmente al escenario esperado, se presenta el VAN, TIR y rentabilidad después de impuestos para el primer año, en los escenarios optimista y conservador. La variable sensibilizada que determinó los mismos es la siniestralidad (ver anexo 15).

Capítulo VI. Control del plan de marketing y plan de contingencia

1. Mecanismos de control Solución Salud

1.1 Objetivos

- Medir el cumplimiento de los objetivos, presupuestos, normas y procedimientos del servicio.
- Cubrir brechas que se puedan encontrar entre lo presupuestado y lo real, en un periodo trimestral.

Para este efecto, se revisarán mensualmente los indicadores relevantes para el adecuado desempeño del proyecto, los cuales deberán estar en el orden de los siguientes estimados:

Cuantitativos:

- Rentabilidad mensual: 7%.
- Número de familias afiliadas por vendedora (ventas): 15 al mes.
- Número de consultas gratuitas al mes: entre 3.000 y 3.500.
- Número de consultas mensuales a no afiliados: 25.
- Siniestralidad de consultas a domicilio al mes: 30%.
- Siniestralidad de emergencias al mes: 1.5%.
- Tiempos de respuesta a emergencias: 30 minutos promedio.
- Renovaciones de contrato (finalizado el primer año): al menos 40% de afiliados.

Cualitativos:

- Percepción del servicio.
- Percepción de los profesionales médicos.
- *Awareness*.
- Imagen de marca.

Esto se medirá a través de encuestas a afiliados, sondeos en el segmento objetivo y post test de las piezas publicitarias.

2. Plan de contingencias para Solución Salud de Red Médica

A continuación se consideran las siguientes acciones como respuesta a cada una de las situaciones probables.

2.1 Desviación de las ventas estimadas producto de una demanda de los programas familiares de Solución Salud inferior a la estimada

Deberá hacerse un análisis trimestral de medición de objetivos con la finalidad de tomar acción inmediata para recuperar las ventas perdidas.

Frente a esta situación, la gerencia comercial de Red Medica, culminado el primer trimestre del año, deberá tomar las siguientes acciones:

- Revisar la estrategia de distribución y evaluar la posibilidad de un incremento de miembros en la fuerza de ventas que asegure una mayor cobertura, así como reforzar el programa de incentivos a la fuerza de ventas con la finalidad de motivarla en el logro de sus objetivos.
- Reducción temporal en el precio del paquete, como campaña agresiva de captación de afiliados.
- Desarrollar una campaña agresiva de oferta de consultas médicas sin programas, con la finalidad de captar a personas necesitadas de servicios de salud que presenten una demanda por conveniencia.

Paralelamente a estas acciones, se debe realizar estudios de mercado que sirvan como termómetro y puedan ayudar a llevar adelante acciones de acuerdo con los requerimientos e inquietudes del consumidor.

Si para el segundo trimestre aún persiste el desfase versus el estimado de ventas, las acciones a tomar por parte de la gerencia comercial deberán ser las siguientes:

- Mayor inversión en promoción de ventas y relaciones públicas, con la finalidad de tener una mayor presencia en el segmento y generar el interés por los servicios de Solución Salud (por ejemplo, eventos de apoyo social, incremento en la otorgación de pruebas de servicio, descuentos y consejos médicos en municipalidades, entre otros).
- Lanzar un programa de incentivos a la fuerza de ventas ‘de emergencia’, que reconozca con premios en efectivo su esfuerzo por superar sus objetivos de colocación de programas. El programa debe premiar también al supervisor de ventas, para asegurar el empuje que este le dé a sus promotoras.
- Adelantar la entrada a los otros distritos representativos del NSE C y realizar una investigación de mercado en provincias, para evaluar la posibilidad de llevar a ellas el esquema de servicio, adecuado con las condiciones de estas.

2.2 Incremento en la siniestralidad esperada de consultas médicas a domicilio que perjudique en el desempeño de las operaciones, la capacidad instalada e incremente los costos del servicio

Se considerará contingencia aquella siniestralidad que esté fuera de los rangos considerados para el análisis de sensibilidad de este proyecto, es decir (10% - 50%).

Las acciones a tomar por las gerencias de operaciones y comercial se detallan a continuación:

- Rediseñar las actividades y cronogramas de operaciones para abastecer la demanda del servicio (horarios de atención, número de médicos contratados, número de unidades).
- Activar el servicio de consejería telefónica e incrementar las actividades de prevención de la salud desde el segundo semestre, con la finalidad de reducir la solicitud de citas.
- Habilitación del centro de atención de Solución Salud del Cono Norte para atender consultas in situ.
- Rediseño del programa familiar, restringiendo las consultas gratuitas e incrementando el precio de las consultas adicionales, y condicionar la aceptación de miembros de la tercera edad a un pago cada vez que quieran una consulta.

Conclusiones

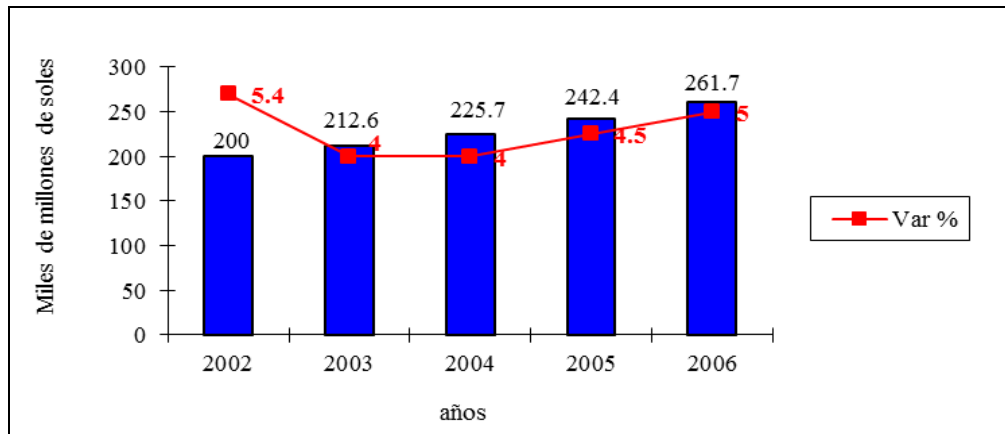
- El presente proyecto constituye una rentable oportunidad de negocio para Red Médica y le abre las puertas al crecimiento a través de la prestación de los servicios de Solución Salud en el NSE C.
- A través de la prestación de los servicios de Solución Salud de Red Médica, se reduce la dependencia de la empresa respecto de las aseguradoras, que representan el 45% de su facturación anual. Hoy Solución Salud les ofrece un volumen anual de ventas proyectado que supera en 81% la facturación a las empresas aseguradoras, otrora clientes principales.
- Existe en el NSE C un mercado ampliamente potencial con capacidad de pago, pero que no tienen acceso a la oferta de servicios de salud especialmente diseñados para sus características que no está siendo explotado por las empresas privadas prestadoras de servicios de salud.
- Este proyecto permite posicionar a Solución Salud como el primer y único servicio de atención médica a domicilio del Segmento C, lo cual representa una ventaja a ser explotada y que permite ganar posición frente a potenciales competidores.
- El presente plan de marketing es rentable, ya que cuenta con un VAN de USD 90.790,56 y una TIR de 46.42%.

Bibliografía

- APOYO OPINIÓN Y MERCADO. *Informe gerencial de marketing, estadística poblacional. Principales características de los niveles socioeconómicos Gran Lima*. Enero y julio 2003.
- BROWN, A. Stanley (2001). *Administración de las relaciones con los clientes*. Oxford University Press. México. Segunda edición.
- HOROVIZ, Jaques (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Prentice Hall. Madrid, España.
- HOROVIZ, Jaques (2000). *La calidad del servicio*. Prentice Hall. Madrid, España.
- KOTLER, Philip (1996). *Dirección de mercadotecnia*. Editorial Prentice May. México. Octava edición.
- KOTLER, Philip y Gary ARMSTRONG (1998). *Fundamentos de mercadotecnia*. Editorial Prentice Hall. México. Cuarta edición.
- LOVELOCK, Christopher H (1997). *Mercadotecnia de servicios*. Editorial Prentice Hall Hispano Americana. México. Tercera edición.
- MINTZBERG, Henry (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos S.A. México.
- PORTER, Michael E. (1995). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía editorial Continental, S.A. de C.V. México. Décima primera reimpresión.
- ZEITHAML, Valerie y Mary Jo BITNER (2002). *Marketing de servicios*, Editorial Mcgraw-Hill. México. Segunda edición.
- Páginas Web:
 - www.mef.gob.pe
 - www.apoyo.com
 - www.colmedi.org.pe
 - www.alertamedica.com.pe
 - www.medicoscruzverde.cl
 - www.pacíficoseguros.com
 - www.elcomerciooperu.com.pe

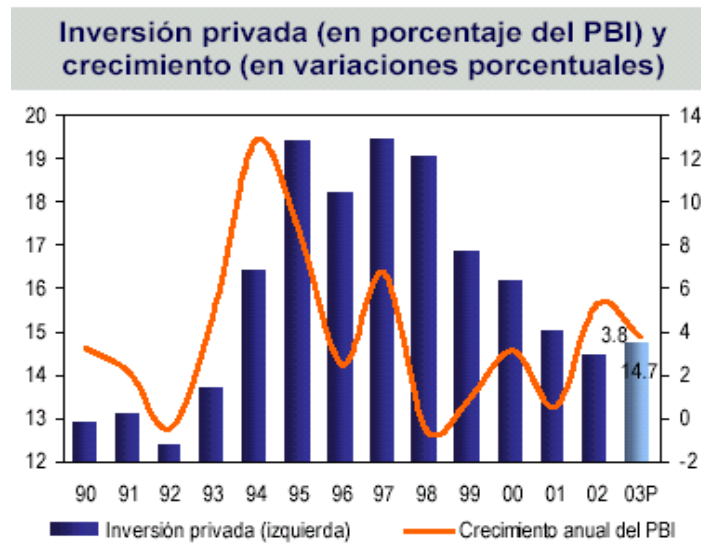
Anexos

Anexo 1. Evolución del PBI



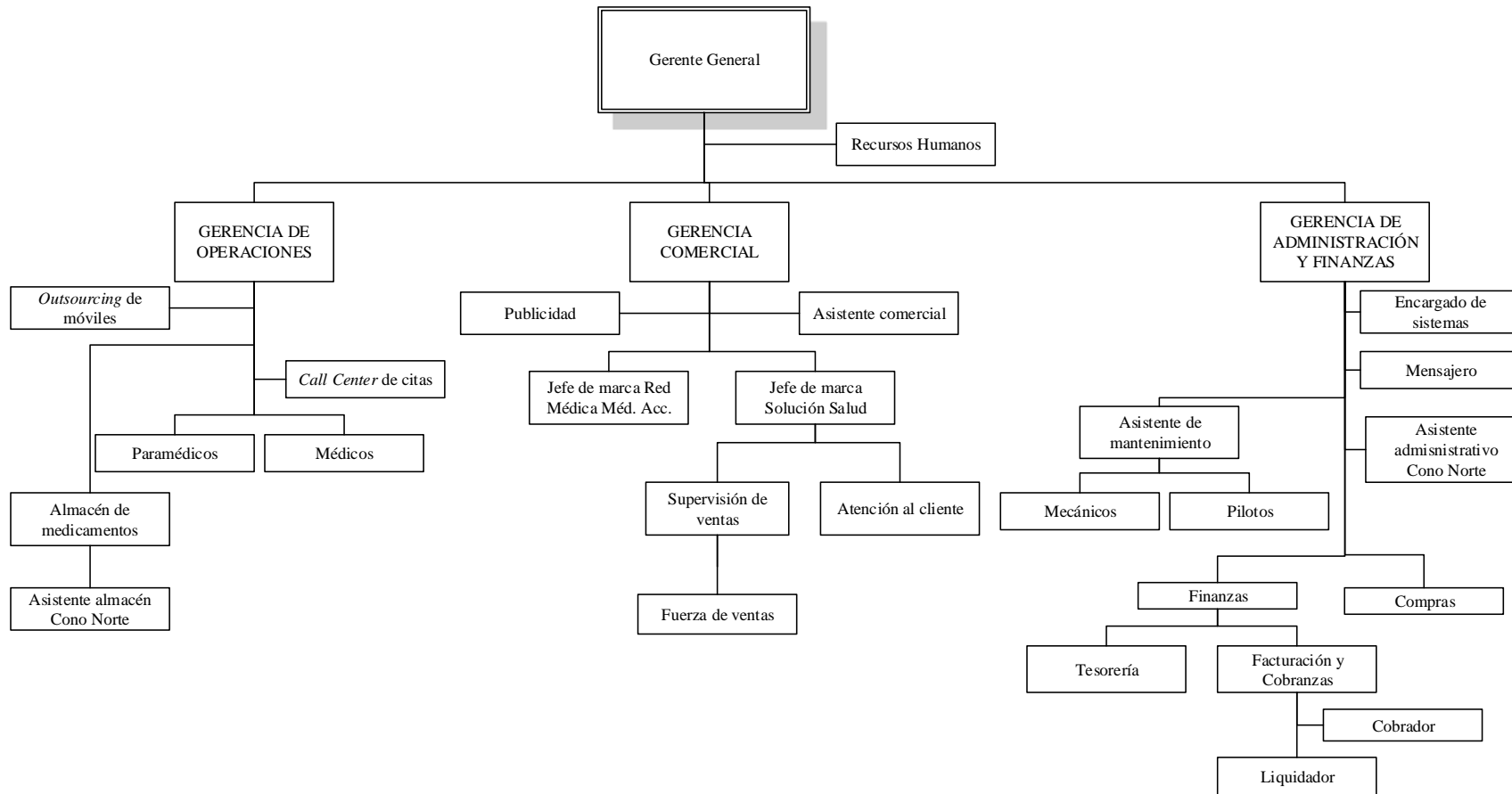
Fuente: Indicadores Macroeconómicos Básicos. Marco Macroeconómico Multianual 2006 revisado. MEF.

Anexo 2. Inversión privada y crecimiento



Fuente: BCRP e IPE / proyectado.

Anexo 3. Organigrama



Fuente: Gerencia General de la empresa y colaboración propia para la nueva estructura.

Anexo 4. Guías de pautas de entrevista en profundidad

1. ¿Cuáles son los servicios que Pacifico Vida presta a sus afiliados?
2. ¿Con cuántos afiliados cuenta en Lima? ¿Cuántos a nivel nacional?
3. ¿Cuáles son las edades promedio de sus afiliados? ¿En qué rangos se concentran?
¿Porcentajes?
4. ¿Qué objetivo persigue su empresa al prestar atención extrahospitalaria y de emergencias prehospitalarias a sus afiliados?
5. ¿Cómo atiende sus emergencias y consultas médicas domiciliarias? ¿Con recursos propios?
¿Con servicios contratados a terceros? ¿Por qué?
6. ¿Quién le presta los servicios? ¿Qué cosas del servicio debería mejorar esa empresa?
7. ¿Cuáles son los atributos que más valora usted para este tipo de servicios?
8. ¿Por qué le interesaría que Red Médica le preste los servicios?
9. Con el afán de concentrar los esfuerzos en prestarles los mejores servicios:
¿Sabe usted qué porcentaje de sus asegurados ha solicitado al menos una vez al año una consulta médica domiciliaria? Aproximadamente.
10. ¿Cuál es su índice mensual de siniestralidad para emergencias? ¿Qué porcentaje de asegurados solicita al menos una vez al año la atención de emergencia?
11. ¿Cuáles son los accidentes más comunes reportados? ¿Qué porcentaje?
12. ¿Cuáles son las enfermedades más comunes por las que se pide atención a domicilio?
13. ¿Qué edades son las que presentan mayor frecuencia de atenciones médicas a domicilio?
14. ¿Qué épocas del año son las consideradas de mayor demanda para ambos servicios?
15. ¿Tienen alguna estrategia diferenciada orientada a cada segmento de la población?
16. ¿Prestan servicio de consejería telefónica? ¿Bajo qué condiciones?

Generales:

17. ¿Con base en qué criterios se decide en el *call center* qué empresa es la que prestará el servicio?
18. ¿Realiza usted seguimiento a las actividades de las empresas que le prestan estos servicios?
19. ¿Cómo califica la relación precio-calidad para servicios como estos?
20. ¿Cuál es el sistema de pago para un servicio como este? ¿Es el asegurado quien paga en el momento de la atención?
21. ¿Tiene planes de llevar este servicio a nivel nacional?

1. ¿Cuál es el objetivo principal de los programas de salud de la municipalidad?
2. ¿Cuáles son las actividades que la municipalidad realiza en pro de la salud de los ciudadanos de Lima?
3. ¿Con qué programas cuenta?
4. ¿A quiénes están dirigidos? ¿A qué segmentos?
5. ¿Por cuánto tiempo piensan mantenerlos en funcionamiento?
6. ¿Tienen algún costo los programas de salud?
7. ¿Con qué presupuesto se solventan?
8. ¿Qué distritos o zonas son cubiertos por programas como estos? ¿Por qué esos distritos o zonas?
9. ¿Está previsto ampliar el alcance de los servicios? ¿Para cuándo?
10. ¿Cuenta con convenios o asociaciones con empresas del sector? ¿Cuáles?
11. ¿Presta servicios de atención médica domiciliaria?
12. ¿Atiende emergencias? ¿Están en el lugar de la emergencia o solo en los locales de los programas?
13. ¿Qué características tiene el personal que labora en el programa?
14. ¿Qué tipo de preparación y capacitación tiene?
15. ¿Cuántos locales y unidades destinadas a estos servicios tienen?
16. ¿Cómo se contactan las personas con ustedes para recibir los servicios?
17. ¿Cómo se califican las prioridades de atención?
18. ¿Quiénes son los pacientes más frecuentes? ¿Mujeres, niños, hombres? ¿De qué edades?
19. ¿Cuáles son las dolencias más frecuentes que son tratadas? De acuerdo con cada programa o local.
20. ¿Dan facilidades para medicamentos y atención hospitalaria?
21. ¿A qué clínicas u hospitales derivan a los pacientes en caso de ser necesario? ¿Bajo qué criterios se hace la selección?
22. ¿Cualquiera puede solicitar este servicio o es necesario estar afiliado a algún programa?
23. ¿Han recibido información de retroalimentación por parte de aquellas personas a las que han brindado el servicio?
24. ¿Cuál es el índice de personas con requerimiento de atención ante emergencias extra hospitalarias? ¿Consultas médicas?
25. ¿Cómo publicitan o promocionan sus servicios?
26. ¿Cómo evalúan el servicio de Essalud?
27. ¿Cómo ven la participación de la empresa privada en la prestación de servicios de salud para los más necesitados?

28. ¿Qué empresas considera están contribuyendo a satisfacer las necesidades de salud de los más necesitados?
29. ¿Qué opinión le merecen las empresas de servicios prehospitalarios y extrahospitalarios?
 1. ¿Cuál es el objetivo principal de SAMU?
 2. ¿Cuánto tiempo tiene operando en el Perú?
 3. ¿Cuáles son las actividades que realizan?
 4. Los recursos, ¿de dónde provienen?
 5. ¿Por qué no se ha ampliado su radio de acción?
 6. ¿En que NSE están concentrados los distritos que cubre?
 7. ¿Está previsto ampliar el alcance de los servicios? ¿Para cuándo?
 8. ¿Piensan llegar a las zonas de personas más necesitadas y de escasos recursos? ¿En hospitales del MINSA?
 9. ¿Prestan servicios de atención médica domiciliaria o únicamente emergencias?
 10. ¿Qué características debe tener el personal que labora en el programa?
 11. ¿Qué tipo de preparación y capacitación tienen?
 12. ¿Cuántas unidades destinadas a este servicio tienen?
 13. ¿Cómo se contactan las personas con SAMU para recibir sus servicios? ¿Hay una línea especial? ¿Cuál es el perfil de las personas que reciben las llamadas? ¿Tienen alguna capacitación especial?
 14. ¿Solicitan en alguna oportunidad el apoyo de terceros?
 15. ¿Cómo hacen cuando no se dan abasto para cubrir la emergencia?
 16. ¿Siempre derivan a los pacientes al hospital Casimiro Ulloa o a otras clínicas y hospitales también?
 17. ¿Tiene algún costo su servicio?
 18. ¿Cualquiera puede solicitar este servicio o es necesario estar afiliado a algún programa?
 19. ¿Han recibido información de retroalimentación por parte de aquellas personas a las que han brindado el servicio?
 20. ¿Cuál es el índice de personas con requerimiento de atención ante emergencias extrahospitalarias? En el Perú. A nivel de Lima.
 21. ¿Cuál es el motivo que provoca el mayor porcentaje de emergencias?
 22. ¿Hay zonas específicas caracterizadas por requerir este servicio?

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5. Encuesta

Pregunta filtro:

¿Cuál es su actividad laboral?

- a. Empleado
- b. Desempleado
- c. Trabajador independiente
- d. Empresario/comerciante
- e. Ama de casa

El ingreso mensual de su familia se ubica:

- a. Entre S/. 800 y S/. 1.900

Solo si la persona fuera desempleado, NO proseguir con la encuesta y buscar otro miembro que aplique a la muestra.

1. ¿Tiene usted su salud protegida?

SÍ _____ NO _____

2. ¿Se encuentra protegida la salud de su familia?

SÍ _____ NO _____ ¿Por qué? _____ (pase a pregunta 5)

3. ¿Con qué programa cuenta?

- a. Seguro privado de aseguradora () ¿De qué compañía? _____
- b. EPS () ¿De qué compañía? _____
- c. Programa de salud de clínica () ¿De qué clínica? _____
- d. Essalud ()
- e. Otros programas de salud () Especifique _____

4. ¿Cuánto paga usted anualmente por mantener protegida su salud y la de su familia?

_____ **¿Por cuántas personas?** _____

5. ¿Qué hace cuándo se siente mal?

- a. Acudo al doctor
- b. Acudo a una botica o farmacia
- c. Me automedico
- d. Acudo a la medicina natural o alternativa

- e. Acudo a programas de acción social
 - f. Otros. Especifique _____
- 6. Suele tener consultas médicas (puede marcar más de una opción):**
- a. Solo cuando presenta algún malestar (**continuar**)
 - b. Por prevención (una o dos veces al año)
- 7. ¿Dónde realiza la consulta médica? (puede ser más de una opción)**
- a. En alguna clínica
 - b. En algún hospital
 - c. Consultorio particular
 - d. Posta médica
 - e. Consulta a domicilio (**continuar, si fue otra opción pasar a pregunta 10**)
 - f. Otros. Especifique _____
- 8. ¿Cómo accede a las consultas médicas a domicilio? (puede marcar más de una)**
- a. A través del seguro con el que cuenta.
 - b. A través de su EPS
 - c. A través de Essalud
 - d. Empresa de servicios de emergencias médicas y atención domiciliaria
 - e. Médico particular
 - f. Otros. Especifique _____
- 9. ¿Cuál es el motivo por el cual usted solicita la consulta médica en su domicilio?**
- a. Comodidad
 - b. Me es imposible salir de casa por problemas de salud
 - c. El médico de confianza solo atiende a domicilio
 - d. Es más barato
 - e. Mi seguro solo cubre consultas a domicilio
 - f. Otros. Especifique _____
- 10. ¿Ha necesitado en alguna oportunidad ayuda ante una emergencia médica?**
- SÍ _____ NO _____ pase a la pregunta 12
- 11. ¿A quién acudió?**
- a. Clínica u hospital
 - b. Empresa de emergencias (ambulancias)

- c. Médico particular
- d. Bomberos
- e. 911
- f. Otros. Especifique _____

12. ¿Qué empresas de atención médica domiciliaria y de servicios de emergencia recuerda? Detállelas a continuación (apuntar de acuerdo con orden de mención)

- a. 1era mención _____
- b. 2da mención _____
- c. 3era mención _____
- d. 4ta mención _____
- e. No recuerda alguna () **pase a la pregunta 17**

13. ¿Ha recibido servicios de alguna de estas empresas que mencionó?

- SÍ ____ Continúe ¿De cuál o cuáles?
- NO ____ (pase a pregunta 16) a. _____
- b. _____

14. ¿Cómo calificaría a esa empresa en los siguientes atributos: (especificar cómo hizo el contacto)?

Empresa	Atención médica					Trato médico					Servicio					Contacto médico		
	E	B	R	M	MM	E	B	R	M	MM	E	B	R	M	MM	directo	aseguradora	otros
.....																		
.....																		
.....																		
.....																		

Si el servicio fue consulta médica a domicilio:

Detallar otros

Empresa	Atención médica					Trato médico					Servicio					Contacto médico		
	E	B	R	M	MM	E	B	R	M	MM	E	B	R	M	MM	directo	aseguradora	otros
.....																		
.....																		
.....																		
.....																		

Si el servicio fue emergencias:

Detallar otros

E= Excelente, B= Bueno, R= Regular, M= Malo, MM= Muy Malo

Trato del médico: [en cuanto a amabilidad y confianza transmitida, entre otros, y su presentación (evidencia física)].

Servicio: [de la(s) empresa(s): central telefónica (si el contacto hubiera sido directamente), ambulancias, equipos y rapidez de respuesta, entre otros].

15. ¿Volvería a solicitar los servicios de esa(s) empresa en caso de necesitarlo?

SÍ _____ ¿De cuál? _____

NO _____ ¿De cuál y por qué? _____

16. ¿Cómo ha tomado conocimiento de esta(s) empresa(s)? (puede marcar más de una)

- a. Publicidad
- b. Referencias de terceros (entidades)
- c. Referencias de familiares o amigos
- d. Alguna charla de la propia empresa
- e. Otros. Especifique _____

Si fue por publicidad ¿qué medio? _____

17. ¿Ha escuchado hablar de Red Médica?

SÍ _____ (continúe)

NO _____ (pase a pregunta 20)

18. ¿Cómo escuchó de Red Médica? (puede mencionar más de uno)

- a. Publicidad
- b. Páginas amarillas
- c. Referencias terceros (entidades)
- d. Referencias de familiares o amigos
- e. Otros. Especifique _____

19. ¿Sabe cuáles son los servicios que Red Médica presta?:

- a. Atención médica domiciliaria ()
- b. Traslados a clínicas y hospitales ()
- c. Atención de emergencias ()
- d. Cuartos clínicos ()

20. Si tuviera la posibilidad de contar con un programa de salud para usted y su familia, que le asegure por los 365 días del año cobertura gratuita ilimitada para cualquier emergencia, siete consultas médicas domiciliarias gratuitas y consultas domiciliarias adicionales a bajo costo, además de traslados a hospitales o clínicas en caso de ser necesario y orientación médica telefónica, ¿estaría interesado en contar con él?

- a. Definitivamente SÍ ()
- b. Probablemente SÍ ()
- c. Algo probable ()
- d. Poco probable ()
- e. Muy improbable ()

21. Enumere en orden de importancia del 1 al 5, donde 1 es el más importante y el 5 el menos importante, los beneficios adicionales que considera importantes para un programa de salud:

- a. Descuentos en boticas y farmacias ()
- b. Descuentos en laboratorios ()
- c. Descuentos en clínicas y consultorios ()
- d. Posibilidad de pago fraccionado, en partes ()
- e. Cobertura en caso de viaje ()

22. Si con este programa se le ofreciera una tarjeta que le permita contar con servicios diversos en salud y bienestar como boticas, laboratorios, gimnasios, nutricionistas, madre natura y espás, entre otros ¿de qué tipo le gustaría que fuese esta?

- a. Tarjeta de descuento ()
- b. Tarjeta de crédito y descuento ()

23. Si respondió c, d o e en la pregunta 20, si el programa de salud considerara sus sugerencias en las preguntas 21 y 22, ¿estaría dispuesto a tomar el programa?

SÍ _____ NO _____ ¿Por qué? _____ (pase a la pregunta 26)

24. Enumere en orden de importancia del 1 al 5, donde 1 es el más importante y el 5 el menos importante, lo que más valora de un servicio como el que se le acaba de presentar:

- a. Servicio a domicilio ()
- b. Beneficios complementarios ()
- c. Asesoría médica las 24 horas los 365 días del año ()
- d. Ahorro de tiempo en trámites ()

- e. Atención inmediata en el momento y lugar necesarios (rapidez de respuesta) ()

25. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar al año por contar con un servicio como este?

Marquen el programa que realmente tomaría.

Programa Personal

Programa Familiar (5 personas)

- | | | | |
|--|-----|-------------------------------|-----|
| a. S/. 175 (15 m) | () | S/. 525 (44 m) | () |
| b. Entre S/. 175 y S/. 350 (15 a 30 m) | () | S/. 525 a S/. 700 (44 a 58 m) | () |
| c. Entre S/. 350 y S/. 480 (30 a 40m) | () | S/. 700 a S/. 875 (58 a 73 m) | () |
| d. Más de S/. 480 | () | Más de S/. 875 | () |

26. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por cada consulta médica a domicilio que solicite?

- | | | | |
|--------------------------|-----|------------------|-----|
| a. S/. 30 | () | c. Más de S/. 50 | () |
| b. Entre S/. 30 y S/. 50 | () | | |

Nombre: _____

Sexo: M F

Edad: _____

Distrito: _____

Ocupación/ Profesión: _____ Estado civil: _____

E-mail: _____

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6. Sondeo

Pregunta filtro:

¿Cuál es su actividad laboral?

Empleado

Desempleado

Trabajador independiente

Empresario/comerciante

Ama de casa

El ingreso mensual de su familia se ubica:

Entre S/. 800 y S/. 1.900

Solo si la persona fuera desempleada, NO proseguir con la encuesta y buscar otro miembro que aplique a la muestra.

¿Estaría usted dispuesto a adquirir un programa médico familiar de atenciones en su domicilio para usted y su familia con el cual, por un pago anual, usted pueda programar sus propias citas para ser atendido por médicos profesionales cualquier día de la semana en la comodidad de su hogar en el momento que usted lo necesite? Este programa le ofrece un chequeo médico completo sin costo adicional para cada miembro de la familia (por un máximo de cuatro personas) y cuatro consultas médicas al año en su domicilio, también sin costo adicional, las que podrá usted distribuir entre todos los miembros de su familia como usted lo desee. Con este programa usted estará cubierto en caso de emergencias los 365 días del año las 24 horas del día.

Adicionalmente, se le ofrece una tarjeta de descuentos en clínicas, laboratorios y farmacias afiliadas al programa.

La cobertura del programa es por un año. Al finalizar cada año usted tendría que renovarlo en caso de querer seguir contando con el programa.

El costo de este programa para cuatro miembros de la familia sería de S/. 510 anuales, con posibilidad de pagar en partes, si así usted lo prefiere. Asimismo, por cada consulta en su domicilio adicional a las cinco ofrecidas por el programa, usted pagaría S/. 30 la consulta.

¿Estaría dispuesto a adquirirlo?

Sí

No ¿Por qué? _____

¿Cuál sería la forma que usted preferiría para pagar este programa?

Un pago anual de S/. 510 a la firma del contrato.

Un pago inicial de S/. 200 a la firma del contrato y 8 pagos mensuales de S/. 43.

Diez pagos mensuales de S/. 54.

Usted contaría con la posibilidad de programar las citas en su domicilio desde las seis de la mañana (6:00 a.m.) hasta las diez de la noche (10:00 p.m.). ¿Cuál sería el horario que le acomode más?

En la mañana. Indicar hora: _____

En la tarde. Indicar hora: _____

¿Qué es lo que más le gusta del programa que se le ofrece?

Edad: _____

Sexo: _____

Distrito de residencia: _____ Estado civil: _____

Número de miembros en su familia: _____

Número de niños: _____

Número de adultos menores de 65 años: _____

Número de adultos mayores de 65 años: _____

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 7. Convenios de alianzas

Clínicas y Centros Médicos	
Complejo Hospitalario San Pablo Clínica San Pablo Sede Norte Clínica San Gabriel	Descuentos preferenciales a afiliados de Red Médica. Consultas médicas externas. Atención preferencial de emergencias médicas. Hospitalización, cuidados intensivos, salas de operaciones, recuperación y de partos. Exámenes de ayuda al diagnóstico.
Imagenología	
Pronto Imagen	Tarifa especial a afiliados de Red Médica, exámenes a domicilio.
Laboratorios y Hematólogos	
Centro Hematológico del Perú	Tarifas preferenciales en consultas hematológicas en consultorios y a domicilio. 25% de descuento en todos los exámenes clínicos y perfiles. Incluye <i>delivery</i> de resultados.
Boticas y Farmacias	
Boticas Fasa	10% de descuento. <i>Delivery</i> de medicamentos a domicilio.

* Se viene negociando convenios con empresas prestadoras de servicios de salud con actividades en el Cono Norte.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Plan de medios Solución Salud

	Tarifa	Inversión	Costo de Producción	Total
Lanzamiento - Junio 2004				
<u>Comercial de Radio</u>				
Radioprogramas del Perú (Rotativo 14 5-19 hrs) x un mes (xseg /20 seg)	\$ -	\$ -	\$ 1,500.00	
<u>Prensa</u>				
Preprensa				
Avisos en Comercio sección salud				
Un robapágina 1er Domingo (14x5) x aviso	\$ 6,500	\$ 6,500		
Un 1/4 de página 2do domingo (10x3) x aviso	\$ 3,000	\$ 3,000		
<u>Revistas</u>				
Clínica San Pablo	\$ 200	\$ 200		
Municipalidad de Los Olivos	\$ 150	\$ 150		
<u>Paraderos</u>				
5 paraderos (contrato por mes) + producción (US\$25 c/u)	\$ 300	\$ 1,500	\$ 125	
<u>Cabinas Telefónicas</u>				
10 cabinas telefónicas (contrato por mes) + producción (US\$25)	\$ 100	\$ 1,000	\$ 250	
Total exteriores		\$ 2,500	\$ 375	
Total Inversión Lanzamiento		\$ 12,350	\$ 2,175	\$ 14,525
Agosto				
Radioprogramas del Perú (Rotativo 14 5-19 hrs) x un mes (xseg /20 seg)	\$ 5.23	\$ 3,138	\$ 1,500.00	
Radiomar (Rotativo 24 horas) x 1 mes (xseg/20 seg)	\$ 3.30	\$ 1,980		
<u>Prensa</u>				
Preprensa				
Avisos en Comercio sección salud				
Un robapágina 1er Domingo (14x5) x aviso	\$ 6,500	\$ 6,500		
Clínica San Pablo	\$ 200	\$ 200		
Municipalidad de Los Olivos	\$ 150	\$ 150		
<u>Paraderos</u>				
5 paraderos (contrato por mes) + producción (US\$25 c/u)	\$ 300	\$ 1,500	\$ 125	
<u>Cabinas Telefónicas</u>				
10 cabinas telefónicas (contrato por mes) + producción (US\$25)	\$ 100	\$ 1,000	\$ 250	
Total Campaña Agosto		\$ 14,468	\$ 2,175	\$ 16,643
Diciembre				
Radioprogramas del Perú (Rotativo 14 5-19 hrs) x un mes (xseg /20 seg)	\$ -	\$ -	\$ 1,500.00	
Radiomar (Rotativo 24 horas) x 1 mes (xseg/20 seg)	\$ 3.30	\$ 1,980		
<u>Prensa</u>				
Preprensa				
Avisos en Comercio sección salud				
Un robapágina 1er Domingo (14x5) x aviso	\$ 6,500	\$ 6,500		
Clínica San Pablo	\$ 200	\$ 200		
Municipalidad de Los Olivos	\$ 150	\$ 150		
<u>Paraderos</u>				
5 paraderos (contrato por mes) + producción (US\$25 c/u)	\$ 300	\$ 1,500	\$ 125	
<u>Cabinas Telefónicas</u>				
10 cabinas telefónicas (contrato por mes) + producción (US\$25)	\$ 100	\$ 1,000	\$ 250	
Total Campaña Diciembre		\$ 11,330	\$ 2,175	\$ 13,505
Resto del Año				
<u>Prensa</u>				
Preprensa				
Clínica San Pablo (3 ediciones resto del año)				
	\$ 200	\$ 600		
Municipalidad de Los Olivos (3 ediciones resto del año)				
	\$ 150	\$ 450		
<u>Paraderos</u>				
5 paraderos (contrato por mes) 9 meses restantes del año	\$ 270	\$ 12,150		
<u>Cabinas Telefónicas</u>				
15 cabinas telefónicas (contrato por mes) 9 meses restantes del año	\$ 95	\$ 8,550		
Total Resto del Año		\$ 21,750	\$ 300	\$ 22,050
Total Inversión Publicidad 1er año		\$ 59,898	\$ 6,825	\$ 66,723

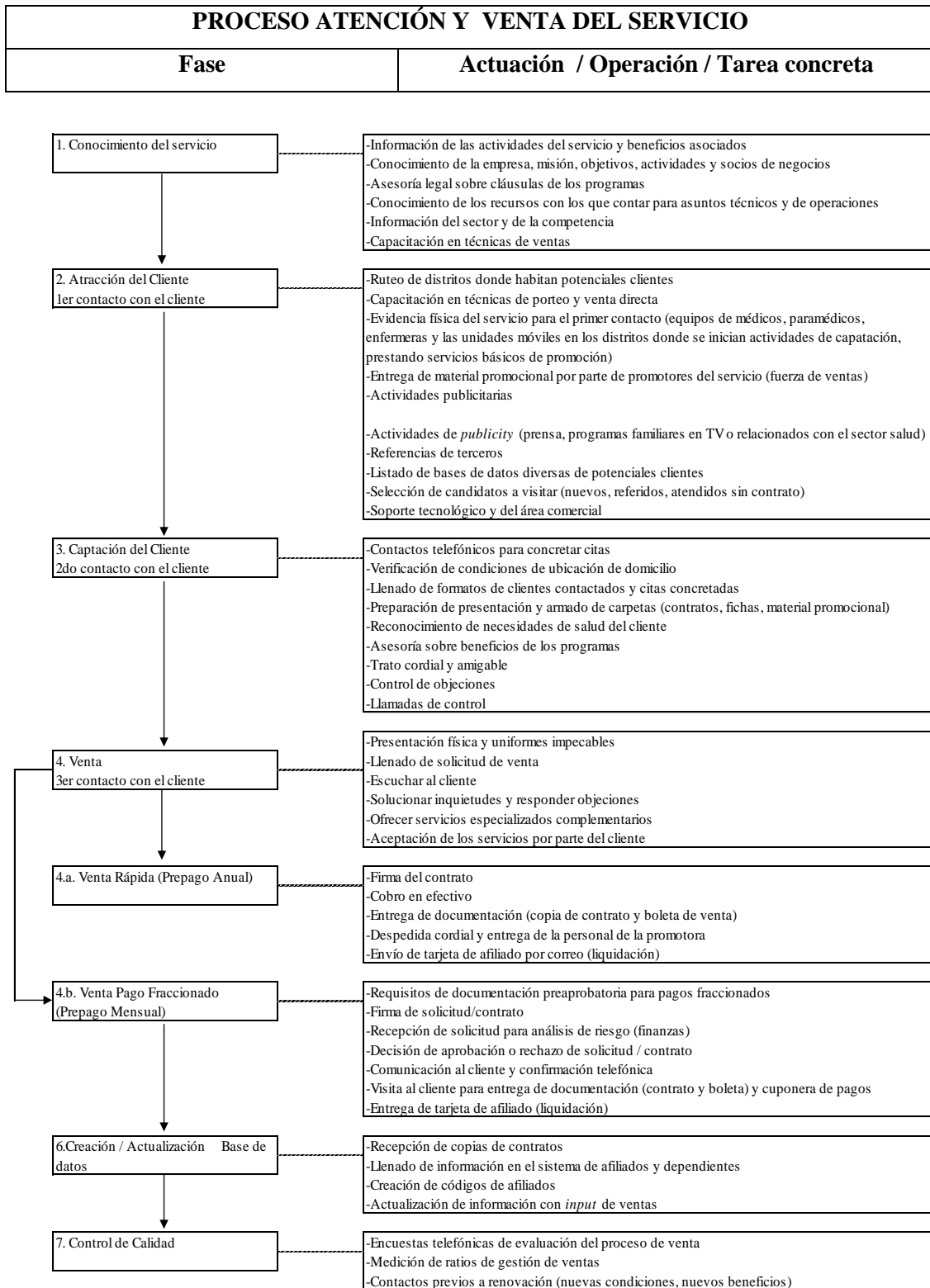
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 9. Presupuesto de marketing

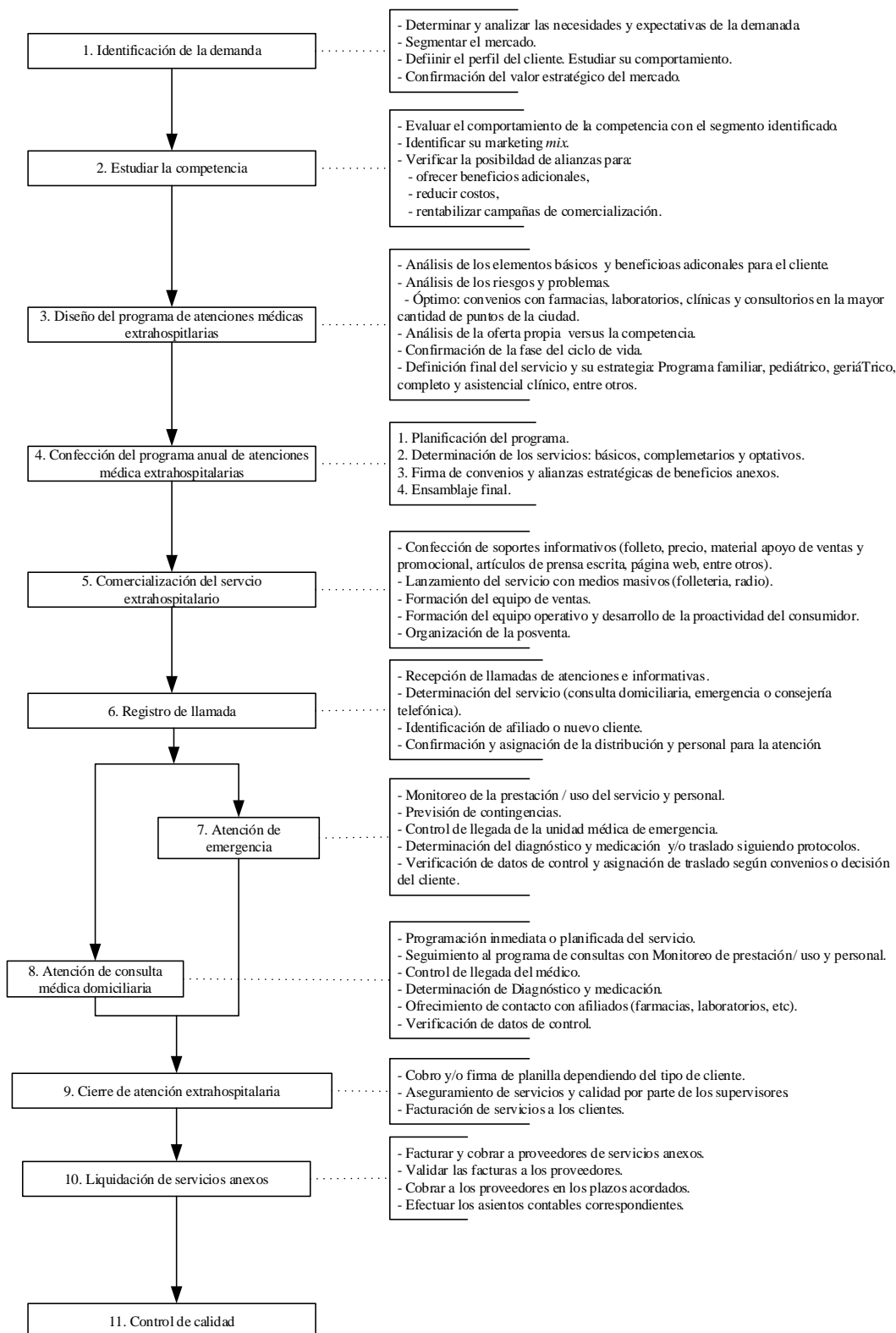
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$ 66,723.00	\$ 61,522.53	\$ 67,786.63	\$ 74,792.38	\$ 79,539.45
Relaciones Públicas(1% ppto. comunic.)	\$ 3,698.50	\$ 4,227.43	\$ 4,657.86	\$ 5,139.25	\$ 5,465.43
Promoción de Ventas	\$ 39,635.39	\$ 36,546.16	\$ 40,267.22	\$ 44,428.84	\$ 47,248.73
Marketing Directo	\$ 10,650.00	\$ 12,173.07	\$ 13,412.51	\$ 14,798.69	\$ 15,737.96
Fuerza de Ventas (promoción vtas.)	\$ 56,879.08	\$ 65,557.32	\$ 72,232.23	\$ 79,697.43	\$ 84,755.81
Total Comunicaciones	\$ 177,585.97	\$ 180,026.51	\$ 198,356.46	\$ 218,856.58	\$ 232,747.38
% sobre las ventas	16.1%	14.19%	14.19%	14.19%	14.19%
Investigación de Mercado	\$ 3,302.11	\$ 3,805.93	\$ 4,193.44	\$ 4,626.83	\$ 4,920.50
% sobre las ventas	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%
Ventas (prorateadas a mes)	\$ 1,100,704.27	\$ 1,268,642.55	\$ 1,397,813.24	\$ 1,542,277.15	\$ 1,640,165.24
Total Gastos Comercial	\$ 180,888.09	\$ 183,832.44	\$ 202,549.90	\$ 223,483.41	\$ 237,667.87
% sobre las ventas	16.4%	14.5%	14.5%	14.5%	14.5%

Fuente: Elaboración propia.

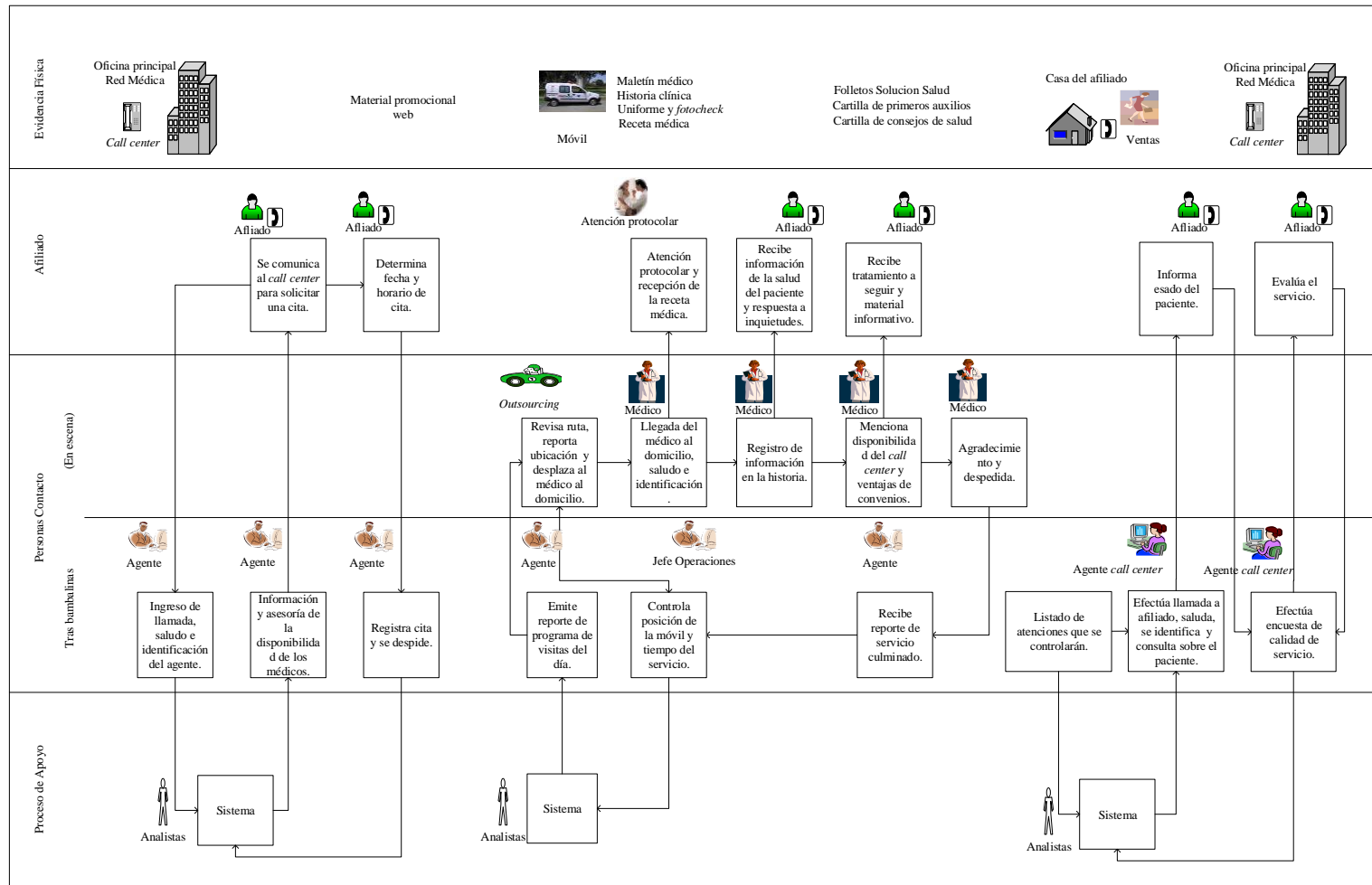
Anexo 10. Diagramas de procesos



PROCESO DE CREACIÓN Y DESARROLLO DEL SERVICIO	
Fase	Actuación / Operación / Tarea concreta



DESARROLLO DE LAS CONSULTAS A DOMICILIO



Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Control de calidad de las consultas médicas domiciliarias

Servicio principal	Tipo de servicio	Control de calidad	Muestreo
Ingreso de llamada al <i>call center</i> , saludo e identificación del agente de Solución Salud de Red Médica.	Estandarizado	Tiempo	10 segundos
Información y asesoría de la disponibilidad de los médicos y sus horarios de atención.	Personalizado	Encuesta	5/20
Registro y programación de cita en el sistema.	Estandarizado	Tiempo	30 segundos
Confirmación de la cita y despido del agente.	Estandarizado	Tiempo	10 segundos
Traslado del médico al domicilio del afiliado.	Estandarizado	Tiempo	20 minutos de traslado
Llegada del médico al domicilio del afiliado, saludo e identificación.	Estandarizado	Tiempo	30 a 90 segundos
Atención protocolar de la consulta con entrega de receta médica.	Estandarizado	Tiempo	20 minutos
Información a los familiares de la salud del paciente, resolución de consultas.	Personalizado	Diálogo	5 a 8 minutos
Recordatorio de: <ul style="list-style-type: none"> - Tratamiento a seguir. - Ventajas de servicios afiliados al sistema. - La disponibilidad de sus servicios a través del <i>call center</i> de la empresa ante cualquier duda. - Entrega de cartilla de consejos de salud y primeros auxilios. 	Estandarizado	Tiempo	2 minutos
Agradecimiento por contar con los servicios de Solución Salud de Red Médica y despido.	Estandarizado	Tiempo	10 segundos
Llamada al cliente, identificación y saludo.	Estandarizado	Tiempo	15 segundos
Consulta y verificación del estado del paciente.	Personalizado	Encuesta	5/20
Verificación de calidad de servicio recibido.	Estandarizado	Tiempo	40 segundos
Despido y agradecimiento.	Estandarizado	Tiempo	8 segundos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 12. Plan de acción y cronograma de actividades

Actividades/Mes	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May
Lanzamiento												
Publicidad												
Pauta en radio diario												
Publicidad en diarios												
Presencia en vía pública												
Revistas del sector y municipales												
Promoción												
Campañas de promoción												
Marketing directo clientes												
Campañas marketing directo												
Movilización a barrios												
Visitas de promoción de ventas												
Programa TV Consejos												
Promoción en Megaplaza												
Reparto de folletos en calles												
Cupones prueba de servicio promotoras												
Cupones prueba programa recomendación												
Programas focalizados												
RR.PP.												
Conferencias de ventas												
Actividades con municipios												
Promoción con FPF												
Teletón												
Ponle Corazón												
Seminarios de prevención												
Mediciones y controles												

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 13. Flujo de caja esperado

	Inversión Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Total de Inversión	\$ (91,166.32)		\$ (16,634.29)	\$ (30,000.00)		
Local LOS OLIVOS "Solución Salud"	\$ (68,260.57)					
Local SURCO "Red Medica SAC"	\$ (22,905.75)		\$ (16,634.29)	\$ (30,000.00)		
Total de Ingresos por Ventas		\$ 730,007.95	\$ 1,267,179.68	\$ 1,418,266.53	\$ 1,563,856.94	\$ 1,684,696.56
Facturas por Cobrar		\$ -	\$ 426,008.84	\$ 491,255.82	\$ 541,052.14	\$ 596,984.11
Ventas al Crédito (Programa Familiar)		\$ 725,507.95	\$ 836,625.84	\$ 921,430.71	\$ 1,016,684.80	\$ 1,081,232.45
Ventas al Contado (CM y EME a no Afiliados)		\$ 4,500.00	\$ 4,545.00	\$ 5,580.00	\$ 6,120.00	\$ 6,480.00
Total de Egresos sin Impuestos		\$ (714,117.77)	\$ (829,540.32)	\$ (874,712.57)	\$ (985,406.98)	\$ (1,022,650.85)
Personal		\$ 367,290.83	\$ 453,665.85	\$ 450,189.28	\$ 503,680.76	\$ 497,662.11
Gastos de ambulancia		\$ 15,165.09	\$ 15,165.09	\$ 15,165.09	\$ 20,165.09	\$ 20,165.00
Proveedores de operaciones		\$ 94,161.99	\$ 125,141.29	\$ 155,286.45	\$ 185,906.06	\$ 215,092.82
Gastos de comercialización		\$ 180,658.96	\$ 182,499.95	\$ 201,003.62	\$ 221,776.93	\$ 235,852.77
Otros proveedores		\$ 45,964.21	\$ 42,191.45	\$ 42,191.45	\$ 43,001.45	\$ 43,001.45
Servicios		\$ 10,876.70	\$ 10,876.70	\$ 10,876.70	\$ 10,876.70	\$ 10,876.70
Pagos de impuestos		\$ 158,147.69	\$ 295,523.99	\$ 352,632.79	\$ 379,039.73	\$ 425,636.24
Flujo Económico	\$ (91,166.32)	\$ (142,257.52)	\$ 125,181.08	\$ 160,921.17	\$ 199,410.23	\$ 236,409.37
Ingreso por préstamos	\$ 112,000.00					
Deuda inicial		\$ 112,000.00	\$ 89,570.28	\$ 63,776.10	\$ 34,112.80	
Interés		\$ 16,800.00	\$ 13,435.54	\$ 9,566.42	\$ 5,116.92	
Amortización		\$ 22,429.72	\$ 25,794.18	\$ 29,663.30	\$ 34,112.80	
Cuota		\$ 39,229.72	\$ 39,229.72	\$ 39,229.72	\$ 39,229.72	
Deuda final		\$ 89,570.28	\$ 63,776.10	\$ 34,112.80	\$ -	
Financiamiento neto		\$ (39,229.72)	\$ (39,229.72)	\$ (39,229.72)	\$ (39,229.72)	\$ -
Escudo fiscal		\$ 5,040.00	\$ 4,030.66	\$ 2,869.93	\$ 1,535.08	
Flujo de Caja Financiero	\$ 20,833.68	\$ (181,487.23)	\$ 85,951.36	\$ 121,691.45	\$ 160,180.51	\$ 236,409.37
Caja Inicial	\$ 168,000.00	\$ 188,833.68	\$ 7,346.45	\$ 93,297.81	\$ 214,989.26	\$ 375,169.78
Caja Final (1) + (6)	\$ 188,833.68	\$ 7,346.45	\$ 93,297.81	\$ 214,989.26	\$ 375,169.78	\$ 611,579.15

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 14. Estado de pérdidas y ganancias esperadas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS					
Venta de Programas Familiares	\$ 1,096,204.27	\$ 1,264,097.55	\$ 1,392,233.24	\$ 1,536,157.15	\$ 1,633,685.24
Ventas al Contado (CM y EME a no afiliados)	\$ 4,500.00	\$ 4,545.00	\$ 5,580.00	\$ 6,120.00	\$ 6,480.00
Total de Ventas	\$ 1,100,704.27	\$ 1,268,642.55	\$ 1,397,813.24	\$ 1,542,277.15	\$ 1,640,165.24
COSTO DE VENTAS					
Consultas a Domicilio	\$ 372,164.75	\$ 333,458.78	\$ 325,725.54	\$ 333,522.68	\$ 317,927.81
Emergencias	\$ 139,493.77	\$ 143,571.79	\$ 144,861.60	\$ 219,683.97	\$ 221,997.63
Asesoría Telefónica		\$ 41,837.43	\$ 41,837.43	\$ 41,837.43	\$ 41,837.43
Total Costo Ventas	\$ 511,658.52	\$ 518,868.00	\$ 512,424.57	\$ 595,044.08	\$ 581,762.88
UTILIDAD BRUTA	\$ 589,045.75	\$ 749,774.55	\$ 885,388.67	\$ 947,233.07	\$ 1,058,402.36
Margen Bruto	53.52%	59.10%	63.34%	61.42%	64.53%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 122,850.47	\$ 119,077.71	\$ 119,077.71	\$ 119,887.71	\$ 117,362.71
GASTOS DE VENTAS	\$ 300,197.37	\$ 302,151.32	\$ 320,741.29	\$ 341,611.51	\$ 355,752.99
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 165,997.91	\$ 328,545.52	\$ 445,569.66	\$ 485,733.86	\$ 585,286.66
Margen Operativo	15.08%	25.90%	31.88%	31.49%	35.68%
GASTOS FINANCIEROS					
Ingresos Financieros	\$ 55,312.52	\$ 63,784.12	\$ 70,249.62	\$ 77,511.76	\$ 82,432.86
Interés	\$ (16,800.00)	\$ (13,435.54)	\$ (9,566.42)	\$ (5,116.92)	
Total Financiero	\$ 38,512.52	\$ 50,348.58	\$ 60,683.20	\$ 72,394.84	\$ 82,432.86
UTILIDAD ANTES DE IR Y PARTICIPACIÓN	\$ 127,485.39	\$ 278,196.94	\$ 384,886.46	\$ 413,339.02	\$ 502,853.80
PARTICIPACIÓN LABORAL (5%)	\$ (6,374.27)	\$ (13,909.85)	\$ (19,244.32)	\$ (20,666.95)	\$ (25,142.69)
IMPUESTO A LA RENTA (30%)	\$ (38,245.62)	\$ (83,459.08)	\$ (115,465.94)	\$ (124,001.71)	\$ (150,856.14)
UTILIDAD NETA	\$ 82,865.50	\$ 180,828.01	\$ 250,176.20	\$ 268,670.36	\$ 326,854.97
Margen Neto	7.53%	14.25%	17.90%	17.42%	19.93%

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 15: Análisis de sensibilidad

Situación	Siniestralidad	VAN	TIR	Margen Neto ⁽¹⁾ (después de IR)
Conservadora	50%	\$ 58,349.75	40.68%	4.59%
Esperada	30%	\$ 90,790.56	46.42%	7.53%
Optimista	10%	\$ 127,252.30	52.26%	10.35%

⁽¹⁾ Margen neto al final del primer año, después de impuesto a la renta (IR)

Fuente: Elaboración propia.

Glosario de términos

Consulta médica: atención y diagnóstico que un profesional médico otorga a una persona que manifiesta un malestar o problema de salud siguiendo un protocolo médico.

Consulta médica a domicilio: consulta médica que se brinda en la casa del afiliado.

Protocolo médico: secuencia de pasos estructurados para atender a un paciente.

Atención médica: cualquier asistencia prestada por un profesional médico a una persona que manifiesta un problema de salud. La atención médica puede ser hospitalaria o extrahospitalaria. Son atenciones médicas: la consulta médica, la hospitalización, la curación, la cirugía, los exámenes clínicos y la emergencia, entre otros.

Servicio de emergencia: atención que un profesional de la salud (médico, paramédico, enfermera) otorga a una persona cuando está en peligro su vida. La emergencia puede ser hospitalaria o prehospitolaria.

Servicio de urgencia: atención que un profesional de la salud (médico, paramédico, enfermera) otorga cuando hay un problema grave de salud, pero no está en peligro la vida.

Servicio de emergencia prehospitolaria: servicio de emergencia que se presta fuera de un nosocomio de salud (hospital, clínica o centro de salud) y que puede incluir el posterior traslado del paciente al nosocomio.

Atención o servicio extrahospitolario: atención médica que implica solo las consultas médicas a domicilio y las emergencias prehospitolarias.

Nota biográfica

Carla Patricia Carbone Palacios

Ejecutiva *senior*. Bachiller en marketing de la Universidad San Ignacio de Loyola, con ocho años de experiencia en marketing de productos. Se ha desempeñado como asistente de mercadotecnia para la división comercial de Mavila Hermanos S.A., asistente de marketing para el sector gobierno de la empresa IBM del Perú y *product manager* de opciones para equipos de cómputo en el área de cómputo personal de la empresa IBM del Perú. Desde el año 1999 labora para la corporación Belcorp, donde se desempeña, en la actualidad, como jefe *senior* de planeamiento de marketing de la marca Ebel para México.

Luz María Catherine Castellares Ramírez Ejecutiva *senior*. Bachiller en ingeniería de sistemas de la Universidad de Lima, con siete años de experiencia en el área de sistemas y telecomunicaciones. Laboró en la empresa Sygnus en el *outsourcing* de Pluspetrol Perú Corp., donde desempeñó el cargo de coordinadora de soporte técnico y jefa del centro de cómputo. Desde el año 2001 labora en la empresa Taca Perú, empresa del grupo de líneas aéreas centroamericanas (Grupo Taca), donde se desempeña como administradora de estaciones IT⁽¹⁾ a cargo de los países de la región de Sudamérica.