



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**PLAN DE MARKETING PARA LA PLATAFORMA VIRTUAL DE
TELEMEDICINA DE KUNAN SALUD EN EL B2C**

**Trabajo de Investigación presentada
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Diana Almendra del Rosario Davila Rostaing

Romy David Dominguez Paulini

Jorge Alejandro Peña Tipian

Asesor: Carla Pennano Villanueva

[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)

Lima, marzo de 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Carla Pennano deja constancia que el trabajo de investigación titulado "PLAN DE MARKETING PARA LA PLATAFORMA VIRTUAL DE TELEMEDICINA DE KUNAN SALUD EN EL B2C" presentado por Diana Almendra del Rosario Davila Rostaing, Romy David Dominguez Paulini y Jorge Alejandro Peña Tipian para optar el Grado de Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 11 de septiembre de 2024 dando el siguiente resultado:

Resumen de coincidencias		
17 %		
1	El diseño del...	4 %
2	Resolución de...	2 %
3	Resolución de...	1 %
4	Estrategia de...	1 %
5	Resolución de...	<1 %
6	Resolución de...	<1 %
7	Resolución de...	<1 %

Fecha: 11/09/2024

Firma del asesor – Carla Pennano

A mis padres por darme la vida y apoyarme siempre en todos mis proyectos. A mi esposo Luis, que me acompaña, apoya en todo momento y quien me da fuerzas todos los días para seguir adelante. Por último, a mi hijo Thiago, quien me acompañó todas las largas jornadas desde el vientre y a quien espero conocer con ansias en los próximos meses. Gracias familia, los amo.

Diana Almendra del Rosario Davila Rostaing

A mis padres por regalarme la vida y a mi hija por cambiármela cuando tenía 21 años. Gracias mi Foshis por haberme brindado un propósito y empujarme a dar lo mejor de mí siempre. Gracias Dios mío por haberme hecho parte de una extraordinaria familia.

Romy David Dominguez Paulini

A mis padres por darme la vida y la fuerza para sacar adelante todos mis proyectos. A mi hermano por no dejar de alentarme en los momentos duros. Mi familia siempre será mi fuente de inspiración en mi vida.

Jorge Alejandro Peña Tipian

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se realizó con el objetivo de elaborar el plan de marketing y la viabilidad económica para la línea de negocio B2C de Kunan Salud, una compañía que ofrece un servicio de telemedicina con un modelo de atención médica *on demand* e inmediata. La compañía funciona mediante un aplicativo móvil y plataforma web, con la que los pacientes pueden conectarse en solo minutos con doctores certificados e internistas (medicina general) mediante una videollamada.

Algunas de las razones principales que se obtuvieron en el plan de investigación y por las cuales se planteó el desarrollo de esta nueva línea de negocio se debieron, en gran parte, a una alta demora de atención en los establecimientos de Essalud y el SIS, desconfianza generalizada en los establecimientos y el sector de salud y al inalcanzable costo de los tratamientos médicos que se ofrece en el sector. Esta dura realidad presenta una oportunidad, puesto que estas familias no cuentan con una oferta atractiva que les brinde un plan de salud integral o complementario a bajo coste, confiable e inmediato frente a una emergencia médica neumológica, respiratoria o cualquier otra patología de menor riesgo.

El plan de marketing que se presenta a continuación propone reducir este problema a través del desarrollo de un plan de salud complementario, basado únicamente en consultas virtuales, para personas modernas de 25 a 35 años y personas formales de 36 a 50 años de los NSE C y D de Lima Metropolitana. Para ello, en el capítulo I se plantea la necesidad de la telemedicina como un servicio complementario de salud en el país y se realiza el análisis situacional para identificar factores de influencia, oportunidades y amenazas en el desarrollo de la estrategia, así como fortalezas y debilidades en la organización interna de Kunan Salud.

En el capítulo II se desarrolla la investigación de mercado, tanto la fase cuantitativa como la cualitativa, a partir de las cuales surgen diversos hallazgos, entre los que se destaca el temor generalizado de las familias por enfermarse y los hijos como influenciadores clave para tomar un servicio de salud en el hogar. En los capítulos III y IV, sobre la base de todo lo recopilado

se presenta el planeamiento estratégico, se definen los objetivos estratégicos y se desarrollan las estrategias generales y de marketing mix.

En el capítulo V se muestran las proyecciones de venta y se analiza la viabilidad económica del plan. De acuerdo con las estimaciones en ventas y costos, se proyecta, en un escenario conservador, un flujo de caja anual positivo desde el año 3, un VAN Económico positivo de S/ 2,036,155 y una TIR de 30.77%. Todos estos datos fueron realizados sobre una inversión inicial de S/ 484,909. en el año cero del flujo proyectado, como parte del plan promocional. Finalmente, se concluye que la nueva línea de negocio de Kunan Salud es una atractiva oportunidad de expansión y un negocio rentable en el tiempo por el continuo y acelerado auge de la telemedicina en el país.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	3
1.1 Análisis del macroentorno	3
1.1.1 Análisis PESTEL	3
1.2 Análisis del microentorno.....	8
1.2.1 Evolución y características del sector.....	8
1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	10
1.3 Análisis interno: la empresa.....	13
1.3.2 Misión.....	13
1.3.3 Visión.....	13
1.3.4. Valores	13
1.3.5 Organización y estructura	14
1.3.6 Productos y servicios que ofrece Kunan Salud	14
1.3.7 Análisis de la cadena de valor.....	14
1.3.8 Matriz FODA.....	15
1.3.9 Análisis situacional	16
CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	17
2.1 Objetivos.....	17
2.2 Metodología.....	18
2.3 Investigación exploratoria	19
2.3.1 Principales hallazgos	19
2.4 Investigación concluyente	22
2.4.1 Estimación de la demanda	22
2.5 Conclusiones de la investigación.....	23

CAPÍTULO III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	26
3.1 Objetivos de marketing.....	26
3.2 Estrategias genéricas.....	26
3.3 Estrategia de crecimiento.....	27
3.4 Ventaja competitiva	28
3.5 Estrategia de segmentación	29
3.6 Estrategia de posicionamiento	31
3.7 Propuesta de valor	32
3.8 Estrategia de marca.....	32
3.9 Estrategia de cliente.....	34
CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING.....	37
4.1 Estrategia de producto	37
4.1.1 Presentación de Kunan Salud	38
4.1.2 Presentación del <i>customer Journey</i> de Kunan Salud.....	40
4.2 Estrategia de precio	41
4.3 Estrategia de plaza	43
4.4 Estrategia de promoción	44
4.4.1 Plan de medios.....	44
4.4.2 Estrategia de social media	45
4.4.3 Acciones promocionales.....	46
4.5 Estrategia de personas	52
4.6 Estrategia de procesos	54
4.7 Estrategia de evidencias físicas	57
CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL.....	60
5.1 Supuestos generales	60
5.2 Proyección de ventas	61
5.3 Proyección de ingresos	62
5.4 Costos y gastos	63
5.5 Flujo de caja económico	64
5.6 Estado de resultados	65

CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
ANEXOS	75
NOTA BIOGRÁFICA DE LOS AUTORES	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del factor político	3
Tabla 2. Análisis del factor económico.....	4
Tabla 3. Análisis del factor social.....	5
Tabla 4. Análisis del factor tecnológico.....	6
Tabla 5. Análisis del factor ecológico.....	7
Tabla 6. Análisis del factor legal	7
Tabla 7. Niveles de las cinco fuerzas de Porter	10
Tabla 8. Rivalidad entre los competidores.....	12
Tabla 9. Matriz FODA.....	15
Tabla 10. Objetivos de investigación de mercados.....	17
Tabla 11. Hallazgos de los objetivos específicos.....	19
Tabla 12. Resultados de la estimación de demanda.....	23
Tabla 13. Objetivos de marketing a corto, mediano y largo plazo	26
Tabla 14. Análisis VRIO.....	29
Tabla 15. Niveles de producto	37
Tabla 16. Plan de medios digital.....	45
Tabla 17. Presupuesto promocional en soles	51
Tabla 18. Módulos de capacitación	53
Tabla 19. Proyección de ventas	62
Tabla 20. Proyección de ingresos	62
Tabla 21. Egresos fijos y variables	64
Tabla 22. Flujo de caja económico marginal	65
Tabla 23. Estado de resultados	66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Buyer persona moderna: adulto joven, hombre o mujer de 25 a 35 años	30
Figura 2. Buyer persona formal: adulto, hombre o mujer de 36 a 50 años	31
Figura 3. Estrategias de desarrollo de marca	32
Figura 4. Mantra de marca.....	33
Figura 5. Propuesta Crossselling	35
Figura 6. Servicio especializado	36
Figura 7. Presentación móvil.....	39
Figura 8. Presentación desktop.....	39
Figura 9. Customer Journey.....	40
Figura 10. Price brand ladder	43
Figura 11. Social media	46
Figura 12. Relaciones públicas.....	47
Figura 13. Acción influencers.....	48
Figura 14. Banner web	49
Figura 15. Banner app	49
Figura 16. Charlas en universidades.....	50
Figura 17. Estrategia de personas.....	52
Figura 18. Proceso de ingreso a nuestra plataforma.....	55
Figura 19. Proceso de atención médica	56
Figura 20. Página web de Kunan Salud.....	57
Figura 21. Aplicativo móvil de Kunan Salud	57
Figura 22. Redes sociales de Kunan Salud.....	58

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizacional de Kunan Salud	76
Anexo 2. Cadena de valor de Kunan Salud	77
Anexo 3. Guía de pautas de focus group	78
Anexo 4. Guía de entrevistas a profundidad a médicos	84
Anexo 5. Guía de entrevistas a profundidad a pacientes	85
Anexo 6. Guía de entrevistas a profundidad a especialistas	86
Anexo 7. Encuesta “Medicina Virtual”	87
Anexo 8. Journey Kunan Salud	93
Anexo 9. Flujo de navegación	94
Anexo 10. Pilar de producto	96
Anexo 11. Pilar de bienestar	96
Anexo 12. Pilar de médicos al instante	97
Anexo 13. Pilar de beneficios y promociones	97
Anexo 14. Spot de radio	98
Anexo 15. Testimoniales de YouTube	98
Anexo 16. Puntos de venta	99
Anexo 17. Tik Tok	99
Anexo 18. Blog	100

INTRODUCCIÓN

Kunan Salud nace hace 4 años como una empresa que busca reducir la brecha de acceso a una consulta médica y a mejorar la experiencia en la industria de la salud, ofreciendo un servicio con un modelo de atención médica *on demand*: a través de teleconsultas en el sector B2B (Business to Business). La compañía funciona mediante un aplicativo móvil y plataforma web, con la que los pacientes pueden conectarse en solo minutos con doctores certificados en la especialidad de medicina general mediante una videollamada.

A pesar de que la Covid 19 aceleró el proceso de adopción de telemedicina, la compañía sigue manteniendo su vigencia en el mercado impulsada por la baja consistencia del estado peruano en promover un sistema de salud óptimo para la población. El presente trabajo propone extender una nueva línea de negocio enfocada al B2C (Business to Consumer), para ello se realizó una investigación que abarcó seis objetivos: entender las limitaciones del sistema de salud en el país, comprender el macroentorno de la industria, conocer el perfil de pacientes en telemedicina, identificar el perfil de profesionales de la salud, validar la idea de negocio en atención virtual y finalmente estimar la demanda.

Los hallazgos de la investigación fueron claves para proponer la extensión de su servicio. Entre estos se destaca el temor generalizado de las familias por enfermarse, ya que no cuentan con los medios suficientes para afrontar una enfermedad, y los hijos como influenciadores clave para tomar el servicio, teniendo como problemas de salud más comunes las enfermedades respiratorias y neumológicas.

Asimismo, se ha diseñado cambios en la estrategia de Kunan Salud para la captación de clientes, segmentada en dos tipos: familias con hijos y familias con adultos mayores. El precio fijado para los dos públicos (medido en “hogares”) será de 30 soles y consistirá en un plan de suscripción orientado a los pacientes y sus familiares, nucleares o no, con un límite máximo de cuatro familiares inscritos. Además, a nivel de promoción, para difundir la suscripción de ambos públicos se optará por una mayor presencia en redes sociales por la naturaleza del servicio, sin perder de lado medios tradicionales como la radio para un mayor alcance.

Finalmente, con base en los resultados de la investigación, el presente plan de marketing evidencia que en el Perú hay una oportunidad para ofrecer un servicio que reduzca las brechas en la atención y accesibilidad a los sistemas de salud. Por ello, el modelo de Kunan Salud tiene una gran probabilidad de éxito en el país.

CAPÍTULO I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1 Análisis del macroentorno

1.1.1 Análisis PESTEL

Entorno político

Debido a la inestabilidad política del Perú, en los últimos años, el sector salud no ha tenido largos e importantes avances respecto a la telesalud. Producto de ello, a pesar de que contamos con la Ley N.º 30421, Ley Marco en Telesalud (2 de abril de 2016) y un decreto legislativo que fortalece los alcances de la telesalud (D.S. N.º 005-2021-SA), estos aún no se encuentran reglamentados del todo.

Tabla 1

Análisis del factor político

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
La Red Nacional de Telesalud cuenta con más de 2 600 establecimientos en el país.	Ministerio de Salud (16 de noviembre de 2020)	Amenaza	Brindar un servicio más rápido y directo a la hora de contar con una cita digital.
Aprobación del Plan Nacional de Telesalud 2020-2023	Ministerio de Salud (9 de diciembre de 2020)	Oportunidad	Buscar cumplir con todos los estándares estipulados y sobre todo marcar la pauta para futuras actualizaciones.

Entorno económico

En el ámbito económico, si bien la covid-19 aceleró la adopción de la telesalud en los hogares peruanos, aún el porcentaje es bajo, bordeando la atención de solo el 5% de pacientes en las clínicas (Tuesta, 15 de octubre de 2022). Y aunque el sector privado representa solo el 9% de asegurados en el país (Videnza Consultores, 2022), es un importante medidor en la adopción de las nuevas tecnologías. Finalmente, en el sector público el gasto per cápita anual en salud asciende a S/ 874 por paciente, muy por debajo de los S/ 2 216 que invierten países como Chile (Redacción Perú21, 11 de noviembre de 2022).

Tabla 2*Análisis del factor económico*

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Según Fortune Business Insights, el mercado de la telemedicina en el mundo alcanzará los US\$ 396 760 millones (de 2021 a 2027).	Redacción Perú21 (10 de junio de 2022)	Oportunidad	Sumarse a este crecimiento ofreciendo en un futuro más servicios digitales de salud.
El gasto de bolsillo en salud promedio de un hogar fue de S/ 1 136 soles en 2020	Beteta y Olivares (2022)	Amenaza	Ofrecer planes diversificados y accesibles para ser atractivos para los pacientes.

Entorno social

En el ámbito social, el Ministerio de Salud (Minsa) brindó atención en telemedicina a 14 millones de pacientes en el 2020 y a 20 millones en el 2021, mostrando no solo un avance por parte del Estado, sino una rápida adecuación que se viene dando por parte de todos los peruanos (Redacción Perú21, 16 de diciembre de 2021). Estos avances se han visto reflejados en el 2023 donde Perú obtuvo una calificación “muy alta” en la adecuación de servicios digitales de acuerdo con la ONU (United Nations, 2022).

Algo clave para la inclusión digital en el sector salud es la conectividad en los hogares, las capacidades y conocimientos tanto desde el lado del paciente como de los médicos, y finalmente una mayor inversión en infraestructura que beneficie a los ciudadanos y profesionales de la salud (Redacción Perú21, 10 de junio de 2022).

Tabla 3*Análisis del factor social*

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Los pacientes cada vez están más preocupados por informarse sobre su salud y, si presentan un síntoma, lo investigan en Internet.	(Redacción Deloitte, 2021)	Oportunidad	Por la misma naturaleza digital de nuestro negocio, será clave brindar información constante a los pacientes en redes sociales.
Según datos del INEI al 2022, se estima que 83 de cada 100 personas que se enferman no son atendidas en servicios de salud públicos ni privados ya sea a nivel urbano o rural.	(Rodríguez, 28 de marzo de 2023)	Oportunidad	No perder el foco de potenciales clientes del nivel rural para ser atendidos por Kunan Salud.
En el sistema sanitario peruano, entre el 60% y el 80% de la gestión se lleva a cabo con documentos físicos, por lo que se requiere una capacitación constante del personal médico.	(Redacción RPP, 8 de julio de 2022)	Amenaza	Mantener de forma recurrente capacitaciones al personal médico contratado para mejorar sus competencias digitales

Entorno tecnológico

En el ámbito tecnológico, el Perú viene implementando diversos esfuerzos no solo en infraestructura, sino también a nivel de capacitaciones. Hoy en día se cuenta con un importante acuerdo interinstitucional con los nueve colegios profesionales de la salud del Perú para fortalecer las competencias de los profesionales a través de capacitaciones virtuales a nivel nacional (EsSalud, 14 de febrero de 2023).

Además, en el 95,1% de los hogares del país existe al menos un miembro con teléfono celular. Y respecto a la conexión a través de un computador, el 35,6% de los hogares a nivel nacional disponen de un dispositivo, siendo el 51,5% provenientes de Lima Metropolitana (Instituto Nacional de Estadística e Informática, junio de 2023).

Tabla 4*Análisis del factor tecnológico*

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Desde octubre del 2020 se implementó en el Perú el Centro Nacional de Telemedicina (Cenate) que ha logrado más de 2 millones de atenciones por teleconsulta hasta el momento.	(Redacción El Comercio, 16 de febrero de 2022)	Amenaza	Ofrecer beneficios adicionales que nos diferencien de la atención brindada por el Estado.
De acuerdo con los pronósticos mundiales de IdC (Internet de las cosas), se espera que para 2024, el 50 % de la infraestructura mundial se encuentre en el borde de la red 5G, convirtiendo a las teleconsultas más accesibles para los pacientes.	(Sasaki, 2 de febrero de 2023)	Oportunidad	Continuar reforzando los beneficios de la atención digital teniendo en cuenta que la red 5G contribuye a su crecimiento.

Entorno ecológico

En el ámbito ecológico, la eliminación de las visitas médicas presenciales permitirá una mayor reducción de la huella de carbono, producto de la utilización del transporte público o privado. Además, el hecho de contar con la ficha del paciente, los resultados de laboratorio y las recetas médicas en formato digital, permitirá reducir el nivel de gasto de papel en los centros de salud (Vélez, 19 de agosto de 2022).

Tabla 5*Análisis del factor ecológico*

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
A menudo, los hospitales y clínicas deben pagar altas cuentas por el consumo de energía eléctrica.	(War-Energy, 2020)	Oportunidad	Posicionarse pronto al tener en cuenta la proliferación de servicios digitales de las clínicas en un futuro cercano.

Entorno legal

En el ámbito legal, desde el 2005 se han venido desarrollando los lineamientos de la telesalud y la telemedicina en el Perú, empezando por el Plan Nacional de Telesalud en el 2005, primer esfuerzo multisectorial para superar las brechas de acceso a los servicios de salud para áreas remotas y rurales (Curioso y Galán-Rodas, 2020).

Tabla 6*Análisis del factor legal*

Factor	Fuente	Impacto	Decisión estratégica
Directiva Administrativa para la Implementación y Desarrollo de los Servicios de Teleorientación y Telemonitoreo	Resolución Ministerial N.º 146-2020-Minsa (31 de marzo de 2020)	Oportunidad	Continuar orientando a la población sobre los beneficios y ventajas de la telesalud en sus vidas.

1.1.2 Conclusiones del análisis PESTEL

Luego de realizado el análisis PESTEL, se concluye que existen más oportunidades para la implementación de una nueva línea de negocio enfocada en el público en general. Si bien el factor político y legal generan cierta inestabilidad debido a que no se cuenta con un plan de salud digital definitivo, en los últimos años, desde la aparición de la covid-19, se evidencia un aceleramiento por tratar de definir completamente el marco legal.

Además, en el ámbito económico y social, teniendo en cuenta los gastos en salud de la población, se observa cómo urge una alternativa más accesible y atractiva para que más

pacientes sean atendidos por un especialista de la salud que les brinde una atención de calidad y les otorgue una receta médica. Finalmente, en el ámbito tecnológico, la implementación del 5G será un nuevo hito para la telemedicina que no se puede desaprovechar, a pesar de que sean cada vez más las clínicas las que optan por implementar sus propios sistemas de telesalud para sus clientes, debido a todos los beneficios vistos a nivel ecológico y legal.

Por todo lo mencionado anteriormente, es importante ganar terreno rápidamente, pero sobre todo diferenciarse desde el primer momento del trabajo que viene realizando el Estado con respecto a la telemedicina.

1.2 Análisis del microentorno

1.2.1 Evolución y características del sector

Kunan Salud pertenece a la industria de la salud y se especializa en la modalidad de consultas virtuales, también conocida como telemedicina. A continuación, se explicará la evolución de este rubro y sus principales características.

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS), la OMS define la telemedicina como una prestación de servicios a través de las tecnologías de la información y la comunicación con el objetivo de cuidar la salud de la población y de la comunidad (Organización Panamericana de la Salud, 2020). Dentro de estos servicios existen las citas médicas virtuales, las atenciones por llamadas (como la línea 113 del Minsa) y las atenciones vía mensajería y correos electrónicos para brindar orientación sobre salud.

En el 2017, el Minsa implementó la telemedicina en sus hospitales y, hasta antes de pandemia de COVID-19, se realizaban alrededor de 100 atenciones diarias. En el 2020, durante el estado de emergencia, se atendían por telemedicina a 1 800 personas cada día (Martins & Romero Group, 2023). La pandemia y la crisis sanitaria mostraron las grandes carencias del sistema de salud en el país e impulsaron a que la telemedicina juegue un papel fundamental con un servicio distinto al que estaban acostumbrados, pero necesario para mantener el aislamiento.

Esta situación impulsó a que el Estado promulgue el Decreto Legislativo N.º 1490 que fortalece los alcances de la Telesalud y, en el cual, modificara el Reglamento de Ley N.º 30421 en los artículos 2 y 3 para establecer lineamientos generales para la implementación y desarrollo de la

Telesalud e incrementar su cobertura mediante el uso de las tecnologías en todo el sector (D.L. N.º 1490, 10 de mayo de 2020). Lo beneficioso de la telemedicina es que no solo fue un eje fundamental para el país durante la pandemia, también ha permitido acortar la brecha de contacto con las comunidades rurales y de niveles socioeconómicos muy bajos que carecen de un servicio de salud. Hacia el 2022, el Minsa y la línea 113 han atendido más de 2 millones de consultas de la población (Redacción Andina Agencia Peruana de Noticias, 1 de enero de 2023). Como se ha mencionado anteriormente, la pandemia cambió la perspectiva sobre el cuidado de la salud y existe cada vez una mayor urgencia por contar con un adecuado servicio médico.

Un hito importante en la evolución de la industria de la salud y que impacta en la prestación de los servicios de telemedicina es la escasez de médicos en el país. Entre abril del 2020 y diciembre del 2021, la cantidad de médicos incrementó en 7 207, sin embargo, según Natalia Campos, médica en salud pública y docente, este dato representa un aumento poco significativo si medimos una ratio por cada mil habitantes en el país (1.5) (Revollé, 16 de marzo de 2022). Este problema en la industria limita cualquier oferta de telemedicina de cualquier entidad del Gobierno o privada para atender a los segmentos objetivo.

La industria de la salud en el país se caracteriza por la baja confianza en el cuidado de la salud con el adecuado tratamiento, el alto costo del cuidado de la salud y no poder pagar por una buena atención médica, la igualdad de atención dentro de todo el sistema de salud, la complejidad de obtener una cita médica cuando se necesita, los largos tiempos de espera para las citas y el acceso rápido a la información sobre el cuidado de la salud de manera oportuna. Todos estos problemas fueron obtenidos del estudio “Monitor de Servicio de Salud Global de Ipsos 2022” realizado por Global Advisor y que contiene el resultado de encuestas de 30 países, donde Perú destaca por los resultados negativos (Ipsos, setiembre de 2022).

Pese a que se ha avanzado en la industria de la salud con la telemedicina y que la perspectiva a futuro de que el sector salud mejore en el país (Ipsos, setiembre de 2022), existen segmentos que mantienen precarias condiciones de atención sanitaria y salud. Por ese motivo, es fundamental que, a través de la telemedicina, se tiendan puentes y se reduzcan las brechas en estos segmentos con un servicio mejorado y una propuesta de valor que tenga como eje la solución de todos estos problemas.

1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tabla 7

Niveles de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza	Nivel	Motivo
Poder de negociación de clientes	Bajo	No hay una amplia oferta ni tampoco un adecuado servicio. Además, Kunan Salud es la única empresa con un servicio <i>on demand</i> .
Poder de negociación de proveedores	Medio	Hay un déficit de médicos por cada mil habitantes en el país. Sin embargo, según la experiencia B2B, el modelo para trabajar en la plataforma es atractivo para los médicos.
Amenaza de nuevos entrantes	Bajo	Servicio con el mejor costo para el cliente, gracias a las eficiencias constantes en los recursos. Las plataformas son óptimas y eficientes en cuanto a tiempos de espera y atención de calidad. Fidelidad de cliente por atención exclusiva y personalizada.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Bajo	El servicio sustituto es el modelo tradicional de atención (presencial). Este servicio ha demostrado no ser el adecuado para el segmento objetivo.
Rivalidad entre los competidores	Bajo	Existen pocos competidores directos y ninguno ofrece un servicio <i>on demand</i> dentro de su propuesta de valor.

- Poder de negociación de los clientes: tienen a su alcance una oferta deficiente de telemedicina, lo que es característico en todo el sector salud del país. Desde el servicio público que ofrece el Gobierno hasta los servicios privados de clínicas y compañías de seguro, existen carencias y brechas importantes contra un segmento de clientes en el que se enfoca Kunan Salud. Asimismo, la empresa es la única en el mercado capaz de ofrecer un servicio *on demand*, para una atención rápida y oportuna. Frente a lo anteriormente expuesto, el poder de negociación de los clientes es bajo.
- Poder de negociación de los proveedores: el principal proveedor del servicio es el médico y, actualmente, existe un déficit de médicos en el país. A diferencia de otros países como Chile, donde hay 5 médicos por cada mil habitantes, la ratio de atención en el Perú por cada mil habitantes es de 1.5 médicos (Revollé, 16 de marzo de 2022). Por otra parte, según la experiencia en el B2B, los médicos pueden atender hasta 28 pacientes al día (asumiendo que están 4 horas diarias y hacen 7 atenciones por hora en

la plataforma) lo cual les genera beneficios económicos adicionales a los que ya tienen. Por tanto, el poder de negociación es medio.

- Amenaza de nuevos entrantes: el incremento de la oferta en el servicio de telemedicina y la promulgación de leyes en el país ha impulsado que la red de hospitales, la red privada de clínicas y las compañías de seguro incorporen esta modalidad en sus propuestas. Sin embargo, la gran mayoría de estas propuestas se basan en digitalizar el modelo tradicional, sin ejecutar cambios en las carencias y brechas que actualmente tienen para varios segmentos. Por otra parte, empresas como Betterfly (competidor directo de Kunan) están orientando su oferta hacia hábitos saludables y bienestar social. Kunan, a diferencia de los demás, está focalizado en mejorar la experiencia de las consultas médicas virtuales con el mejor costo del mercado, el menor tiempo de espera para una atención inmediata y con alta fidelización de clientes debido a la atención personalizada de calidad. Debido a todo esto, la amenaza de nuevos entrantes resulta baja.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: los servicios sustitutos corresponden a las modalidades tradicionales de los servicios ofrecidos por el Minsa, el SIS, la red privada de clínicas y las compañías de seguro. No existe una amplia oferta de servicios sustitutos y la perspectiva es que ninguna de los organismos mencionados está en la capacidad de ofrecer un servicio adecuado a las necesidades y requerimientos del mercado objetivo de Kunan Salud. Otro sustituto es la asistencia en farmacias y la automedicación del paciente, aunque no es una opción especializada en el sector. Por ende, la amenaza de servicios sustitutos es baja.
- Rivalidad entre los competidores: existe un nivel de rivalidad bajo, ya que hay pocos competidores directos que tengan una oferta de servicio similar a la de Kunan (ver tabla 8). Algunas de estas empresas son Aliviamed, Betterfly, Doctor Auna y Smartdoctor, de las cuales ninguna tiene dentro de su propuesta de valor el servicio *on demand* (la más parecida es la oferta de Aliviamed). Además, no todos los competidores están enfocados en atender los NSE C y D, solo Kunan Salud está mejorando la experiencia con el servicio *on demand* y los demás están imitando al sistema privado por adoptar características similares.

Tabla 8*Rivalidad entre los competidores*

Competidor	SmartDoctor	Doctor Auna	Betterfly	Aliviamed	Kunan Salud
Oferta de servicio	Oferta orientada solo al B2B, se trata de un sistema que incluye seguimiento integral del bienestar de las personas con la finalidad de mejorar su productividad en las empresas.	Ofrecen un servicio de salud ocupacional, mediante citas virtuales de medicina general, condicionadas a pasar después por una cita presencial con un especialista.	Cuenta con una oferta B2B orientada al bienestar social y protección de los trabajadores. Arma paquetes a la medida de las empresas y las impulsan a mejorar la vida de sus empleados.	Asociado con Mifarma e Inkafarma, ofrece un servicio al instante mediante llamadas telefónicas a una central o a través de las farmacias asociadas.	Oferta actual orientada al B2B, se extenderá al B2C con una propuesta similar de atenciones médicas virtuales <i>on demand</i> , asegurando obtener una cita inmediata cuando se necesite y donde se necesite y con un cobro por suscripción mensual de hasta 8 consultas
Modalidad	Remota	Presencial y remota	Remota	Presencial y remota	Remota
Precios	S/ 29.90 por suscripción al mes	S/ 5.66 por suscripción al mes	S/ 11.80 por suscripción al mes	S/ 19.00 por consulta al mes	S/ 30.00 por suscripción al mes
N.º de consultas	4 consultas al mes para cualquier persona del grupo familiar	1 consulta al mes solo para un integrante		1 consulta al mes solo para un integrante	8 consultas al mes para cualquier persona del grupo familiar
Tiempo en el mercado	4 años	15 años	2 años	Menos de 1 año	3 años en el B2B

Finalmente, de acuerdo con las cinco fuerzas de Porter (1985) se concluye que los niveles de estas tienen resultados bajos o medios para Kunan Salud. De esta forma, se presenta un escenario atractivo para la empresa, ya que demuestra contar con buenas oportunidades y grandes competencias para ofrecer su propuesta de valor al mercado objetivo.

1.3 Análisis interno: la empresa

1.3.1 Historia

Kunan Salud nace a fines del año 2020, a partir la idea de cinco socios que decidieron replicar un modelo de atención médica bajo demanda en Sri Lanka y segmentada, geográficamente, para el Perú y luego Latinoamérica. El principal motivador para desarrollar este proyecto en el Perú fue la pobreza que domina la salud local, no únicamente tras los resultados de covid-19, sino porque familias que contaban con seguro público podían morir sin ser atendidas y las condiciones de sus tratamientos eran inhumanas, esperando por una cita médica más de tres meses.

Hoy en día Kunan Salud cuenta con una gran presencia de servicio en el mercado local y piensa expandirse a Chile, Colombia y México en los próximos años (L. Torres, comunicación personal, 22 de febrero de 2024).

1.3.2 Misión

Brindar una atención médica de calidad de todos los peruanos que sufren carencias, de una manera oportuna, inmediata y justa, a través de la telemedicina (L. Torres, comunicación personal, 22 de febrero de 2024).

1.3.3 Visión

Ser la mejor plataforma de telemedicina que facilita el acceso rápido a profesionales de la salud (L. Torres, comunicación personal, 22 de febrero de 2024).

1.3.4. Valores

- **Compromiso:** Apuntar a ofrecer el mejor servicio a los clientes, incluso más allá de las obligaciones como empresa con ellos. El equipo trabaja hacia una meta en común.
- **Transparencia:** Proveer a los clientes de información clara y veraz para la toma de decisiones.

- **Ambición:** Búsqueda continua de nuevos retos y nuevas tecnologías para las plataformas digitales. Adelantarse a las situaciones futuras con una solución innovadora adaptada a cada necesidad.
- **Honestidad:** Aplicar la sinceridad en todo momento tanto con los clientes como con los colaboradores de la empresa (L. Torres, comunicación personal, 22 de febrero de 2024).

1.3.5 Organización y estructura

La empresa tiene una estructura organizacional formal corporativa que funciona a través de un modelo jerárquico (ver anexo 1).

1.3.6 Productos y servicios que ofrece Kunan Salud

- **Telemedicina con médicos generales:** atención médica inmediata para problemas de baja complejidad; el tiempo de espera es de menos de 3 minutos.
- **Atención psicológica virtual:** soporte psicológico en un espacio seguro y de confianza.
- **Asesoramiento nutricional:** citas con nutricionistas y herramientas para mejorar la alimentación.
- **Fitness virtual:** entrenamiento funcional, baile, yoga, meditación y mucho más.

1.3.7 Análisis de la cadena de valor

El anexo 3 presenta la estructura de la cadena de valor de Kunan Salud, la misma que comprende eslabones primarios (controlables y no controlables) y eslabones de apoyo (Alonso, 2008). Los eslabones primarios controlables se consideran prioritarios dado que pueden evidenciar la propuesta de valor y ventaja competitiva del servicio, las cuales se mencionan a continuación:

- **Marketing y ventas:** Liderado por el equipo comercial, quienes se encargan de la comunicación, publicidad y promoción del servicio a través de los diversos canales. Asimismo, son el primer contacto con los clientes potenciales (B2C y B2B).
- **Equipo de soporte (*Back office*):** Kunan Salud cuenta con un desarrollo web propio para el control en tiempo real de la operación llamado Kunan admin, que se encuentra alojado en Amazon Web Services. El equipo de soporte de Kunan cuenta con turnos rotativos que les permite estar conectados durante toda la jornada de atención al público

y así asegurar el correcto funcionamiento de las plataformas en tiempo real mientras se dan las atenciones a los pacientes en *front office*.

- **Equipo médico (*Front office*):** Corresponde a los profesionales que se encargarán del contacto directo con los pacientes y atenderán sus necesidades e inquietudes. Los médicos son indispensables porque de ellos depende la recurrencia de pacientes y buena calificación del servicio. Por ello, reciben capacitaciones constantes respecto a las mejoras de la plataforma y calidad de servicio.
- **Posventa:** Liderado por el equipo de atención al cliente, cuya misión será atender de manera oportuna cualquier necesidad o inquietud de los pacientes posterior a sus consultas médicas.

1.3.8 Matriz FODA

A continuación, en la tabla 9 se mencionan las principales fortalezas y debilidades relacionadas al análisis interno de la empresa, así como las oportunidades y amenazas en el contexto en el que se desenvuelve la organización.

Tabla 9

Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Escasas alternativas de salud privada de calidad accesibles para la población con bajo poder adquisitivo. - El sistema de salud público no se abastece para cubrir necesidades de sus afiliados. - 43% de hogares de Lima Metropolitana pertenecen al NSE C. Esto supone un mercado potencial por atender y que no es cubierto por la oferta actual del país (Ipsos, 4 de enero de 2021). - De acuerdo con la OMS sobre la telemedicina, es fundamental aprovechar el potencial de las tecnologías digitales para alcanzar la cobertura sanitaria universal (Organización Mundial de la Salud, 17 de abril de 2019) 	<ul style="list-style-type: none"> - Las aseguradoras vienen trabajando en proyectos de telemedicina, incluso para clientes no afiliados. - No hay regulaciones estrictas en los planes de salud que se ofrece en el mercado, a pesar de las normas y marcos legales sobre los que se debe operar. - Bajas barreras de ingreso a este mercado desatendido. - Limitaciones técnicas que podrían tener algunas personas en el uso de dispositivos electrónicos.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Primera plataforma <i>on demand</i> (rápida e inmediata) en el Perú que ofrecería un servicio integral de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kunan Salud no cuenta con experiencia en venta directa en el B2C.

<ul style="list-style-type: none"> - Kunan Salud cuenta con la plataforma en funcionamiento y de gran aceptación entre sus clientes. - Procesos flexibles y equipo altamente capacitado para adecuar la oferta en los aplicativos móviles. - El servicio permite afiliar al núcleo familiar sin costo adicional. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con un posicionamiento de marca consolidado en la industria de la salud. - Propiedad intelectual no está patentada, lo cual la hace altamente imitable. - Desconfianza en el público objetivo: no tienen la certeza de que quien los atiende es un médico real y capacitado.
---	--

1.3.9 Análisis situacional

Se concluye que, a pesar de que las barreras de entrada al mercado son muy bajas, existen muchas oportunidades crecientes en el mercado para la empresa. Los factores del microentorno tales como el costo del cuidado de la salud, la facilidad para obtener una cita médica, los largos tiempos de espera y el acceso a información son muy atractivos para el despegue de Kunan Salud en el mercado peruano. Finalmente, Kunan Salud se muestra como una organización sólida financieramente, con ingresos sostenidos y con una cultura corporativa sólida que busca abrirse paso al mercado internacional.

CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.1 Objetivos

Tabla 10

Objetivos de investigación de mercados

Objetivo general		Objetivo específico		Herramientas de investigación			
				FS	FG	EP	E
OG1	Entender las limitaciones del sistema de salud	OE1	Entender lo que piensan los pacientes sobre la industria de la salud en el país	X	X		
		OE2	Entender qué tan importante es la salud para los pacientes		X	X	
		OE3	Conocer el crecimiento del interés de la salud en los pacientes	X			
		OE4	Conocer los problemas más importantes que abarca el sistema de salud	X	X	X	
		OE5	Conocer cómo los pacientes resuelven actualmente sus necesidades en la salud		X		
OG2	Comprender el macroentorno y la industria de la salud virtual	OE6	Analizar el macroentorno de la industria de la salud virtual	X			
		OE7	Determinar las amenazas y oportunidades de la industria de la salud virtual para una empresa	X			
		OE8	Analizar el microentorno de la industria de la salud virtual	X			
		OE9	Identificar a los proveedores, sus características y poder de negociación	X			
		OE10	Identificar a los competidores, sus características y nivel de rivalidad	X			
OG3	Conocer el perfil de los pacientes que se atenderían por telemedicina	OE11	Identificar los datos psicográficos y demográficos de los pacientes	X	X		X
		OE12	Identificar los problemas de salud más relevantes de los pacientes	X	X		
		OE13	Identificar las razones por las cuales los pacientes no están siendo atendidos	X	X		
		OE14	Conocer las percepciones de atenciones virtuales on demand		X		
		OE15	Conocer el interés de los pacientes con la atención virtual on demand		X		
		OE16	Conocer los canales de comunicación relevantes de los pacientes		X		
OG4	Identificar el perfil de los profesionales de la salud	OE17	Identificar el interés de la atención virtual on demand			X	
		OE18	Identificar los principales atributos de una atención virtual on demand			X	
		OE19	Conocer las percepciones de atenciones virtuales on demand			X	
		OE20	Conocer qué los motivaría y qué no los motivaría a trabajar en línea y on demand			X	
OG5	Validar la idea de negocio on demand en la atención virtual	OE21	Conocer la disposición de complementar el servicio médico con atenciones virtuales on demand		X	X	
		OE22	Determinar ventajas y desventajas de la atención virtual on demand		X	X	
		OE23	Conocer en qué casos tomarían el servicio de atención virtual on demand		X	X	
OG6	Estimar la demanda	OE24	Identificar al monto por pagar de los pacientes por el servicio de atención virtual on demand		X		X
		OE25	Identificar la intención de la toma del servicio virtual on demand		X	X	X
		OE26	Identificar la frecuencia de la toma de servicio		X	X	X
		OE27	Calcular el tamaño de la demanda	X			X

2.2 Metodología

Con la finalidad de validar la idea de negocio propuesta y comprobar que la oportunidad identificada tiene un alto interés en el público objetivo, se ejecutó una investigación de mercado en dos fases (Rabadán y Alto, 2003), una primera fase exploratoria compuesta por fuentes secundarias, entrevistas a profundidad y focus groups y una fase concluyente en la que se levantó data a través de encuestas; de la siguiente manera:

- **Fuentes secundarias:** obtenidas principalmente de artículos en línea, páginas web, diarios impresos y encuestas de carácter nacional y públicas, relacionadas con la problemática destacada en el presente trabajo sobre el sistema de salud.
- **Entrevistas a profundidad:** se definió una guía de entrevistas a profundidad para especialistas del sector salud y médicos con experiencia en telemedicina y con cargos importantes en clínicas privadas (ver anexo 7). Por otro lado, se definió otra guía de entrevistas a profundidad para personas que forman parte del público objetivo (ver anexo 8). Las entrevistas llevadas a cabo tuvieron como fin ampliar los conocimientos en el sector y reforzar la información obtenida por las fuentes secundarias y los focus group.
- **Focus group:** se realizaron dos focus group a través de inSitu Consultores, empresa especializada en investigaciones de mercado, la cual se encargó de moderar las dinámicas y armar un informe final con los hallazgos más destacados. La guía de pautas (ver anexo 6) fue elaborada en conjunto con la consultora y en ella se definieron los grupos de pacientes en dos rangos de edad (25-35 años y 36-50 años) para los niveles socioeconómicos C/D, entre hombres y mujeres con experiencia en telemedicina y sin ella.
- **Encuestas:** se llevó a cabo una encuesta digital dirigida para hombres y mujeres entre 25 y 50 años, de los NSE C y D de Lima Metropolitana que cumplen el rol de jefe de hogar o decisor cuando se trata de temas relacionados a salud en la familia. En estas encuestas se consideraron consultas para conocer los estilos de vida, la disposición de compra, el precio aceptado por el consumidor y los atributos más importantes que consideran los pacientes.

2.3 Investigación exploratoria

2.3.1 Principales hallazgos

Tabla 11

Hallazgos de los objetivos específicos

Objetivo específico		Principales hallazgos
OE1	Entender lo que piensan los pacientes sobre la industria de la salud en el país	A pesar de que el paciente acude a los establecimientos médicos del SIS y EsSalud frente a un problema, tienen un concepto negativo de la industria local de salud, ya que consideran que su servicio es ineficiente. Solo en el caso de un problema muy grave, algunos llevan de manera excepcional a su familiar a una clínica, a pesar de los elevados costos y el gasto extra en salud que generaría.
OE2	Entender qué tan importante es la salud para los pacientes	La salud es uno de los factores más importantes para los pacientes y sus familias. La mayoría de los pacientes mencionaron que uno de sus principales temores era contraer enfermedades porque los limita con sus tareas diarias y que un familiar cercano se enferme gravemente porque se sienten limitados para ayudar.
OE3	Conocer el crecimiento del interés de la salud en los pacientes	El interés de la población en salud incrementó drásticamente a raíz de la pandemia. En los primeros diez meses del 2021, la línea 113 del MINSA brindó 1.4 millones de orientaciones médicas en Lima y otras regiones (Ministerio de Salud, 7 de diciembre de 2021). Sin embargo, para el 2022 la cifra de atenciones incrementó a 2.3 millones (Redacción Andina Agencia Peruana de Noticias, 1 de enero de 2023)
OE4	Conocer los problemas más importantes que abarca el sistema de salud	De acuerdo con una encuesta de Global Advisor de Ipsos, realizada en 30 países incluyendo Perú, algunos de los principales problemas en salud son el poco acceso a tratamientos y los largos tiempos de espera, el alto costo para acceder a esos tratamientos, la falta de inversión en salud preventiva y en salud en general, la mala calidad del tratamiento, entre otros. Por otra parte, se identificó el acceso a los medios tecnológicos, la poca conexión en lugares remotos, la falta de una historia clínica común en todos los establecimientos y cobertura del internet en todo el Perú como otras limitantes del desarrollo de la telemedicina.
OE5	Conocer cómo los pacientes resuelven actualmente sus necesidades en la salud	Cuando hay problemas de salud en casa, los pacientes suelen acudir al SIS o a los hospitales de EsSalud para atenderse. Sin embargo, dependiendo de la gravedad y de quién se trate, toman diferentes decisiones. Por ejemplo, cuando los hijos se enferman acuden a clínicas o atenciones particulares y cuando se trata de los padres y no es tan grave o ya conocen el tratamiento, van a la botica más cercana, se automedican o consultan a un médico de cabecera de confianza.
OE6	Analizar el macroentorno de la industria de la salud virtual	A pesar de que contamos con la Ley N.º 30421, Ley Marco en Telesalud y el Decreto Legislativo N.º 1490 que fortalece los alcances en Telesalud, nos encontramos como un país muy incipiente en todo lo relacionado a la telemedicina.
OE7	Determinar las amenazas y oportunidades de la industria de la salud virtual para una empresa	Las oportunidades y amenazas de la industria de la salud virtual están detalladas en la matriz FODA del capítulo 1.

Objetivo específico		Principales hallazgos
OE8	Analizar el microentorno de la industria de la salud virtual	El análisis del microentorno de la industria de la salud virtual se hizo a través de las 5 fuerzas de Porter y se concluyó que existe un escenario óptimo para desarrollar una propuesta de valor ajustada a las necesidades del público objetivo.
OE9	Identificar a los proveedores, sus características y poder de negociación	El poder de negociación de los médicos como principales proveedores es medio, debido a la escasez de médicos por cada mil habitantes y a lo atractivo que resulta la oferta de Kunan Salud para ellos según la experiencia del B2B.
OE 10	Identificar a los competidores, sus características y nivel de rivalidad	De acuerdo con el análisis de las 5 fuerzas de Porter, no existe un competidor que tenga la misma oferta de valor que Kunan Salud para el segmento B2C y solo Aliviamed se asimila un poco a la oferta, pero resalta la diferencia del cobro por atención y del cobro por suscripción con atenciones limitadas que ofrece Kunan.
OE 11	Identificar los datos psicográficos y demográficos de los pacientes	En primer lugar, se determinaron dos grupos de pacientes para el NSE C y D en Lima Metropolitana según el rango de edad: de 25 a 35 años y de 36 a 50 años. De acuerdo con estos grupos, se describieron dos tipos de Buyer Persona detallados en los anexos 8 y 9 del presente trabajo.
OE 12	Identificar los problemas de salud más relevantes de los pacientes	Según el Minsa, en el 2022 la mayoría de los problemas de salud en pacientes se relacionaron a infecciones respiratorias y problemas de salud mental. Esta información fue reforzada en los focus group, ya que se destacaron enfermedades para tratarse por pediatría y neumología, principalmente enfermedades respiratorias agudas en hijos, familiares de edad avanzada y madres.
OE 13	Identificar las razones por las cuales los pacientes no están siendo atendidos	La mayoría de los pacientes mencionan no ser atendidos por la poca disposición de médicos en los centros de atención, las largas colas de espera cuando acuden a sus citas y la baja confianza en el sistema de salud. Son atendidos mayormente cuando pasan por el área de emergencias y el paciente se encuentra grave.
OE 14	Conocer las percepciones de atenciones virtuales on demand	Los pacientes no ven el servicio de telemedicina como la solución a todos los problemas que tienen con el sistema de salud, pero ven la opción de una atención virtual <i>on demand</i> como una idea buena por tratarse de un servicio rápido e inmediato que los aliviaría en gran medida. Los atributos que relacionaron a la idea fueron inmediatez y rapidez, seguridad y tranquilidad, ahorro de tiempo, accesibilidad, práctico y directo.
OE 15	Conocer el interés de los pacientes con la atención virtual on demand	A todos los pacientes les resulta creíble el servicio y tienen un gran interés en contar con el servicio de Kunan Salud, principalmente en el grupo donde la mayoría son padres, ya que les daría tranquilidad saber que pueden acceder de una forma rápida y segura a una consulta médica para tratar enfermedades no graves en sus hijos.
OE 16	Conocer los canales de comunicación relevantes de los pacientes	Los canales de comunicación más relevantes para los pacientes son las redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok) y publicidad televisiva. Además, les gustaría que la comunicación contenga los beneficios del servicio, la facilidad de afiliarse, mensajes que destaquen la atención rápida y promociones.
OE 17	Identificar el interés de la atención virtual on demand	Si bien el interés de la telemedicina tuvo su pico más alto durante la covid-19, esta mantiene un público ganado que no solo está fidelizado, sino que recomienda a otros a optar por este medio y ayuda a darle mayor credibilidad y eficacia al servicio. Además, es una buena oportunidad frente a lo saturado que está el sistema de salud público en el Perú.
OE 18	Identificar los principales atributos de una atención virtual on demand	La inmediatez es el rasgo más resaltante en una teleconsulta, pero no el único a destacar, puesto que la seguridad de los pacientes al no exponerse a ir físicamente a un centro de atención, así como el tiempo que les toma el traslado, influyen altamente a la hora de optar por una teleconsulta.
OE 19	Conocer las percepciones de atenciones virtuales on demand	La atención del médico es clave durante la teleconsulta, por lo cual el esfuerzo por escuchar, tranquilizar y recomendar al paciente con la cámara encendida tiene un grado importante en su evaluación y servicio durante la consulta virtual. Asimismo, los médicos consideran que una atención virtual no puede resolver emergencias muy graves y siempre será

Objetivo específico		Principales hallazgos
		mejor una atención presencial. Por otra parte, los servicios de atenciones virtuales son satisfactorias por lo amigables que son las plataformas digitales, debido al fácil entendimiento y navegación para el médico y el paciente.
OE 20	Conocer qué los motivaría y qué no los motivaría a trabajar en línea y on demand	La idea de disponer más de su tiempo para generar nuevos trabajos e ingresos diarios en sus momentos de ocio, la facilidad de conexión desde el lugar donde se encuentren y lo prometedor que se ven los avances en la virtualidad para las atenciones médicas genera una mayor importancia e interés para los médicos.
OE 21	Conocer la disposición de complementar el servicio médico con atenciones virtuales on demand	Los pacientes determinaron que el servicio no necesariamente reemplaza una cita médica presencial y que lo que hace es darle una solución inmediata al problema para que, luego de superada la crisis, acudan a un centro de salud. Por tanto, están dispuestos a complementar el servicio en la oferta de salud existente. Los médicos piensan que un servicio virtual no puede reemplazar completamente un servicio presencial, especialmente cuando se trata de emergencias.
OE 22	Determinar ventajas y desventajas de la atención virtual on demand	Las ventajas de la atención virtual on demand son la rapidez e inmediatez del servicio, disponibilidad de los médicos, ahorro de tiempo, solución de problemas puntuales, acceso fácil y en cualquier momento, ahorro del dinero que se gastaría por traslados y que es un complemento de la atención presencial, especialmente si se trata de pacientes que llevan tratamientos largos y viven en provincias o comunidades alejadas. Por otra parte, las desventajas definidas son que, ante la falta de un examen físico, no se podría realizar un análisis profundo y se podría generar un mal diagnóstico.
OE 23	Conocer en qué casos tomarían el servicio de atención virtual on demand	Los pacientes usarían el servicio para atención de consultas u orientación médica en casos leves como gripes, cólicos, dolores de cabeza y golpes y, así salir de apuro lo que es fundamental cuando tomen el servicio on demand. Asimismo, también lo usarían para conseguir recetas médicas cuando se conoce el diagnóstico y están siguiendo un tratamiento. Para muchos médicos el paciente está más predispuesto a tomar una consulta virtual como parte de un seguimiento de su enfermedad o caso en particular.
OE 24	Identificar al monto a pagar de los pacientes por el servicio de atención virtual on demand	El rango de pago de 30 a 40 soles es ampliamente la opción preferida para los encuestados. Por otra parte, durante los focus group algunos pacientes están dispuestos a pagar 30 soles y hasta más. Sin embargo, también hubo un grupo menor que comentó que no pagaría hasta probar el servicio para medir la calidad de la experiencia.
OE 25	Identificar la intención de la toma del servicio virtual on demand	Un 23.3% de encuestados respondió que sí estarían dispuestos a tomar el servicio de Kunan Salud. Por otra parte, un 51.9% mencionó que tal vez lo tomaría y un 24.8% mencionó que no lo tomaría. Asimismo, todos los pacientes que participaron en los focus group estarían de acuerdo con tomar el servicio virtual on demand al precio evaluado.
OE 26	Identificar la frecuencia de la toma de servicio	Más del 50% de los encuestados mencionó que tomaría el servicio como mínimo una vez al mes, considerando el número de familiares que inscribiría. Un 14.8% lo tomaría cada tres meses y un 9.4% lo tomaría cada seis meses. Hubo un 12.5% que respondió que no tomaría el servicio. Sin embargo, también es importante identificar esta frecuencia por tipo de paciente. Por ejemplo, para el caso de los hijos es una vez al mes o una vez cada dos meses, para las personas de edad avanzada necesariamente una vez al mes y de igual forma para el caso de madres.
OE 27	Calcular el tamaño de la demanda	El tamaño de la demanda estimado, en número de hogares (familias), es de 11,566 familias.

Nota. Todos los hallazgos se han obtenido de las fuentes secundarias, *focus groups*, entrevistas y encuestas, según el plan de investigación.

2.4 Investigación concluyente

2.4.1 Estimación de la demanda

Para la estimación de la demanda se consideraron las respuestas obtenidas en la encuesta, especialmente aquellas que permiten definir los factores decisivos para suscribirse en la plataforma de Kunan Salud, incluyendo la disposición de compra y el precio que estarían dispuestos a pagar en el rango de 30 a 40 soles.

La definición del segmento que estaría interesado en adquirir el servicio se realizó mediante el dimensionamiento de la cantidad de hogares que hay en Lima Metropolitana para los NSE C y D, obtenida de un reporte poblacional de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión (2023). Este mercado estimado de hogares fue acotado a todos aquellos que cuentan con acceso a internet, ya sea a través de una computadora, tablet o celular. Si bien se define el servicio como complementario, todos los hogares que no cuenten actualmente con un plan médico son más propensos a tomarlo. Sin embargo, también existe la posibilidad de que aquellos que cuenten con uno también lo tomen, por lo cual se consideró un factor de captación de 25% sobre estos últimos. Asimismo, identificamos que aquellos que tal vez tomarían el servicio representan una oportunidad importante del mercado y, para este caso, se consideró el 50% de factor de captación.

Por otro lado, como parte de la acotación del servicio, se definió poner un límite de inscritos dentro del plan de suscripción no mayor a cuatro miembros de la familia, indistintamente si se trata o no de miembros de la familia nuclear. Por último, dentro de la encuesta también se consideró la medición de la frecuencia de consultas que tomarían los hogares, de acuerdo con un promedio de la cantidad de miembros que serían inscritos. Esto nos permitirá más adelante medir la cantidad de médicos necesarios para los horarios de atención.

En la tabla 12 se muestran los resultados obtenidos de la estimación de la demanda:

Tabla 12*Resultados de la estimación de demanda*

Item	%	Q (hogares)	Fuente
Lima Metropolitana	100%	2 572 800	Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión (2023)
C y D	70%	1 793 242	
¿Disponen de conexión a internet?	93%	1 660 542	Encuesta (Rpta: "Sí")
¿Cuenta con algún tipo de seguro médico?	31%	511 032	Encuesta (Rpta: "No" + 25% de "Sí")
¿A dónde suele ir cuando se enferma?	89%	455 329	Encuesta (Rpta: Essalud y SIS)
¿Estaría dispuesto a tomar el servicio?	57%	259 310	Encuesta (Rpta: "Sí" + 50% de "Tal vez")
¿A cuántos miembros de su familia inscribiría?	91%	236 231	Encuesta (Rpta: de 4 miembros a menos)
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por adquirir de manera mensual este servicio?	31%	72 287	Encuesta (Rpta: de 30 a 40 soles)
Teórico	16%	11 566	Rogers, 1962

2.5 Conclusiones de la investigación

A continuación, se detallan las conclusiones de toda la investigación de mercado ejecutadas para cada objetivo general definido:

- La industria de la salud en el país no proyecta una imagen de confianza, mucho menos de seguridad en los pacientes y sus familias para el público objetivo.
- Existe un temor generalizado por enfermarse, ya que los pacientes saben que no cuentan con los medios ni con los recursos suficientes, principalmente en la salud pública. Sin embargo, no solo es un problema del sector público, los menores avances en la industria son un problema para el país al no existir una inversión adecuada ni un plan en el corto plazo para conseguir un servicio que genere tranquilidad en los pacientes.
- De acuerdo con lo investigado, Kunan Salud es una salida rápida a un problema grande y es un acompañante sigiloso, pero presente en todo momento, en el cuidado de la salud para los pacientes.
- El servicio de telemedicina *on demand* ofrece inmediatez, la cual destaca como el atributo principal entre los pacientes, generando así una gran oportunidad para la industria mediante el servicio de telemedicina.

- Las preocupaciones en salud, los temores de enfermarse y los problemas actuales del sistema de salud en el país son el principal motivador para que los pacientes decidan tomar el servicio de Kunan Salud, ya que el solo hecho de contar con ese respaldo, sentir que alguien los acompaña en todo momento y les ofrece seguridad, les generaría tranquilidad.
- Una de las conclusiones importantes en los pacientes es que existen diferencias en el accionar cuando se trata de los hijos. Estos casos casi siempre son tratados como una “emergencia”, a pesar de que no necesariamente se trate de una enfermedad grave y son un punto importante para tomar en cuenta para el desarrollo de una comunicación efectiva sobre el alcance del servicio remoto.
- Dentro de los problemas de salud más relevantes o de lo que más suelen enfermarse los pacientes, principalmente los hijos, encontramos las enfermedades respiratorias y neumológicas agudas que pueden atenderse por telemedicina debido a la mejor complejidad que muestran inicialmente. Estas patologías suelen ser tratadas por médicos internos o generales y no por un especialista.
- Existe una gran aceptación del servicio de telemedicina que ofrece Kunan Salud. La aceptación del servicio entre los pacientes tiene un grado emocional alto por sus características.
- Los pacientes ven el servicio de Kunan como una salvación que disminuye los temores con respecto a su salud y la de sus familiares. También es vista como una compañía por tener a la mano el acceso inmediato a un médico, lo cual les genera una sensación de no estar solos. Por último, lo ven como una ayuda para momentos difíciles donde los pacientes se sienten inseguros.
- La aceptación que se vio en los focus group no necesariamente se vio reflejada de la misma forma al medir la intención de la toma del servicio para el grupo de los encuestados. Si bien solo un 23.3% definitivamente tomaría el servicio, más de un 50% tal vez sí lo tomaría.
- Para el plan estratégico será importante definir una adecuada oferta que mejore el nivel de calidad en la atención médica para el público objetivo, con profesionales de salud calificados, calidad en la atención médica virtual y seguridad en las atenciones y tiempos.

- Dentro de la definición de la oferta, es importante definir que la plataforma permitirá inscribir en el servicio a no más de cuatro miembros. De acuerdo con la encuesta, más del 80% inscribiría hasta cuatro familiares nucleares.
- Respecto a la mirada del médico, la mayoría coincidió que las atenciones de casos leves atendidas por un médico internista o general son la vía más confiable y correcta de usar el servicio *on demand*, por lo que lanzar a corto o mediano plazo especialidades en el servicio al público general no es una vía recomendable.
- La edad de los médicos no es un factor determinante para la adopción y captación a la compañía; variables como el tiempo y lugar de trabajo toman una mayor relevancia para los médicos a la hora de realizar teleconsultas.
- En las entrevistas a profundidad a médicos, se identificó la tendencia cada vez mayor de pacientes y médicos a optar por las teleconsultas como una vía rápida a un problema menor.
- Todos los médicos entrevistados coincidieron en que el Estado no fomenta en el sector público la virtualidad como una vía de atención a pacientes en el país.
- Por el lado del precio que estarían dispuestos a pagar los pacientes, se concluye que el precio puede oscilar entre 30 y 40 soles como parte de una suscripción familiar.
- El precio fue muy aceptado entre los pacientes del focus group, quienes incluso estarían dispuestos a pagar usen o no el servicio de telemedicina. Por otra parte, en las encuestas esta opción fue ampliamente preferida, por lo que se refuerza y confirma las preferencias que se obtuvieron en los focus group.
- Aparentemente, podría haber una opción de potenciar más la rentabilidad de la oferta, ya que el servicio fue percibido como bueno por sus atributos principales de practicidad, inmediatez y disposición de los médicos.

CAPÍTULO III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Objetivos de marketing

A largo plazo, Kunan Salud busca lograr un posicionamiento en la mente de los usuarios. Los objetivos específicos se detallan a continuación:

Tabla 13

Objetivos de marketing a corto, mediano y largo plazo

Objetivos	Indicador	Herramienta	Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 años)	Largo plazo (3 años)
Tener un nivel de ventas netas anuales mínimas de S/___	Ventas facturadas sin IGV (miles de S/)	Estados financieros	S/ 180.487	S/ 372.525	S/ 572.756
Registro de entradas a la página web/app	Cantidad de ingresos a la página web/app	Reporte de entradas a plataformas	W:15017.43 A:32180.22	W: 9296.51 A:19921.08	W: 8581.39 A:18388.57
Fidelizar a los clientes capturados	# clientes atendidos más de una vez / # total de clientes atendidos	Reportes de data interna	30%	40%	50%
Evolución del Margen Operativo % anual	M.Op anual	Estado de resultados	-212%	-29%	9%
Lograr incorporar a la plataforma un nuevo servicio relacionado a la salud y bienestar	Cantidad de servicios ofertados anualmente	Reportes de data interna	Medicina general	Medicina general, psicología	Medicina general, psicología, salud y bienestar

3.2 Estrategias genéricas

En base a la teoría de las estrategias genéricas de Porter (1985), el plan de marketing del presente trabajo considera el desarrollo de una estrategia de diferenciación aplicando barreras protectoras

contra la competencias y también una estrategia de enfoque concentrándose en un grupo específico de clientes en un mercado específico (Colina, 2009). Se está definiendo un servicio de telemedicina *on demand* para el segmento B2C, específicamente para los pacientes que pertenecen a los NSE C y D de Lima Metropolitana. Además, se define el servicio como un plan de salud complementario a la oferta existente de atenciones médicas en el sector público y privado, pero con determinadas características que componen la propuesta de valor y que son muy difíciles de encontrar en la competencia.

Las estrategias genéricas de Kunan Salud para el segmento B2C cuentan con las siguientes características:

- Inmediatez para conseguir cita y ser atendido en la plataforma
- Practicidad para dar una solución rápida a un problema de salud que no sea grave
- Seguridad para contar con el servicio
- Ahorrar tiempo y dinero a diferencia de una cita presencial
- Accesibilidad desde cualquier punto con conexión a internet

3.3 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento que seguirá el negocio, de acuerdo con la matriz Ansoff (1968)¹, es la de desarrollo de nuevos mercados. Actualmente, Kunan Salud atiende el mercado B2B, donde tiene más de 30 empresas afiliadas cuyos colaboradores usan y confían en el servicio *on demand* de atenciones médicas generales.

Kunan Salud pretende ofrecer el mismo servicio y propuesta de valor *on demand* al mercado B2C, mercado que aún no ha sido explorado por la empresa y donde las personas naturales podrán afiliarse junto con sus familiares al servicio de manera directa y personalizada.

En el largo plazo, Kunan Salud podría implementar una estrategia de nuevos productos en los mercados actuales, añadiendo servicios adicionales al portafolio relacionados al bienestar, tales como videos de cómo manejar mejor las finanzas, coaching, rutinas de ejercicios, entre otros.

¹ La matriz de Ansoff es una herramienta para determinar la dirección estratégica de una empresa en la toma de decisiones de crecimiento ya sea en el mercado actual o en mercados aún no explorados. Para ello se debe relacionar mercados y productos en función de si son actuales o nuevos.

3.4 Ventaja competitiva

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la ventaja competitiva es la habilidad de una empresa para desempeñarse de una o varias maneras que sus competidores no pueden o no desean igualar. Esta habilidad para Kunan Salud radica, principalmente, en el servicio *on demand* que incluyen dentro de la propuesta de valor en las atenciones virtuales, lo cual los convierte en el único actor del mercado que ofrece un servicio como tal.

Kunan Salud está enfocado en mantener esta ventaja competitiva sustentable a través de la inmediatez que ofrece para conseguir una cita y ser atendido por un médico internista, pero también cuenta con otras ventajas competitivas apalancables que mantendrían su buen posicionamiento frente a la competencia.

Si bien las atenciones médicas virtuales cuentan con una serie de características que son imposibles de imitar por las atenciones presenciales, sus características van más allá de los ahorros en tiempo y dinero o la mayor practicidad en el servicio. El servicio cuenta además con características importantes como seguridad, confiabilidad y tranquilidad que el paciente percibe y que le es muy difícil de encontrar en el sector salud.

Todas estas características terminan siendo los atributos más importantes de la marca y del servicio sobre los cuales se definen una serie de beneficios relevantes para el segmento.

En la tabla 14 se muestra el análisis VRIO, modelo de análisis creado por Barney (1995) basado en los cuatro atributos para valorar las ventajas competitivas:

Tabla 14*Análisis VRIO*

Recurso	V Valor	R Raro	I Inimitable	O Organizado	Ventaja competitiva
Servicio accesible y personalizado	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Servicio inmediato (<i>on demand</i>)	SÍ	SÍ	NO	NO	Ventaja competitiva temporal
Plataformas digitales integradas	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
Seguimiento y mantenimiento posventa	SÍ	NO	NO	NO	Paridad competitiva
Expertos que validan y respaldan servicios y procesos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible

3.5 Estrategia de segmentación

Se identificó el mercado meta a partir del mercado objetivo y mercado potencial, tomando en cuenta las siguientes definiciones:

- **Mercado potencial:** Mujeres y hombres de Lima Metropolitana con un estilo de vida moderno que están dispuestos a probar cosas nuevas, no les disgusta la idea de ser atendidos por video consultas, son personas más prácticas. También, mujeres y hombres formales que, si bien están orientados a ahorrar, saben la importancia de la salud en su familia (Arellano, 2010).
- **Mercado objetivo:** Personas modernas de 25 a 35 años y personas formales de 36 a 50 años, ambos segmentos pertenecientes a los NSE C y D de Lima Metropolitana. Con estilos de vida agitados que buscan practicidad, comodidad, confianza y rapidez.
- **Mercado meta:** 11 566 familias.

Figura 1

Buyer persona moderna: adulto joven, hombre o mujer de 25 a 35 años

RESEÑA	RETOS/METAS	¿Cómo se define él mismo?	¿Cómo se comunica?
	Desarrollo profesional (estudios y capacitaciones para su trabajo). Iniciar un negocio propio. Tener una familia. Tener una casa propia.	Disciplinado Responsable Perseverante	Llamadas, videollamadas y Whatsapp. Tiene un grupo de chat familiar.
	TEMORES		
	Enfermarse y faltarle a los hijos, que sus hijos se enfermen o les ocurra un accidente y que sus padres se enfermen.		
	RUTINA DIARIA		TECNOLOGÍA
Trabajador, vive con rutinas diarias y estructuradas y de poca variabilidad. Disfruta de su tiempo libre con familia y amigos. Se entretiene viendo películas, series y con videojuegos. Tiene como aspiración el desarrollo profesional y/o emprendimiento de un negocio propio relacionado a su profesión. Teme enfermarse y que sus hijos y padres también enfermen.	Trabajar, estudiar, realizar labores domésticas y atender las necesidades de los hijos.		La considera muy importante ("es parte de la vida").
	TIEMPO LIBRE		Internet:
	Reunión con amigos o familia, videojuegos, ver series, novelas o películas en casa e ir al cine.		- Tiene internet en casa. - Tiene plan postpago de celular con cantidad de GB suficientes para el mes ("casi nunca se me acaban los GB, me alcanza").
	DATOS GENERALES		Dispositivo más usado: celular. App más usadas: Whatsapp, Instagram, Facebook, TikTok, Youtube, Spotify y apps bancarias.
	Ocupación: ama de casa, estudiante y técnico profesional. Estado civil: soltero/casado. Ascendencia familiar: costa y sierra del Perú. Hijos: sí, menores de edad. Departamento: Lima. Distritos: San Juan de Lurigancho, Los Olivos, Cercado de Lima, Villa María del Triunfo, San Juan de Miraflores y Pueblo Libre.		Contenido que busca: Entretenimiento, noticias y capacitación para el trabajo.
	SEGURO MÉDICO		
	SIS y Essalud		

Nota. Elaborado por inSitu Consultores, 2023.

Figura 2

Buyer persona formal: adulto, hombre o mujer de 36 a 50 años

RESEÑA	RETOS/METAS	¿Cómo se define él mismo?	¿Cómo se comunica?
	Tener casa propia. Darles una profesión a sus hijos.	Alegre Responsable Perseverante	Whatsapp y tiene grupo de chat familiar.
		TEMORES	
		Enfermarse, sufrir un accidente, ser víctima de la delincuencia y que su familia nuclear se enferme.	
RUTINA DIARIA		TECNOLOGÍA	
Trabajador, vive con rutinas diarias marcadamente estructuradas y adaptadas a los horarios de los hijos. Está a cargo de todas las labores domésticas y es responsable de la economía familiar. Disfruta de su tiempo libre con familia y de los momentos de descanso. Se entretiene viendo películas y series. Desea darle una profesión a sus hijos. Teme enfermarse y que sus hijos también enfermen.	Trabajar, atender necesidades familiares (hijos y nietos), realizar labores domésticas y descansar.		La considera muy importante ("es una herramienta que forma parte de la vida"). Internet: - Tiene internet en casa. - Tiene plan postpago de celular con cantidad de GB suficientes para el mes ("casi nunca se me acaban los GB, me alcanza"). Dispositivo más usado: celular. App más usadas: Whatsapp, Instagram, Facebook, TikTok, Youtube, Twitter, Messenger y Mensajería. Contenido que busca: Entretenimiento y pagos.
	TIEMPO LIBRE		
		DATOS GENERALES	
		Ocupación: ama de casa, negocio propio, taxista y trabajador dependiente. Estado civil: soltero/casado/conviviendo. Ascendencia familiar: costa y sierra del Perú. Hijos: sí, mayores y menores de edad. Nietos: sí, menores de edad. Departamento: Lima. Distritos: Comas, San Juan de Lurigancho, Ate Vitarte, Villa María del Triunfo y Lince.	
		SEGURO MÉDICO	
		SIS, Essalud y EPS	

Nota. Elaborado por inSitu Consultores, 2023.

3.6 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de Kunan Salud estará basada en los beneficios que adquiere el paciente con el uso del servicio, . Como se ha mencionado anteriormente, las características de inmediatez, seguridad, confiabilidad, tranquilidad, practicidad, ahorros en tiempo y dinero y accesibilidad con las que cuenta el servicio, generarían ventajas competitivas frente al resto de los competidores. De esta manera, Kunan Salud busca estar posicionado en la mente del público objetivo como “un consultorio virtual seguro de atenciones médicas, donde podrán encontrar siempre un médico de confianza capaz de solucionar sus problemas de salud y dar una salida rápida a la urgencia en el momento exacto en que lo necesiten, sin la necesidad de movilizarse o salir de casa”.

3.7 Propuesta de valor

Kunan Salud es un conjunto de plataformas virtuales web y móvil de fácil accesibilidad a profesionales de la salud, para atención médica de urgencias de baja complejidad. La propuesta de valor radica en la disponibilidad inmediata de los médicos para la atención *on demand*, la cual se sustenta en cuatro puntos importantes:

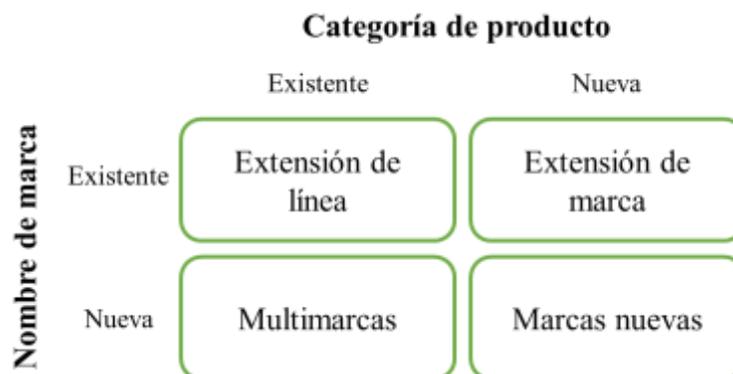
- Promesa de atención *on demand* desde cualquier lugar, solo es necesario una buena conexión a internet
- Efectividad en la atención, entrega de diagnóstico inmediato por parte del médico, recetas médicas, descanso y órdenes médicos
- Servicio que ofrece eficiencia en tiempo y dinero a un precio accesible para toda la familia
- Servicio confiable y seguro, que son los atributos más valorados por los clientes

3.8 Estrategia de marca

Para la introducción del servicio de atenciones médicas virtuales *on demand* en el B2C, la estrategia de desarrollo de marca por seguir corresponde a extensión de marca (Kotler y Armstrong, 2016). La estrategia consistirá en extender la marca actual, Kunan Salud, que opera en el B2B, hacia un segmento específico del B2C con un servicio que cuenta con algunas modificaciones.

Figura 3

Estrategias de desarrollo de marca



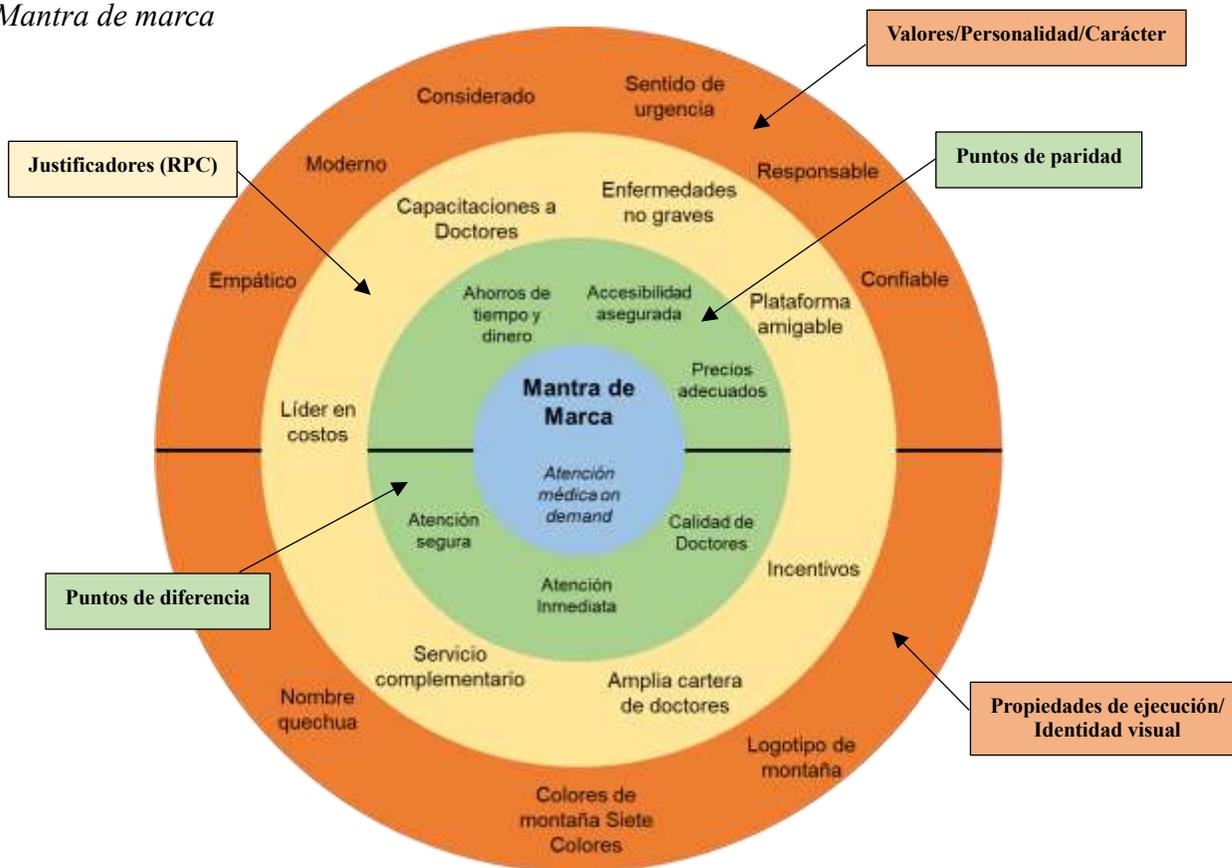
La estrategia de extensión de marca permitirá contar con un reconocimiento medianamente rápido y también con una mejor aceptación de cara a los pacientes y sus familias, ya que se cuenta con la experiencia y el conocimiento de los principales problemas que aquejan.

Por otro lado, al seguir esta estrategia de marca, tampoco se realizarán modificaciones en el nombre, logo y colores, los cuales denotan un sentimiento nacional por su nombre en quechua y la forma de la montaña de siete colores ubicada en el sureste del departamento de Cusco.

Por último, se ha desarrollado el mantra de marca para Kunan Salud, con el fin de enfocar más la intención del posicionamiento y cómo los consumidores la perciben (Kotler y Keller, 2016), resumiendo así la esencia de la marca y la promesa central (ver figura 4).

Figura 4

Mantra de marca



La promesa central de valor de Kunan Salud, para el presente trabajo, es “atención médica *on demand*”. Esta es la esencia de la marca y sobre la cual destacan el resto de las características que resumen la esencia.

En los puntos de paridad se han colocado tres beneficios importantes y principales de la marca que todo stakeholder debe conocer. Mientras que, en los puntos de diferencia, es lo que los consumidores asociarían fuertemente a Kunan Salud y se ha mencionado en otros capítulos.

Los justificadores o “las razones para creer” están plasmadas en el círculo amarillo del mantra de marca. Se ha colocado todo lo que haría posible que la promesa de valor de la marca se cumpla y cómo se destacarían tanto los puntos de paridad como de diferencia.

Por último, se colocan en el apartado anaranjado los valores que se asociarían y por los cuales se caracterizaría la marca. La idea es que todo stakeholder, desde un trabajador hasta un consumidor tengan claro todas las características que hacen de Kunan Salud una marca correctamente identificada y posicionada en la industria de la salud.

3.9 Estrategia de cliente

Kunan Salud cuenta con dos tipos de clientes potenciales que, en base a los focus groups, tendrían mayor demanda de atención:

Familias con hijos

Para este tipo de cliente se implementará una estrategia de blindaje a través de propuestas *cross-selling* que les brinde servicios adicionales y complementarios junto con la suscripción mensual (seguimiento en pediatría, neumología y descuentos en medicinas), mientras más tiempo el cliente esté afiliado, más beneficios se irán desbloqueando con precios preferenciales.

Figura 5

Propuesta Crossselling



Familias con adultos mayores

Para este cliente se implementará una estrategia de servicio especializado además de personalizado, haciendo hincapié en la posventa, que consistirá en que un asesor clínico podrá hacer llamadas al adulto mayor para ir evaluando su progreso, y, según el tiempo de afiliación, el cliente podrá desbloquear precios preferenciales en medicinas con entregas a domicilio, para que el adulto mayor no tenga que acercarse a comprar de manera presencial.

Figura 6

Servicio especializado



Acumulación de puntos por antigüedad y actividad en plataformas

Acompañamiento periódico para revisar progreso de paciente

Descuentos para compra de medicinas en farmacias afiliadas

Envío de medicinas a domicilio para adulto mayor

CAPÍTULO IV. TÁCTICAS DE MARKETING

4.1 Estrategia de producto

Como se ha mencionado anteriormente y de acuerdo con la propuesta de valor establecida, Kunan Salud ofrecerá al mercado una atención médica *on demand*, de baja complejidad a través de una plataforma web y un aplicativo móvil. Tomando en cuenta los niveles establecidos por Kotler y Keller (2016), en la tabla 15 se presentan los cinco niveles de producto de Kunan Salud.

Tabla 15

Niveles de producto

Beneficio principal	Atención médica general
Producto genérico	Acceso a médico general mediante una plataforma virtual
Producto esperado	Acceso a una atención médica general de calidad mediante una plataforma virtual amigable a un precio accesible
Producto ampliado	Atención médica general <i>on demand</i> de calidad mediante una plataforma virtual amigable con un único precio para el titular y su familia
Producto potencial	Atención médica <i>on demand</i> de salud y bienestar, de alta calidad, a través de una plataforma virtual amigable con un único precio para el titular y su familia, de acuerdo con sus requerimientos. Además, contará con videos de salud física, nutrición y educación financiera como parte de su propuesta integral de bienestar

Para lograr el producto ampliado se aprovechará la experiencia adquirida a través de las más de 30 empresas que actualmente trabajan con Kunan Salud, las cuales han permitido ajustar la plataforma a los requerimientos necesarios de los pacientes, promoviendo una experiencia de usuario rápida y amigable.

El servicio tendrá diversas características que reforzarán la propuesta de valor:

- **Inmediatez:** gracias a un amplio *staff* de médicos que permitirán una atención con un tiempo de espera máximo de 3 minutos por paciente.
- **Practicidad:** a través de un *home* amigable que permitirá a los pacientes atenderse en solo tres pasos: botón de atención, perfil de la persona a tratarse y sala de espera para la cita.
- **Confiablez:** los pacientes siempre contarán con atención en la plataforma, a través de un médico certificado que permanecerá con la cámara encendida durante el tiempo de atención y quien ofrecerá una atención de primer nivel para la tranquilidad del cliente.
- **Accesibilidad:** los pacientes podrán asistir a su consulta desde cualquier lugar sin tener que trasladarse a un centro de salud, ahorrando así tiempo y dinero.

4.1.1 Presentación de Kunan Salud

Si bien las familias potenciales de Kunan Salud se conectarán por un aplicativo móvil con sistema operativo Android e IOS o solución web (desktop y computadora de escritorio), se priorizará que Kunan Salud cuente con una plataforma Mobile First Design, promoviendo o esperando que el mayor nivel de conexión de los clientes se dé a través de un dispositivo móvil.

Tanto la plataforma web como aplicativo móvil contarán con las siguientes características: fácil acceso y una interfaz amigable e intuitiva con el servicio de salud, permitiendo la atención con un médico y brindando un soporte digital en todo momento. Además, los pacientes contarán con otras opciones como revisar sus citas, visualizar sus recetas e indicaciones, así como también tener acceso a su historial médico.

Figura 7
Presentación móvil

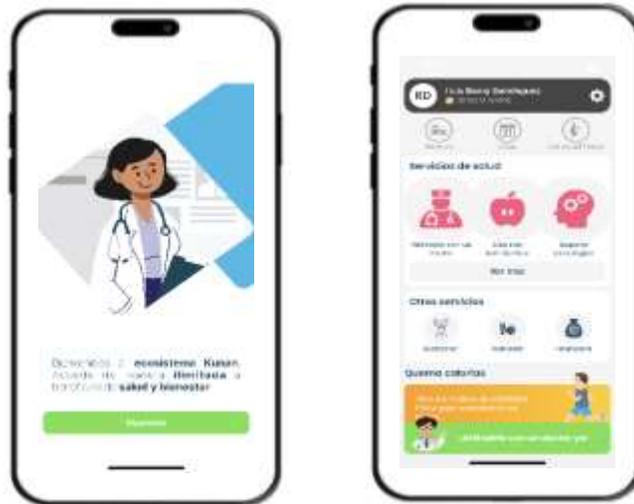
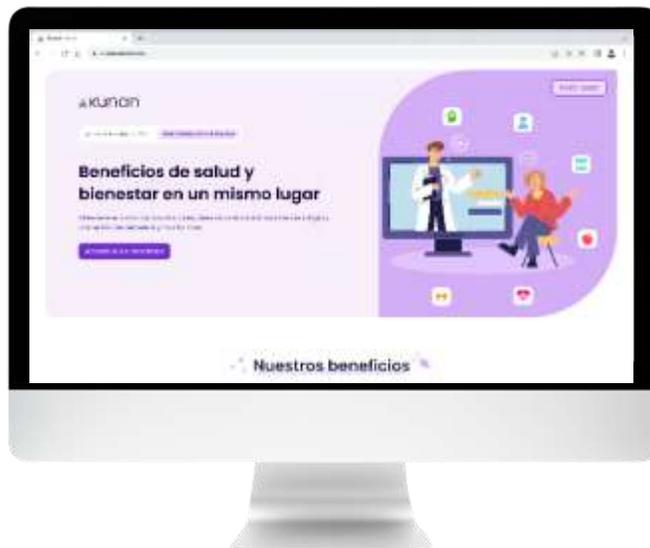


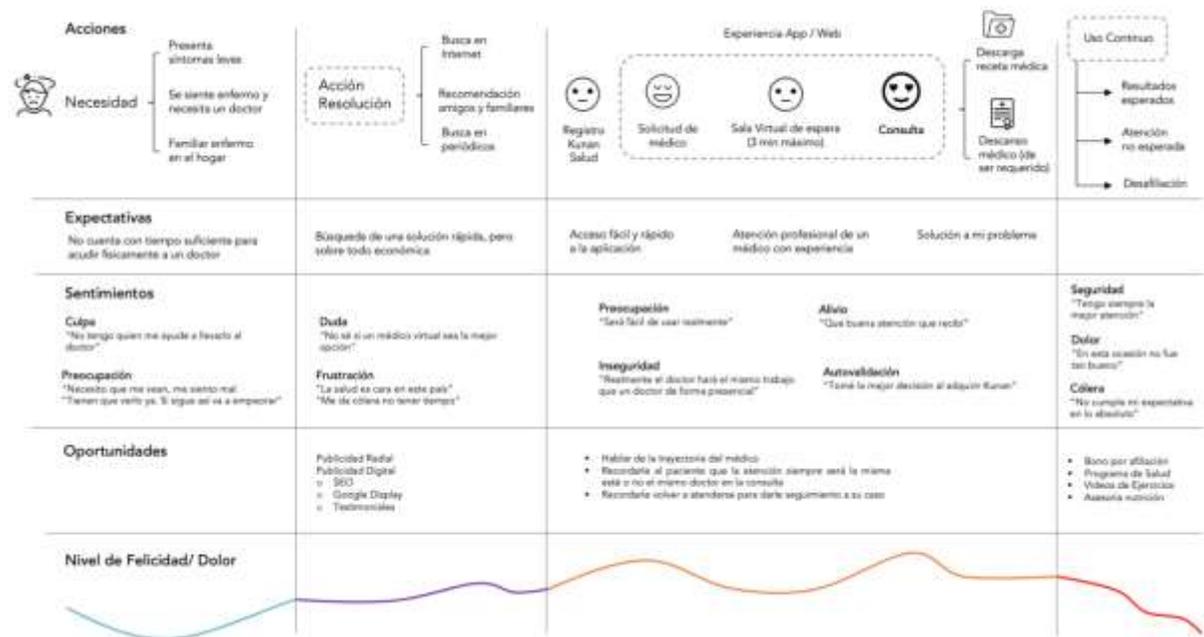
Figura 8
Presentación desktop



4.1.2 Presentación del *customer Journey* de Kunan Salud

La plataforma puede ser adquirida tanto para el App Store de Apple como para Play Store de Google. Además, se podrá iniciar sesión desde el portal <https://www.portal.kunansalud.com/>. Por otro lado, el flujo de descarga y uso de la aplicación es *friendly user*, lo cual permitirá reducir pasos en la creación de la cuenta personal del usuario.

Figura 9
Customer Journey



De manera sencilla, el paciente podrá solicitar el servicio de un médico a través del home del aplicativo o plataforma web, en donde podrá visualizar el tiempo de espera con el que cuenta para su ingreso a través de una sala virtual. Una vez culminada la consulta, el médico emitirá un documento médico para que el paciente pueda descargarlo, asimismo, extenderá un certificado de descanso médico en caso sea requerido durante la consulta.

Además, como parte de la fidelización hacia el cliente, se le enviará un email personalizado sobre los cuidados preventivos que debe tener, así como futuros descuentos y beneficios con *stakeholders* de Kunan Salud.

Todo lo antes expuesto puede verse resumido en el anexo 8, donde los pacientes podrán identificarse con las cinco etapas del *journey* de Kunan Salud.

Finalmente, en el anexo 9 se aprecia el flujo de navegación con mayor detalle de la plataforma que mantiene la misma estructura tanto en el aplicativo móvil como en la web.

- **Registro:** Se mostrarán los pasos para ser parte del ecosistema de Kunan Salud y el paciente pueda acceder a los beneficios de salud contratados.
- **Verificación:** Constará de tres pasos; primero, se le pedirá al paciente sus datos personales; luego, le llegará un código a su número de celular registrado, y, finalmente el paciente podrá hacer uso de la aplicación.
- **Home:** Antes de solicitar la cita, se contará con un *counter* virtual en el que los pacientes podrán solicitar atenderse con un médico de manera inmediata.
- **Cita:** Se le consultará al cliente el perfil del paciente a atenderse, se le pedirá tener activado su micrófono y cámara; y finalmente, en la sala de espera podrá ver el turno de atención que le corresponde.

4.2 Estrategia de precio

La estrategia de precios de Kunan Salud se ha fijado de acuerdo con la investigación de mercado realizada a través de las encuestas y los *focus group*.

Además, se han considerado las ofertas actuales del mercado, principalmente las ofertas del SIS y EsSalud que presentan muchas deficiencias que no aportan valor a las familias atendidas. Por otra parte, no se han tomado en cuenta los precios de los planes de salud o planes médicos que ofrecen las clínicas privadas o las compañías de seguro, ya que este es un servicio complementario y el precio debe ser competitivo. También se tomaron en cuenta los precios de los competidores que cuentan con una propuesta similar a la de Kunan Salud, pero que hoy están enfocados, en gran medida, en el B2B.

El precio final será de 30 soles incluyendo IGV y consistirá en un plan de suscripción orientado a los pacientes y sus familiares, nucleares o no, con un límite máximo de 4 integrantes inscritos por familia (titular más tres familiares) y con un límite de 8 consultas mensuales. Los

suscriptores podrán contar con una teleconsulta cuando lo necesiten para ellos y sus familiares e ingresarán desde el dispositivo que mejor les acomode.

Cabe destacar que este plan de suscripción es mensual, con opción a renovar luego de haber culminado el periodo acordado entre la plataforma y el suscriptor. Los métodos de pago definidos son mostrados a continuación:

- Pago con tarjeta de crédito
- Pago con tarjeta de débito
- Pago con Yape o Plin
- Transferencias o depósitos bancarios

Se están considerando todas las opciones posibles que mejor se acomoden a los tipos de usuario identificados.

Con respecto a la competencia, se sugiere una estrategia por penetración, puesto que se trata de un producto nuevo que busca abarcar una amplia cobertura en los sectores C y D con un precio bajo, acorde a las expectativas del mercado.

En la figura 10 se puede apreciar cómo se ha realizado una distinción de precio por consulta y un precio por suscripción. En el primero, las consultas de Kunan Salud tendrán un máximo de 8 consultas al mes versus la competencia que oscila entre 4 consultas (Smart Doctor) y 1 única consulta (Aliviamed y Dr. Auna) por mes. En la segunda, el precio por suscripción será el más importante para tener en cuenta en el *price brand ladder*:

Figura 10

Price brand ladder

Precio por consulta:



Precio por suscripción:



4.3 Estrategia de plaza

Por la misma naturaleza de Kunan Salud, el canal de distribución será únicamente digital, tanto al momento de comunicarse y efectuar el registro del servicio, así como al momento de la interacción entre médicos y pacientes durante la consulta *on demand*.

Es por eso, que la estructura de canal a seguir será la de un canal directo, puesto que no existe un intermediario o intermediarios entre el producto y/o servicio, que es la página web o aplicativo móvil de Kunan Salud, con los clientes que vayan adquiriendo el servicio para ellos o sus familias (Hatton, 2000).

Además, con respecto a la estrategia de canal a seguir: esta será la estrategia de distribución directa, puesto que se emplearán únicamente los canales propios de la empresa para ofrecer el servicio de telemedicina a todas las familias que adquieran el servicio. Finalmente, es importante recalcar que los puntos de contacto principales de la marca serán por un lado su página web, aplicativo móvil y redes sociales de la marca (principalmente Instagram).

4.4 Estrategia de promoción

Kunan Salud contará con una estrategia de comunicación digital para llegar a su público objetivo no solo por el alcance del medio, sino también por el *paid media* digital versus los costos de difusión ATL. Al ser un lanzamiento de producto en el sector B2C dentro del embudo de conversión, se tendrá mayor preponderancia a las fases de *awareness* y consideración versus la adquisición de *leads* (venta) y posventa.

Se ha considerado la elaboración de una campaña introductoria (año 0), así como también el desarrollo de un plan para los primeros tres años de la compañía, en la que contarán con el apoyo de una agencia de publicidad y agencia de medios para alcanzar sus objetivos trazados.

Para ello, se ha trabajado un plan de medios digital y una estrategia de *social media* con una agencia especializada que permitirá llegar a la mayor cantidad de personas del *target*. Finalmente, se verá el presupuesto promocional estimado para las diversas acciones a realizar.

4.4.1 Plan de medios

Al contar con dos públicos objetivos, se dividirá la pauta en medios más afines a cada grupo demográfico. Para el primer grupo, conformado por personas entre 25 y 35 años, se utilizarán plataformas como Adsmobile, Spotify, Showheroes y TikTok, las que tendrán una mayor acogida; y para el segundo grupo, entre 36 años y 50 años, plataformas como Facebook, YouTube y DV360 (*banner*).

Para la elaboración del plan de medios, se entrevistó a Gabriela Valencia, directora de medios en Starcom MediaVest Group, para elegir los formatos adecuados para la elaboración del plan, el cual tendrá una mayor relevancia en los medios digitales por la naturaleza de la plataforma y mensajes diferentes según cada formato.

Tabla 16*Plan de medios digital*

Medio	Formato	Materiales	Mensaje clave
Facebook / Instagram	PPA/PPV	Opción 1: Post del feed Opción 2: Dark post	¿Ya conoces Kunan Salud?
Youtube	In-stream	Link del video de YouTube URL de destino	Cuenta con un médico online de manera inmediata para ti y tu familia
DV360	Banner Estandar	Formato: HTML5, JPG, PNG o GIF Tamaños esbie: 30350, 2020,306032180 Tamaños tablet: 728x90, 768x1024 Peso: 150 KB max URL de destino	Llegó Kunan Salud la plataforma de salud que te conectará con médicos de manera inmediata
Adsmobile	Video Reward	Archivo MP4, 300 KB max End Card Opcional JPG o PNG, 320x430 px, 150 KB max URL de destino	Descarga Kunan Salud, la plataforma de salud que atenderá tus consultas de manera inmediata
TikTok	InFeed	Video en Formato vertical 9:16 Video MP4, MPEG, 3GP, AVI o MOV. Recomendado de 9 a 15 seg. Peso 500mb	Descubre Kunan Salud, la plataforma de salud que estabas buscando para ti y tu familia
Spotify	Sponsored Session	Video Archivo MP4, 500 K8 max Companion Banner JPG O PNG de 627 x 627pr URL de destino	¡Conoce Kunan Salud y olvídate del tráfico! Ten una cita médica online desde casa de forma inmediata
Radio	Cuñas / jingle	Archivo MP4, 500 K8 max	¿Cansado de las colas cuando vas al médico? ¡Tranquilo! Con Kunan Salud cuentas con atención médica inmediata
Flyers	Volante de marca	A5 (21 x 14,8 cm)	¿Ya conoces Kunan Salud? Haz que tu familia se atienda de manera online con los mejores médicos desde la comodidad de tu casa

Nota. Elaborado a partir de K. Ruiz, comunicación personal, 18 de febrero de 2024.

4.4.2 Estrategia de social media

Para el desarrollo de la estrategia de social media se contará inicialmente con tres plataformas que serán Facebook, Instagram y YouTube. Estas plataformas reforzarán los cuatro pilares de comunicación: el primero de ellos es “producto”, que mostrará todas las bondades de la plataforma así como el fácil y rápido acceso con los que contarán los clientes al requerir un

médico (ver anexo 10); el segundo, “bienestar”, para hablar de *tips* de salud y la importancia de contar con un médico que se encuentre disponible para los clientes y sus familias (ver anexo 11); como tercer punto se hablará de “médicos al instante”, los cuales humanizarán la plataforma contando un poco más acerca de los médicos que son parte de la familia Kunan Salud (ver anexo 12); y “beneficios y promociones”, los cuales hablarán de los precios y promociones por lanzamiento o por referir a un familiar (ver anexo 13).

Figura 11
Social media



4.4.3 Acciones promocionales

La campaña será dividida en dos fases: contará con acciones enfocadas en penetración y acciones enfocadas en posicionamiento. Además, se contará con una campaña inicial (año 0) que durará un mes y medio para generar conversación acerca de las plataformas de telemedicina, especialmente sobre el modelo *on demand* que ofrecerá Kunan Salud. El objetivo de esta

primera campaña es que las personas comprendan los beneficios de la telesalud y su coste accesible como solución a la atención médica del país.

Durante esta campaña inicial, el peso de la comunicación estará sobre todo apalancado en una campaña de relaciones públicas para dar a conocer Kunan Salud mediante entrevistas al CEO, invitación a programas y notas periodísticas. Además, será complementado por una serie de *influencers* que hablarán de cómo vienen probando una versión *testing* de la plataforma que muy pronto será abierta a todas las personas.

Figura 12

Relaciones públicas



Figura 13

Acción influencers



Finalmente, habrá pequeñas cuñas publicitarias en la radio para reforzar el conocimiento de la atención virtual con médicos y su eficacia en el país (ver anexo 14), y testimoniales en YouTube sobre los beneficios que se tiene de contar con un médico virtual para pacientes y sus familias de manera inmediata, y sobre todo a un coste accesible (ver anexo 15).

Para el lanzamiento de la campaña (año 1) la fase de penetración tendrá un mayor peso a través de una campaña de *performance* para generar *leads* y eventualmente descargas del app. Las alianzas estratégicas con potenciales farmacias y comunidades de bienestar servirán para ser más agresivos en la oferta de Kunan Salud (ver anexo 16), así como también generar recordación en la plataforma.

Figura 14
Banner web



Figura 15
Banner app



A esto se sumará una campaña en redes sociales para promover el aumento de seguidores para las comunidades de Facebook, Instagram y TikTok (ver anexo 17), así como también se seguirá reforzando su campaña de PR e *influencers* en la fase de posicionamiento, la cual tiene como objetivo afianzar la imagen de Kunan Salud en universidades a través de pequeñas charlas a los estudiantes (potenciales colaboradores de Kunan Salud). Asimismo, se elaborará un blog y pódcast de la plataforma, que será complementado con videos testimoniales para conocer mucho más sobre la plataforma (ver anexo 18). Asimismo, se tendrán cuñas musicales en diversas estaciones radiales.

Figura 16

Charlas en universidades



Todas estas acciones serán apoyadas y sostenidas por una agencia de publicidad y agencia de medios, las cuales tendrán un fee mensual y un presupuesto de medios asignado para las diversas acciones a realizarse. Por último, en el año 2 y 3 se irá reduciendo paulatinamente la inversión en medios, así como también el presupuesto de producción para las acciones a realizarse.

Tabla 17

Presupuesto promocional en soles

	Tácticas promocionales	Acciones	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	
PENETRACIÓN	Campaña de lanzamiento para los primeros 1000 / 3000 / 10 000 seguidores	Elaboración de concepto creativo, video manifiesto, cápsulas audiovisuales y mensajes claves a emplear	30 000	12 000	7 000	5 000	
	Desarrollo de plan de social media para Facebook e Instagram de Kunan Salud	Generación de matriz de contenido con un total de 24 piezas únicas divididas en múltiples formatos		-	-	-	
	Desarrollo de campaña de performance para generar generar leads	Elaboración de 48 piezas únicas para múltiples medios como: adwords, mobile marketing y display		-	-	-	
	Alianzas Estratégicas para afianzar a Kunan Salud como un servicio confiable y seguro	Promoción del 20% de descuento a través de asociaciones con plataformas de bienestar		-	-	-	
	Desarrollo de campaña de PR para dar a conocer a Kunan Salud	Notas de prensa en fechas clave de la salud para dar a conocer el servicio de la plataforma	80 000	24 000	15 000	10 023	
	Jingle musical para radios y perifoneo de la app Kunan Salud	Elaboración de diversas cuñas musicales y cuñas estándares presentando la plataforma	25 000	8 000	1 500	5 500	
POSICIONAMIENTO	Campaña de influencers para promover Kunan Salud	Búsqueda de influencers, así como pauta para la generación de contenido de micro y macro influencers (4 publicaciones al mes en Instagram y TikTok)	40 000	27 000	8 000	12 000	
	Videos testimoniales de pacientes y médicos sobre la plataforma de Kunan Salud	Producción de videos testimoniales para pacientes y médicos sobre su experiencia en la plataforma	51 000	8 500	-	5 000	
	Eventos en facultades de Medicina sobre Kunan Salud y la telemedicina	Promoción del por qué existe Kunan Salud y qué busca dentro de la sociedad (módulos, papelería, promoción)	20 000	12 000	10 000	8 000	
	Desarrollo de blog y podcast para Kunan Salud	Frecuencia de 2 post mensuales acerca de la telemedicina y sus beneficios para todas las familias		4 500	4 500	4 500	
	Presupuesto de producción y acciones promocionales (Total)			246 000	96 000	46 000	50 023
	Agencia de medios (fee + presupuesto medios)			130 000	92 000	45 000	45 000
Agencia de publicidad pequeña (fee)			62 000	68 000	68 000	68 000	
Inversión general total			438 000	256000	159 000	163 023	

4.5 Estrategia de personas

Para la fuerza de ventas (médicos generales), se utilizará la estrategia establecida por Zoltners et al. (2008) sobre la excelencia de la fuerza de ventas, en las cinco dimensiones de ventas en el éxito de una organización.

Figura 17

Estrategia de personas



Se modificará la estrategia actual que utiliza Kunan Salud con sus clientes corporativos para ampliar su servicio a clientes finales, ajustando así las cinco dimensiones de Zoltners et al. (2008), que son las siguientes:

- **Reclutar:**

El poder de decisión en la selección del personal médico se dará a través de la Gerencia Médica utilizando las recomendaciones y *skills* esperados en los médicos generales.

- Grado de Médico General
- Habilidades digitales
- Vocación de servicio
- Amabilidad y responsabilidad

- **Entrenar:**

Si bien no existe un programa que certifique a los médicos generales para ejercer de forma *online* la atención médica, cada uno de ellos contarán con tres módulos de capacitación en la plataforma con una duración de 1 hora para cada uno, como se describe en la tabla 18.

Tabla 18

Módulos de capacitación

Módulo	Objetivo
Bienvenido al equipo Kunan Salud	Conocer la plataforma, las herramientas con las que cuentan y los pasos que deben seguir con sus pacientes dentro de la app o web
¿Cómo atender a un paciente digital?	Dar una serie de recomendaciones sobre la forma de abordar a un paciente de manera digital
Mi primer paciente: ¿estamos listos?	Recrear una cita médica <i>online</i> donde se evaluará todo lo aprendido y se darán recomendaciones en tiempo real al médico sobre su atención digital

- **Compensaciones e incentivos:**

En Kunan Salud, para el área B2C el salario de los médicos será por hora, siendo este monto de S/ 20. Con lo cual, en el mejor escenario, teniendo como base 8 horas libres en su día podrían ganar S/ 160; y en un peor escenario, con solo 4 horas libres podrían ganar S/ 80.

- **Iluminar:**

Para generar el mejor servicio de atención se espera contar con los siguientes pasos durante la cita *online*:

1. Saludo cordial.
2. Iniciar la conversación con un “¿En qué podría ayudarla o ayudarlo hoy?”.
3. Escucha atenta al paciente.
4. Transmitirle tranquilidad en todo momento.
5. Mencionarle los siguientes pasos al cierre de su consulta.

- **Entusiasmar:**
 - Se desarrollará una estrategia de referidos con los médicos para que puedan generar un ingreso extra dentro de la plataforma.
 - Se contará con un *ranking* de servicio para conocer a los médicos mejor puntuados en la plataforma.

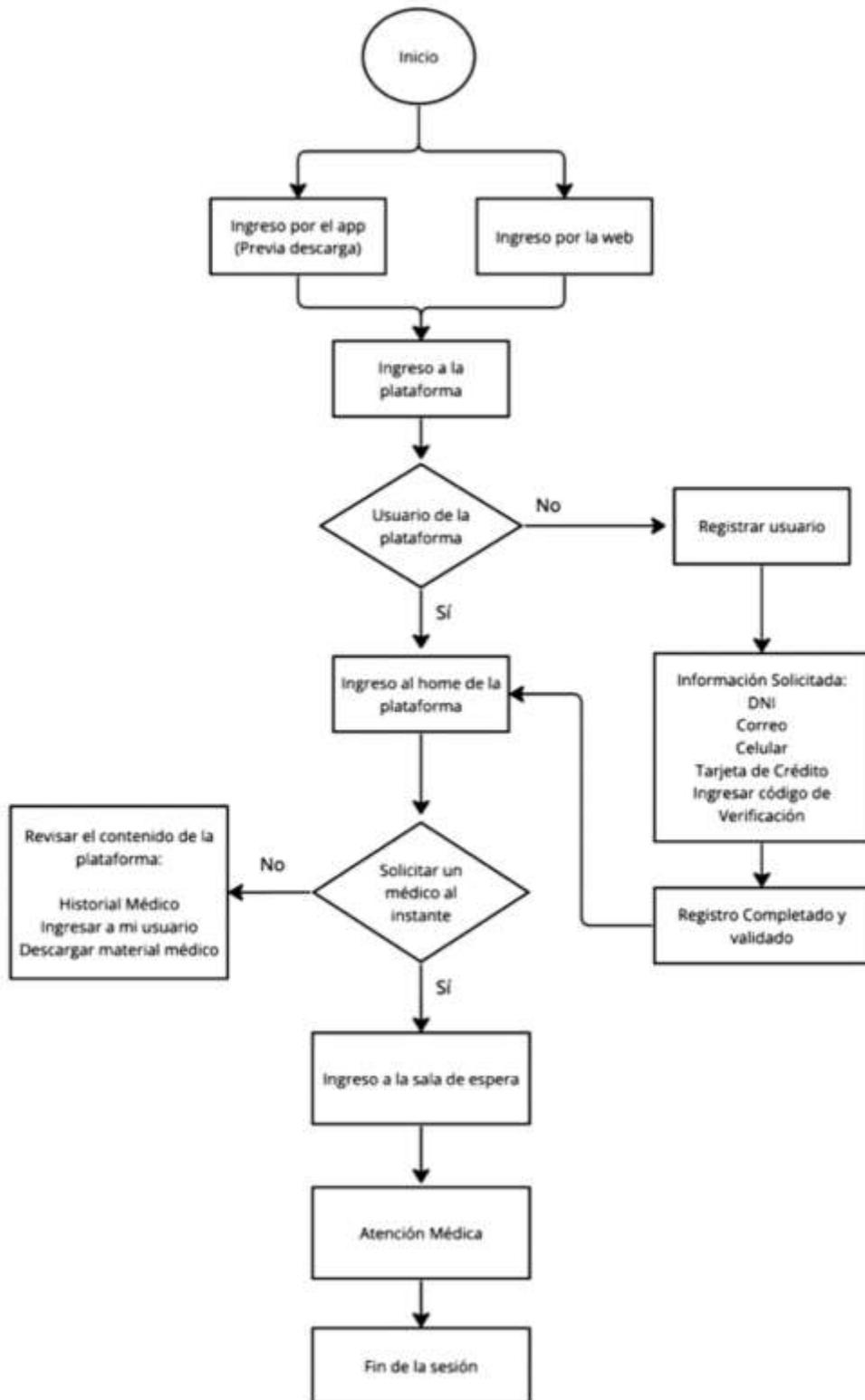
- **Controlar**
 - Se realizará cada seis meses una prueba piloto similar al módulo de “Mi primer paciente” para ver el crecimiento y familiaridad del médico con la plataforma.
 - A través del puntaje de atención se conocerá en tiempo real cómo vienen trabajando los doctores.
 - Se contará con una evaluación anual donde se les comentará sobre su crecimiento en la plataforma.
 - Aquellos médicos que no obtengan un mínimo de 15 horas al mes en la plataforma serán invitados a retirarse de la plataforma.

4.6 Estrategia de procesos

Se contará con dos procesos clave para masificar el servicio al sector B2C. Por un lado, el ingreso a la plataforma y, por otro lado, la atención médica de los profesionales médicos. El primer proceso tendrá como objetivo que los clientes realicen un ingreso fácil y rápido a la plataforma y puedan registrarse de manera sencilla.

Figura 18

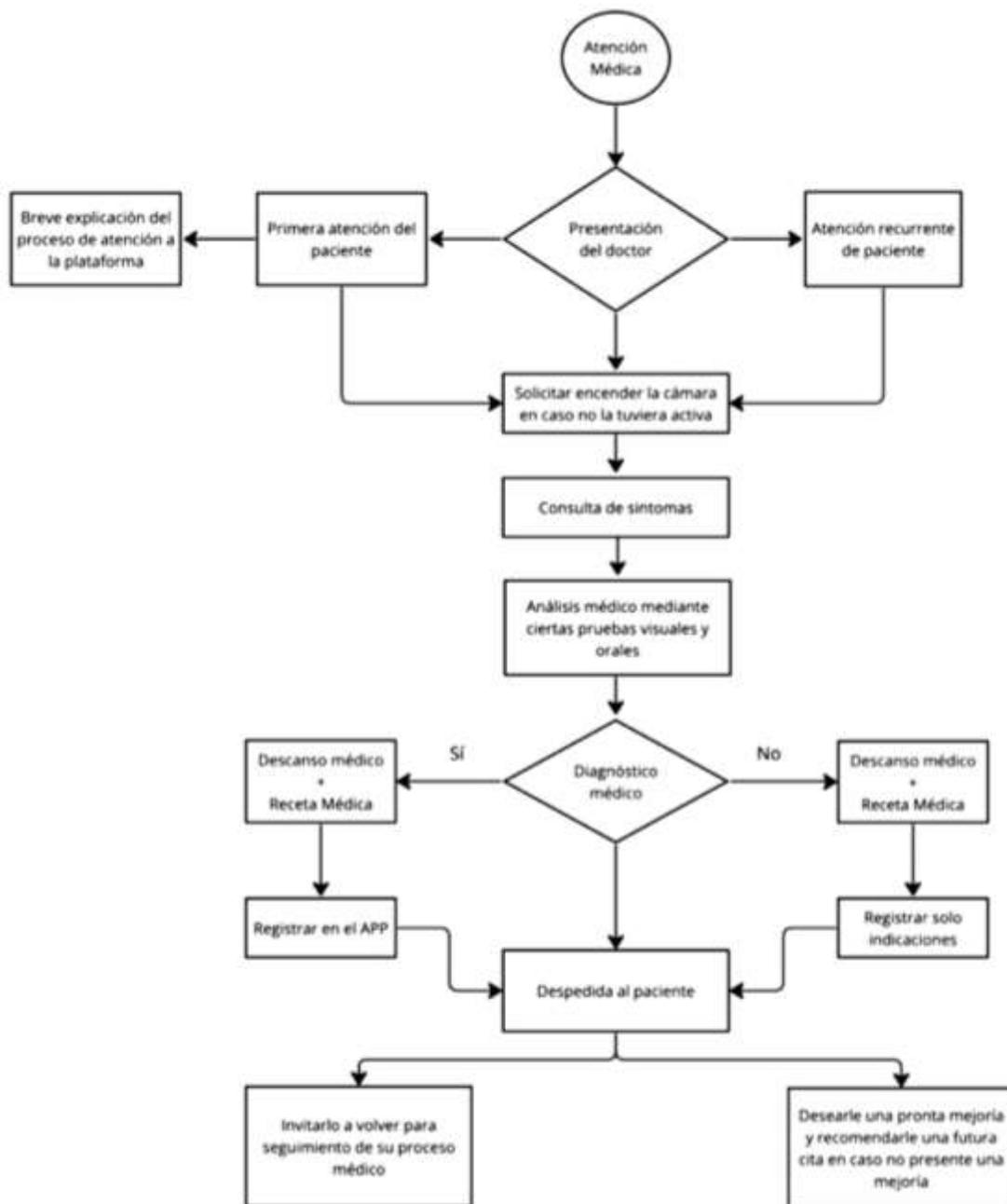
Proceso de ingreso a nuestra plataforma



El proceso de atención médica tendrá como finalidad mantener el mejor servicio para los clientes, siendo la capacitación de estos la forma correcta de seguir al pie de la letra el flujo trazado para una atención de calidad que le brinde a todos los pacientes seguridad y confianza de continuar usando el servicio de Kunan Salud.

Figura 19

Proceso de atención médica



4.7 Estrategia de evidencias físicas

Las evidencias físicas de Kunan Salud se pueden ver reflejadas en su página web, aplicativo móvil y redes sociales como un canal de atención para los usuarios.

Figura 20

Página web de Kunan Salud



Figura 21

Aplicativo móvil de Kunan Salud



Figura 22

Redes sociales de Kunan Salud



Para la marca, el cliente y su familia son la mayor prioridad: más aun siendo la plataforma un servicio que busca darle a los clientes la tranquilidad y la seguridad de que sus familias tendrán la mejor atención en salud.

Para ello es necesario mantener un monitoreo constante de su imagen digital (ver anexo 20):

- Resolver los problemas de los clientes
- Conocer la opinión e inquietudes de los clientes
- Construir la confianza del cliente a través de testimonios y una comunicación constante

Además, se contará con un *footer* en la página web para que las personas puedan comunicarse ante alguna eventualidad o pedir información sobre de los planes de la empresa (ver anexo 21).

Finalmente, como parte de una atención más cercana al público de Kunan Salud, se propondrá desarrollar un *chatbot* en WhatsApp para que los clientes tengan nuevos canales de

comunicación. En caso de que el *chatbot* no pueda resolver determinada consulta, se remitirá a un asesor para que pueda atender al usuario (ver anexo 21).

CAPÍTULO V. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL

5.1 Supuestos generales

En este apartado del trabajo, se han considerado los siguientes supuestos generales que generarían impactos en las proyecciones de los estados financieros de la iniciativa:

- Según un estudio de las previsiones económicas del Perú realizado por BBVA Research (2023), el PBI país se estima en 2.3% para el 2024, 3.2% para el 2025 y 2.5% hasta el 2028. Para efectos prácticos, se está considerando 2.5% del 2028 en adelante.
- La proyección 2024 del PBI sectorial estima 2.3% para los servicios y se considera este el más relacionado a la industria de la salud (BBVA Research, 2023).
- Debido a las similitudes del PBI país y sector servicios, se considerará dentro de las proyecciones solo el PBI país. Este PBI país, además, será tomado como el crecimiento del interés de la población de Lima Metropolitana en el servicio de telemedicina *on demand*.
- Según el análisis del BBVA Research (2023), hacia el 2024 se estima un aumento de la pobreza monetaria debido al menor crecimiento país y al aumento de los precios de los alimentos. Sin embargo, hacia el 2028 se estima una disminución a niveles del 2022 y se tomará como supuesto una recuperación en la población para los años posteriores.
- Para los montos en dólares, se considerará como tasa de cambio 3.85 soles, ya que la proyección del BBVA Research hacia fines del 2024 está entre 3.8 y 3.9 soles.
- La tasa de inflación tiene una tendencia a la baja con un retroceso lento por fenómenos naturales y se proyecta en 2.98% al cierre del 2024 y 2.53% al cierre del 2025. Para una proyección más prolongada, se tomará en cuenta el del 2025.
- El IGV es del 18% y el impuesto a la renta de 29.5%, no se consideran cambios en la proyección.
- La proyección financiera del plan no considera cambios para los datos obtenidos a través de la encuesta, estos se fijan para no alterar la demanda y solo se afectaría por las variaciones del PBI país.
- Se considera una suscripción anual por familia u hogar, con registro máximo de 4 familiares. Además, no se incluye un factor de pérdida de clientes ni de suscripciones.

- El rango de precios preferente, de acuerdo con la encuesta, es de 30 a 40 soles. Por tanto, se considerará el monto de 30 soles incluyendo IGV como suscripción mensual por familia.
- El flujo de caja que se está considerando en este capítulo es un FC Marginal, donde solo estamos evaluando todos los ingresos, gastos, costos y resultados de la propuesta. Además, el COK utilizado es de 10%, según fuentes del Directorio de Kunan Salud.
- No se está considerando endeudamiento con bancos u otras entidades financieras para obtener los beneficios marginales de la nueva línea de negocio. Tampoco se está considerando un incremento del crédito actual con bancos u otras entidades financieras.

5.2 Proyección de ventas

La proyección de ventas está a 10 años y considera los supuestos mencionados del punto anterior. En el año cero se considera una demanda inicial de 11 566 clientes, la cual crecería igual que el PBI país y sobre la cual se captaría de manera progresiva a los clientes.

Esta proyección cuenta con objetivos anuales medidos en número de hogares o familias que serían los clientes suscriptores. Estos objetivos consideran una etapa de lanzamiento y crecimiento de la marca en el B2C los primeros años y luego una etapa de maduración con un crecimiento constante de 10%. En todos los años se considera un crecimiento de ventas mayor al crecimiento PBI, por tanto, se muestra un escenario retador para Kunan Salud.

Tabla 19*Proyección de ventas*

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PBI (crecimiento)		2.30%	3.20%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Demanda (hogares)	11,566	11,832	12,211	12,516	12,829	13,149	13,478	13,815	14,160	14,514	14,877
Objetivo	0%	5%	10%	15%	25%	35%	45%	55%	65%	70%	75%
Ventas (hogares)	0	592	1,221	1,877	3,207	4,602	6,065	7,598	9,204	10,160	11,158

5.3 Proyección de ingresos

La proyección de ingresos está calculada con la proyección de ventas en número de hogares y un precio de 25.42 soles sin IGV (precio final de 30 soles), considerando los resultados de la encuesta, según la cual la preferencia del consumidor fue el rango de 30 a 40 soles como precio final.

Tabla 20*Proyección de ingresos*

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PBI (crecimiento)		2.30%	3.20%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Demanda (hogares)	11,566	11,832	12,211	12,516	12,829	13,149	13,478	13,815	14,160	14,514	14,877
Precio suscripción	S/ 25	S/ 25	S/ 25	S/ 25	S/ 25	S/ 25	S/ 25	S/ 25	S/ 25	S/ 25	S/ 25
Objetivo	0%	5%	10%	15%	25%	35%	45%	55%	65%	70%	75%
Ventas (hogares)	0	592	1,221	1,877	3,207	4,602	6,065	7,598	9,204	10,160	11,158
Facturación (sin IGV)	S/ -	S/ 180,460	S/ 372,470	S/ 572,672	S/ 978,316	S/ 1,403,883	S/ 1,850,117	S/ 2,317,785	S/ 2,807,681	S/ 3,099,248	S/ 3,403,638

5.4 Costos y gastos

Los costos y gastos se han separado en egresos fijos y variables. Dentro de los egresos fijos, los más importantes son los relacionados al capital humano, ya que se requerirá de mayores recursos y del tiempo de algunos recursos actuales. Entre estos egresos están los desarrolladores *front y back end*, el Jefe de Desarrollo (posición fija) y el soporte legal y contable para la nueva línea de negocio y el Analista Comercial (posición fija) que haga seguimiento a los resultados. Estos egresos se han proyectado con la tasa de inflación por el periodo de diez años, considerando un incremento porcentual en los sueldos o servicios de *outsourcing* como Legal y Contabilidad. Asimismo, se considera el egreso fijo de 58.46 soles por troncal (3 en total) para el servicio de llamadas de Wolkvolx como plan de contingencia por si el servicio de videollamadas no funciona correctamente. Todos los egresos fijos mencionados impactan desde el último trimestre del año cero, previo a la captación de hogares suscriptores.

Por otro lado, los egresos variables más importantes son los correspondientes al servicio de videollamadas que soporta Amazon Web Service, el cual tiene un costo de 0.03 dólares por minuto. Tomando en cuenta la experiencia de la compañía en el B2B, el monto se ha calculado considerando 8 minutos por atención. El otro egreso variable importante corresponde al de los médicos, quienes reciben un pago por hora de 20 soles, les toma 8 minutos cada atención y cuentan con una ratio de atención por día de 0.32%, según la demanda de usuarios del momento y dentro del rango de 12 horas de atención al día.

Otros egresos variables también importantes son el servicio de Twilio de mensajes de texto para los códigos de activación de las nuevas cuentas a 0.1 dólares cada uno y la pasarela de pagos de CulqiOnline, la cual cuenta con tarifas diferenciadas para tarjetas nacionales de 3.44% e internacionales de 3.99%, ambas formas tienen un fee fijo de 0.2 dólares.

Por último, el plan promocional se considera dentro de los egresos variables con un monto mayor los primeros años para luego pasar a ser un 3% de la facturación anual del negocio B2C.

Tabla 21

Egresos fijos y variables

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Inflación anual	-	2.98%	2.53%	2.53%	2.53%	2.53%	2.53%	2.53%	2.53%	2.53%	2.53%
Ventas (hogares)	0	592	1,221	1,877	3,207	4,602	6,065	7,598	9,204	10,160	11,158

Egresos fijos	S/ 46,909	S/ 185,240	S/ 162,654	S/ 166,436	S/ 170,314	S/ 174,290	S/ 178,367	S/ 182,547	S/ 186,832	S/ 191,226	S/ 195,731
Desarrollador Front End	S/ 10,510	S/ 10,823	S/ 11,097	S/ 11,378	S/ 11,665	S/ 11,961	S/ 12,263	S/ 12,573	S/ 12,892	S/ 13,218	S/ 13,552
Desarrollador Back End	S/ -	S/ 26,275	S/ -								
Tiendas app	S/ 75	S/ 300									
Nubefact	S/ 90	S/ 360									
Amazon Web Service TF	S/ 3,465	S/ 10,395									
CF por troncal	S/ -	S/ 2,105									
Jefe de Desarrollo	S/ 17,516	S/ 72,154	S/ 73,979	S/ 75,851	S/ 77,770	S/ 79,737	S/ 81,755	S/ 83,823	S/ 85,944	S/ 88,118	S/ 90,348
Legal	S/ 3,000	S/ 12,358	S/ 12,670	S/ 12,991	S/ 13,319	S/ 13,656	S/ 14,002	S/ 14,356	S/ 14,719	S/ 15,092	S/ 15,474
Contabilidad	S/ 1,305	S/ 5,376	S/ 5,512	S/ 5,651	S/ 5,794	S/ 5,941	S/ 6,091	S/ 6,245	S/ 6,403	S/ 6,565	S/ 6,731
Analista comercial	S/ 10,948	S/ 45,096	S/ 46,237	S/ 47,407	S/ 48,606	S/ 49,836	S/ 51,097	S/ 52,389	S/ 53,715	S/ 55,074	S/ 56,467

Egresos variables	S/ 438,000	S/ 377,241	S/ 316,036	S/ 357,380	S/ 437,124	S/ 608,287	S/ 695,810	S/ 875,038	S/ 970,922	S/ 1,029,949	S/ 1,179,085
AWS Servidores y llamadas	S/ -	S/ 26,238	S/ 54,156	S/ 83,265	S/ 142,244	S/ 204,121	S/ 269,002	S/ 337,000	S/ 408,229	S/ 450,622	S/ 494,880
Doctores	S/ -	S/ 87,600	S/ 87,600	S/ 87,600	S/ 87,600	S/ 175,200	S/ 175,200	S/ 262,800	S/ 262,800	S/ 262,800	S/ 350,400
Llamadas telefónicas	S/ -	S/ 752	S/ 1,552	S/ 2,387	S/ 4,078	S/ 5,851	S/ 7,711	S/ 9,661	S/ 11,703	S/ 12,918	S/ 14,187
Twilio	S/ -	S/ 1,184	S/ 2,445	S/ 3,758	S/ 6,421	S/ 9,214	S/ 12,142	S/ 15,212	S/ 18,427	S/ 20,341	S/ 22,338
Pasarela de pagos	S/ -	S/ 5,466	S/ 11,283	S/ 17,347	S/ 29,634	S/ 42,525	S/ 56,042	S/ 70,208	S/ 85,048	S/ 93,880	S/ 103,100
Presupuesto promocional	S/ 438,000	S/ 256,000	S/ 159,000	S/ 163,023	S/ 167,147	S/ 171,376	S/ 175,712	S/ 180,157	S/ 184,715	S/ 189,389	S/ 194,180

5.5 Flujo de caja económico

La propuesta no involucra ningún tipo de inversión inicial y solo requerirá costos y gastos adicionales, en algunos casos nuevos y en otros casos una extensión del servicio que actualmente recibe Kunan Salud por la línea de negocio B2B. Basado en los conceptos financieros de *Finanzas Empresariales: rentabilidad y valor* (Forsyth, 2004), se ha estimado un flujo de cada marginal por 10 años, obteniendo los siguientes resultados económicos:

Tabla 22

Flujo de caja económico marginal

Año	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Periodo	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
PBI (crecimiento)		2.30%	3.20%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%
Demanda (hogares)	11,566	11,832	12,211	12,516	12,829	13,149	13,478	13,815	14,160	14,514	14,877
Precio suscripción	S/ 25										
Objetivo	0%	5%	10%	15%	25%	35%	45%	55%	65%	70%	75%
Ventas (hogares)	0	592	1,221	1,877	3,207	4,602	6,065	7,598	9,204	10,160	11,158
Ingresos Marginales	S/ -	S/ 180,487	S/ 372,525	S/ 572,756	S/ 978,459	S/ 1,404,089	S/ 1,850,388	S/ 2,318,125	S/ 2,808,093	S/ 3,099,702	S/ 3,404,137
Egresos Variables Marginales	S/ 438,000	S/ 377,241	S/ 316,036	S/ 357,380	S/ 437,124	S/ 608,287	S/ 695,810	S/ 875,038	S/ 970,922	S/ 1,029,949	S/ 1,179,085
Egresos Fijos Marginales	S/ 46,909	S/ 185,240	S/ 162,654	S/ 166,436	S/ 170,314	S/ 174,290	S/ 178,367	S/ 182,547	S/ 186,832	S/ 191,226	S/ 195,731
Base imponible	-S/ 484,909	-S/ 381,994	-S/ 106,165	S/ 48,940	S/ 371,020	S/ 621,511	S/ 976,212	S/ 1,260,541	S/ 1,650,339	S/ 1,878,527	S/ 2,029,321
IR Marginal	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 14,682	S/ 111,306	S/ 186,453	S/ 292,863	S/ 378,162	S/ 495,102	S/ 563,558	S/ 608,796
Flujo de Caja Económico	-S/ 484,909	-S/ 381,994	-S/ 106,165	S/ 34,258	S/ 259,714	S/ 435,058	S/ 683,348	S/ 882,379	S/ 1,155,237	S/ 1,314,969	S/ 1,420,525
Flujo descontado	-S/ 484,909	-S/ 347,268	-S/ 87,740	S/ 25,739	S/ 177,388	S/ 270,137	S/ 385,732	S/ 452,800	S/ 538,927	S/ 557,675	S/ 547,674
VAN ECONÓMICO - VANE	S/ 2,036,155										
TIR ECONÓMICA - TIRE	30.77%										

5.6 Estado de resultados

A continuación, se presenta el Estado de Resultados para Kunan Salud, enfocado únicamente en la nueva línea de negocio B2C.

Tabla 23

Estado de resultados

	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
ESTADO DE RESULTADOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas	S/ -	S/ 180,460	S/ 372,470	S/ 572,672	S/ 978,316	S/ 1,403,883	S/ 1,850,117	S/ 2,317,785	S/ 2,807,681	S/ 3,099,248	S/ 3,403,638
Costo de ventas	S/ 14,065	S/ 164,980	S/ 168,157	S/ 198,861	S/ 260,790	S/ 413,355	S/ 481,467	S/ 640,445	S/ 715,207	S/ 759,840	S/ 894,030
UTILIDAD BRUTA	-S/ 14,065	S/ 15,480	S/ 204,313	S/ 373,812	S/ 717,525	S/ 990,528	S/ 1,368,650	S/ 1,677,341	S/ 2,092,473	S/ 2,339,408	S/ 2,509,608
GASTOS OPERATIVOS	S/ 470,844	S/ 397,501	S/ 310,533	S/ 324,956	S/ 346,648	S/ 369,223	S/ 392,709	S/ 417,140	S/ 442,547	S/ 461,335	S/ 480,786
Remuneraciones	S/ 28,464	S/ 117,250	S/ 120,216	S/ 123,257	S/ 126,376	S/ 129,573	S/ 132,851	S/ 136,212	S/ 139,659	S/ 143,192	S/ 146,815
Gastos de marketing	S/ 438,000	S/ 256,000	S/ 159,000	S/ 163,023	S/ 167,147	S/ 171,376	S/ 175,712	S/ 180,157	S/ 184,715	S/ 189,389	S/ 194,180
Otros gastos operativos	S/ 4,380	S/ 24,252	S/ 31,317	S/ 38,676	S/ 53,125	S/ 68,274	S/ 84,146	S/ 100,770	S/ 118,173	S/ 128,754	S/ 139,791
UTILIDAD OPERATIVA	-S/ 484,909	-S/ 382,021	-S/ 106,220	S/ 48,856	S/ 370,877	S/ 621,305	S/ 975,940	S/ 1,260,201	S/ 1,649,927	S/ 1,878,073	S/ 2,028,822
PARTIDAS FINANCIERAS	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
UTILIDAD ANTES DE IR	-S/ 484,909	-S/ 382,021	-S/ 106,220	S/ 48,856	S/ 370,877	S/ 621,305	S/ 975,940	S/ 1,260,201	S/ 1,649,927	S/ 1,878,073	S/ 2,028,822
IMPUESTO A LA RENTA	S/ -	S/ -	S/ -	S/ 14,412.54	S/ 109,408.69	S/ 183,285.05	S/ 287,902.36	S/ 371,759.25	S/ 486,728.40	S/ 554,031.44	S/ 598,502.53
UTILIDAD NETA	-S/ 484,909	-S/ 382,021	-S/ 106,220	S/ 34,444	S/ 261,468	S/ 438,020	S/ 688,038	S/ 888,442	S/ 1,163,198	S/ 1,324,041	S/ 1,430,320

El costo de ventas comprende los gastos de los desarrolladores *front end* y *back end*, la Nubefact, los gastos fijos y variables de AWS, el costo fijo por troncal para las llamadas, los gastos de Twilio (plataforma de mensajes de texto) y el costo de los médicos para atender la demanda objetivo.

Por otro lado, los gastos considerados como “remuneraciones” son los gastos del jefe de desarrollo tecnológico y el analista comercial. Por último, el resto de los gastos operativos están agrupados en “otros” y comprende el gasto de las tiendas para aplicativo como Android y iOS, las asesorías legales y contables para la nueva línea de negocio, las llamadas telefónicas y la pasarela de pagos.

Todos los resultados anuales están afectados por el impuesto a la renta y no se cuenta ni contará con ingresos o gastos financieros relacionados, únicamente, al negocio B2C.

CONCLUSIONES

El plan de marketing descrito responde a una gran oportunidad encontrada en el mercado actual, sobre todo para el público objetivo perteneciente al NSE C y D que representa un mercado desatendido por el Estado peruano y que no puede acceder fácilmente a los sistemas de salud privados de buena calidad.

La propuesta de valor de Kunan Salud tiene un alto grado emocional sostenido en cuatro pilares: promesa de atención inmediata desde cualquier lugar, efectividad en la atención, precio accesible para toda la familia y servicio confiable que atenderá las principales necesidades del público objetivo. Estas necesidades se relacionan con el respaldo y acompañamiento que un sistema de salud público no puede brindarles y sobre todo el hecho de que pueden obtener una respuesta inmediata ante urgencias propias y de sus familiares por parte de un médico real, les genera cierta sensación de protección ya que no se sienten solos en momentos difíciles. Por otro lado, es importante resaltar también que en la actualidad la rivalidad de competidores en la industria de telemedicina es baja, lo cual representa una gran oportunidad para salir al mercado con este proyecto.

El presente trabajo demuestra ser viable económicamente, evidenciando que el proyecto tiene un periodo de recupero en el año 3. Esto gracias a que se sostiene de una empresa ya consolidada que puede brindar los recursos necesarios (con base en la experiencia) para la operación en corto plazo. Asimismo, también se demuestra un gran impacto social relacionado con los grandes beneficios que ofrece Kunan Salud a través de la tecnología, respondiendo a las necesidades y temores de una población desatendida.

RECOMENDACIONES

- Kunan Salud estará disponible desde las 9:00 horas hasta las 21:00 horas debido a que es un servicio que brinda atenciones de urgencia mas no emergencia. Las atenciones son brindadas por un médico internista o general, por lo que no se recomienda agregar especialidades en el servicio al público general pues no sería eficiente para la empresa debido a que las atenciones por especialización son escasas virtualmente, sería costoso en cuanto a horas médico por los altos tiempos de ocio.
- Es necesario que la empresa asegure un buen nivel de atención a través de las plataformas virtuales. Kunan Salud deberá brindar capacitación constante a los médicos en cuanto al uso de la plataforma, así como en el desarrollo de sus habilidades blandas, asimismo deberá mantener un plan de fidelización con los médicos que los motive a ofrecer sus servicios durante la mayor cantidad de horas diarias posible. Esto es sumamente necesario para asegurar la entrega de valor al cliente y fidelización con la marca.
- Es relevante trabajar constantemente en los atributos generadores de ventaja competitiva en todas las etapas del proyecto buscando siempre lograr la sostenibilidad del negocio, sobre todo al tratarse de tecnología que es altamente cambiante en el tiempo.
- Es importante que la empresa ponga foco y detalle en las campañas de lanzamiento y penetración. Dado el feedback que se tuvo con la especialista en medios, resulta determinante utilizar los medios propuestos pues son los más visitados por el target y cuyos perfiles demuestran características específicas relevantes para ser atraídos por la marca.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretao la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 83–96.
http://www.palermo.edu/economicas/mba/business_review_ed2.html
- Ansoff, I. (1968). *Corporate Strategy*. Penguin Books.
- Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los estilos de vida*. Planeta.
- Barney, J. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61. <https://www.jstor.org/stable/4165288>
- BBVA Research. (2023). *Situación Perú. Octubre 2023*. https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2023/10/Presentacion-Situacion_Peru-Octubre-2023.pdf
- Beteta, E., y Olivares, A. (2022). Los desafíos en el sector salud. *Fabricum*, 1, 49-53.
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/186934/49-53%20REVISTA%20FABRICUM-Los%20desaf%c3%ados%20en%20el%20sector%20salud.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Colina, J. (2009). *Las estrategias competitivas genéricas de Porter*. El Cid Editor.
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión (2023). *Perú: población 2023*. https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Poblaci%C3%B3n_2023.pdf
- Curioso, W., y Galán-Rodas, E. (2020). El rol de la telesalud en la lucha contra el COVID-19 y la evolución del marco normativo peruano. *Acta Médica Peruana*, 37(3), 366-375.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1728-59172020000300366
- D.S. N.º 005-2021-SA. Que aprueba el Reglamento de la Ley N.º 30421, Ley Marco de Telesalud, y del Decreto Legislativo N.º 1490, Decreto Legislativo que fortalece los alcances de la Telesalud (23 de enero de 2021).
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1922320-2>

Decreto Legislativo N.º 1490, Decreto Legislativo que fortalece los alcances de la Telesalud.
(10 de mayo de 2020).
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/711946/Decreto_Legislativo_1490.pdf?v=1589588133

EsSalud. (14 de febrero de 2023). *EsSalud firma acuerdo con colegios profesionales de la salud en el marco del fortalecimiento de la Telesalud*. <http://noticias.essalud.gob.pe/?innoticia=essalud-firma-acuerdo-con-colegios-profesionales-de-la-salud-en-el-marco-del-fortalecimiento-de-la-telesalud>

Forsyht, J. (2004). *Finanzas empresariales: rentabilidad y valor*. Universidad del Pacífico.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2016). *Fundamentos de marketing* (13.ª ed.). Pearson.

Kotler, P., y Keller, K. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.

Hatton, A. (2000). *La guía definitiva del plan de marketing*. Pearson/Prentice Hall.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Junio de 2023). *Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares: Ene-Feb-Mar 2023*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4785209/Las%20Tecnolog%C3%ADas%20de%20Informaci%C3%B3n%20y%20Comunicaci%C3%B3n%20en%20los%20Hogares%3A%20Abr-May-Jun%202023.pdf?v=1688393892>

Ipsos. (4 de enero de 2021). *Perfiles socioeconómicos de Lima Metropolitana 2020*.
<https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-de-lima-metropolitana-2020>

Ipsos. (Setiembre de 2022). *Ipsos Monitor Global de Salud 2022*.
<https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2022-09/Ipsos%20Monitor%20Global%20de%20Salud%202022%5B37%5D%20%20-%20%20Solo%20lectura.pdf>

Ministerio de Salud. (16 de noviembre de 2020). *Red Nacional de Telesalud (RNT)*.
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/informes-publicaciones/1362772-red-nacional-de-telesalud>

- Ministerio de Salud. (9 de diciembre de 2020). *Aprueban el Documento Técnico: Plan Nacional de Telesalud del Perú 2020-2023*.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/1910436-1>
- Ministerio de Salud. (7 de diciembre de 2021). *Línea 113 brindó más de 1.4 millones de teleorientaciones a la población*.
<https://www.gob.pe/institucion/minsa/noticias/568220-linea-113-brindo-mas-de-1-4-millones-de-teleorientaciones-a-la-poblacion>
- Ley N.º 30421. Ley Marco en Telesalud (2 de abril de 2016).
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/193756/Ley%20N%C2%BA%2030421.pdf.pdf?v=1606248451>
- Martins & Romero Group. (2023). *Telemedicina en el Perú*.
<https://www.myrgroup.pe/blog/telemedicina-en-el-peru-23>
- Ministerio de Salud. (2023). *Diagnóstico de brechas de infraestructura o acceso de servicios del sector salud*.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/5058113/Diagn%C3%B3stico%20de%20la%20Situaci%C3%B3n%20de%20Brechas%20de%20infraestructura%20o%20de%20acceso%20a%20servicios%20del%20Sector%20Salud%20%282025-2027%29.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (17 de abril de 2019). La OMS publica las primeras directrices sobre intervenciones de salud digital [Comunicado de prensa].
<https://www.who.int/es/news/item/17-04-2019-who-releases-first-guideline-on-digital-health-interventions>
- Organización Panamericana de la Salud (2020). *Telemedicina en Uruguay, una estrategia que llegó para quedarse*. <https://www.paho.org/es/historias/telemedicina-uruguay-estrategia-que-llego-para-quedarse#:~:text=La%20telemedicina%2C%20seg%C3%BAn%20la%20Organizaci%C3%B3n,poblaci%C3%B3n%20y%20de%20la%20comunidad>.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Editorial CECSA.

Rabadán, R., y Alto, M. (2003). *Técnicas cualitativas para la investigación de mercados*. Pirámide.

Redacción Andina Agencia Peruana de Noticias. (1 de enero de 2023). Minsa: línea 113 atendió más de 2 millones de consultas de la población en el 2022. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. <https://andina.pe/agencia/noticia-minsa-linea-113-atendio-mas-2-millones-consultas-de-poblacion-el-2022-923671.aspx>

Redacción Deloitte. (2021). Consumo de salud en Latinoamérica: ¿Cuál es el ‘diagnóstico’ a futuro? <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/consumer-business/articles/consumo-de-salud-en-latinoamerica.html>

Redacción El Comercio. (16 de febrero de 2022). Essalud: Centro Nacional de Telemedicina brindó casi 2 millones de consultas virtuales a nivel nacional. <https://elcomercio.pe/lima/essalud-centro-nacional-de-telemedicina-brindo-casi-2-millones-de-consultas-virtuales-a-nivel-nacional-noticia/>

Redacción Perú21. (16 de diciembre de 2021). Transformación digital de la salud peruana: ¿Cuánto se ha avanzado? *Perú21*. <https://gestion.pe/peru/transformacion-digital-de-la-salud-peruana-cuanto-se-ha-avanzado-noticia/?ref=gesr>

Redacción Perú21. (11 de noviembre de 2022). Gasto público per cápita en salud es de S/874. *Perú21*. <https://peru21.pe/economia/gasto-publico-per-capita-en-salud-es-de-s874-noticia/>

Redacción Perú21. (10 de junio de 2022). ¿Cómo la implementación de la transformación digital podría reducir la brecha en el sector salud? *Perú21*. <https://peru21.pe/cheka/tecnologia/tranformacion-digital-salud-como-la-implementacion-de-la-transformacion-digital-podria-reducir-la-brecha-en-el-sector-salud-noticia/>

Redacción RPP (8 de julio de 2022). ¿Qué se necesita para la digitalización del sistema de salud peruano? *RPP*. <https://rpp.pe/campanas/valor-compartido/que-se-necesita-para-la-digitalizacion-del-sistema-de-salud-peruano-noticia-1416688>

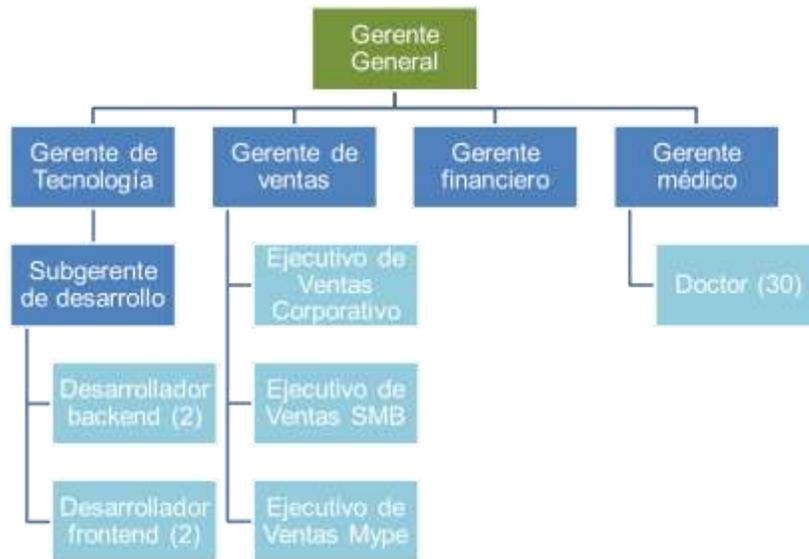
- Resolución Ministerial N.º 146-2020-Minsa. (31 de marzo de 2020)
https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/574552/RM_146-2020-MINSA_Y_ANEXOS.PDF?v=1585946061
- Revollé, A. (16 de marzo de 2022). *Capacidad sanitaria en Perú: ¿cuánto cambió nuestro sistema de respuesta a dos años de la pandemia?* LR Data.
<https://data.larepublica.pe/capacidad-sanitaria-en-peru-cuanto-cambio-nuestro-sistema-de-respuesta-a-dos-anos-de-la-pandemia/>
- Rodríguez, J. (28 de marzo de 2023). *Inversión en salud: Hacia la transformación digital del sector.* <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/inversion-en-salud-hacia-la-transformacion-digital-del-sector>
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of Innovation*. The Free Press.
- Sasaki, A. (2 de febrero de 2023). *El valor de la red 5G y el borde transformarán a la industria latinoamericana.* <https://www.vertiv.com/es-latam/about/news-and-insights/articles/blog-posts/the-value-of-5g-and-edge-to-transform-latin-americas-industry/>
- Tuesta, B. (15 de octubre de 2022). Las clínicas robustecen sus servicios de telemedicina en un escenario post Covid-19. *Semana Económica*. <https://semanaeconomica.com/sectores-empresas/salud/clinicas-pos-covid-servicios-de-telemedicina-mas-robustos-e-integrales>
- United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022. The Future of Digital Government.* <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4077354/Encuesta%202022%20-%20El%20Futuro%20del%20Gobierno%20Digital.pdf?v=1675097670>
- Vélez, F. (19 de agosto de 2022). *Salud digital, decisión de sostenibilidad.* <https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/salud-digital-decision-de-sostenibilidad-3428302>
- Videnza Consultores. (2022). *Situación actual del mercado de salud peruano.* <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/publicaciones/situacion-actual-del-mercado-de-salud-peruano-presentacion.pdf>

War-Energy. (2020). *Reducir la Factura de Luz en Clínicas y Hospitales*. <https://war-energy.com/reducir-factura-luz-clinicas-y-hospitales/>

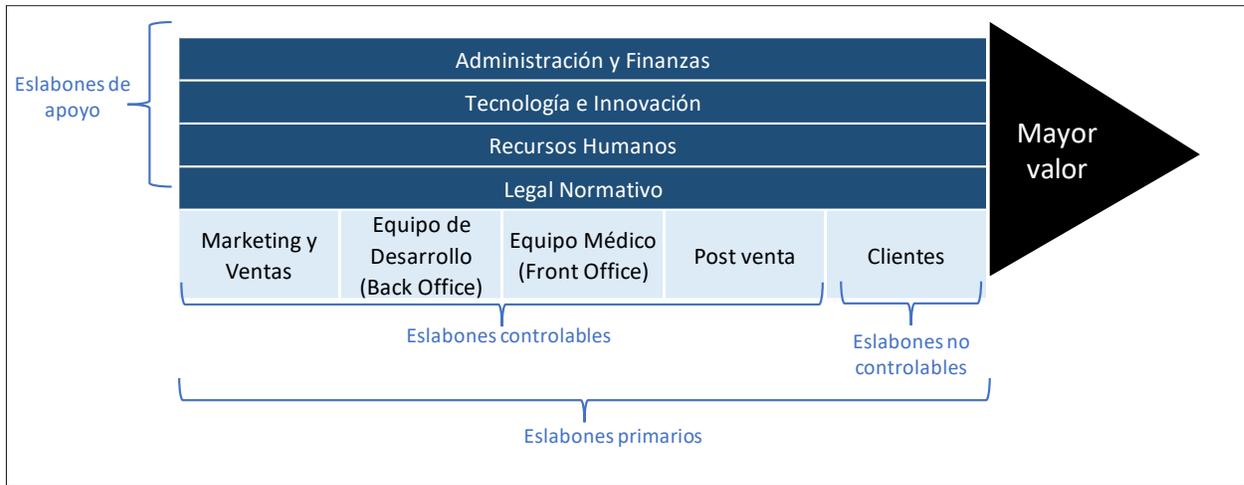
Zoltners, A., Sinha, P., y Lorimer, S. (2008). Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(2), 115-131. <https://www.doi.org/10.2753/PSS0885-3134280201>

ANEXOS

Anexo 1. Estructura organizacional de Kunan Salud



Anexo 2. Cadena de valor de Kunan Salud



Nota. Adaptado de “Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor”, por Alonso, 2008.

Anexo 3. Guía de pautas de focus group

Guía de Pautas Kunan Salud - Telemedicina

PARTE I: ROMPE HIELO

Objetivo: Establecer las reglas de la entrevista y establecer el rapport

- Agradecer por su participación; presentarse y explicar el propósito de la investigación – entender sus experiencias y opiniones, que no existen respuestas correctas o incorrectas.
- Hay que explicar que se grabará (audio) y video, y que habrá confidencialidad.
- Mantener la cámara prendida, el micrófono apagado (lo encienden para responder) y participar de manera ordenada (solicitando la palabra)
- Los participantes se presentan.

- ¿Cuáles son sus nombres?
- ¿A qué se dedican?
- Por lo general, ¿a través de qué medios se informan?

PARTE II: ENTORNO FAMILIAR

- ¿Dónde viven?
- ¿Con quiénes viven?
- ¿Cuál es su estado civil? ¿Tienen hijos, hermanos, parejas padres etc.?
- ¿De qué edades son?
- ¿De dónde provienen ustedes y sus familias?
- ¿Cómo se mantienen comunicados entre los integrantes de su familia?

PARTE III: PERFIL PSICOGRÁFICO

Centrémonos ahora solo en ustedes:

- Cuéntenme un poco acerca de su rutina diaria, ¿cómo es?
- ¿Y cómo es su fin de semana? ¿Qué es lo que más les gusta hacer? ¿Con quién? ¿A dónde les gusta ir? ¿Para qué?
- ¿Qué les gusta hacer en su tiempo libre? (Actividades, hobbies, entretenimiento, deportes, etc.)
- ¿Qué es lo que más disfrutan de la vida? ¿Por qué?
- ¿Y lo que menos disfrutan? ¿Por qué?

- ¿Cuáles sienten que son sus principales retos?
- Y ¿cuáles dirían que son las principales necesidades por cubrir en sus vidas?
- ¿Hay alguna más importante que otra? ¿Por qué?
- Sin pensarlo mucho y usando solamente tres palabras, ¿cómo se definirían?
- ¿Cómo definirían su personalidad? ¿por qué?

Metas

- Si hablamos del futuro ¿qué esperan/desean lograr?
- ¿Cuáles son sus metas personales a corto plazo, digamos, cómo se ven de acá a cinco años?

Preocupaciones

- En la actualidad, ¿cuáles son sus mayores miedos?
- Y ¿cuáles sus preocupaciones? ¿Por qué?
- ¿Hay algo que los haga sentir frustrados? ¿Por qué?

PARTE IV: USO DE LA TECNOLOGIA / INTERNET

- ¿Se consideran tecnológicos? ¿Qué tan importante son los medios digitales (internet, Facebook, etc.) para Uds.?
- ¿Cuentan con Internet en su hogar? ¿O usan el internet de su celular? ¿Qué tipo de plan?
- ¿Su celular es prepago o pospago?
- ¿Suelen tener megas en su celular o por lo general le hacen falta?
- ¿Qué apps tienen en su celular y cuáles son las más usadas?
- ¿A través de qué dispositivos se conectan a internet?
- Cuando entran a internet ¿qué suelen hacer?
- ¿Usan redes sociales? ¿Cuáles? (Facebook, Instagram, otro) ¿Por qué?
- ¿Qué redes sociales tienen? ¿Qué redes sociales utilizan con mayor frecuencia? ¿En qué tipo de contenidos se fijan más?

PARTE V: HÁBITOS DE USO DE SERVICIOS MÉDICOS EN GENERAL

- ¿En su hogar se presentan problemas de salud?
- ¿Cómo resuelven los problemas de salud en su hogar?
- ¿Con que frecuencia aproximada requieren servicios médicos en su hogar?
- ¿Qué persona es la que más lo requiere?
- ¿Qué especialidad es la más solicitada?
- ¿Cuentan con algún tipo de seguro? ¿Cuál? ¿Cuánto les cuesta?

- ¿En qué momento decide recurrir a un especialista? ¿A modo de prevención, cuando el síntoma aparece o deja pasar varios días?

(para los que son llevados a un centro de salud)

- ¿Dónde suele llevarlo?
- ¿Qué centros de salud son los más usados? (posta, hospital, etc.).
- ¿Suele llevarlo siempre al mismo centro de salud o varía? ¿De qué depende?
- ¿Qué opina de ese centro de salud?
- ¿Qué ventajas y desventajas encuentran en ese centro de salud?

PARTE VI: SOBRE LA TELEMEDICINA

(Para los que han tenido experiencia en consulta médica virtual)

- ¿Han tenido alguna consulta médica virtual?
- ¿Cómo se enteraron que existía?
- ¿Qué les pareció?
- ¿Qué gestiones tuvieron que hacer para obtenerla?
- ¿A través de qué entidad la obtuvieron?
- ¿Qué les pareció la experiencia?
- ¿Cómo se sintieron con la consulta virtual?
- ¿Cuántas veces la han usado?
- ¿Qué ventajas y desventajas encuentran en la consulta virtual?
- ¿Que considera le hace falta en la actualidad a un servicio de consulta virtual?

PARTE VII: EXPECTATIVAS SOBRE LA TELEMEDICINA

(Para los que no han tenido experiencia)

- ¿Conocen el servicio de consulta virtual o telemedicina? **Profundizar**
- ¿Por qué razón no la han usado aún?

(Para todos)

- ¿Qué esperan de un servicio de telemedicina? ¿Cómo les gustaría que sea el servicio?
- ¿Qué expectativas les cubre un servicio de telemedicina?
- En qué aspectos se fijarían para poder escoger un servicio de telemedicina
 - Precio
 - Especialidades
 - Tiempo de espera para la consulta
 - Staff médico
 - Recomendación de terceros
 - Trato de los médicos

- Facilidad de acceso para obtener la cita
 - Facilidad de la plataforma
 - Tiempo de consulta, etc.
- ¿Cuáles son los tres aspectos más relevantes para su elección

PARTE VIII: EVALUACIÓN DEL CONCEPTO “TELEMEDICINA ON DEMAND”

Moderadora lee el concepto

Kunan salud es una plataforma digital que permite conectarse virtualmente con un médico general cuando los necesite para ti y tu familia



Antes de comentar se pedirá a los participantes que anoten en un papel, de forma individual sus primeras percepciones del concepto, después será comentado de forma general entre el grupo.

- ¿Qué les parece lo que acabo de leerles?
- En tres palabras, ¿cómo lo definirían?
- ¿Fácil o difícil de entender la idea?
- ¿Qué necesidades les cubre este servicio?
- ¿Qué problemas los ayudaría a resolver?
- ¿Qué significaría para ustedes este servicio?
- Si tuvieran que comentárselo a un(a) amigo(a), ¿qué le dirían? ¿Para qué le serviría?
- Si tuvieran que expresar con imágenes lo que sienten por el concepto leído, ¿qué lámina escogerían. ¿Por qué? Profundizar. **(Presentar set de emociones)**
- ¿Emocionalmente que significa ese servicio para ustedes?
- Después el concepto se trabajará párrafo a párrafo **(Insight, beneficio, RTB y Cierre)**, para hacer un balance de éstos al cierre. Atractividad e importancia de la ventaja diferencial
- ¿Qué es lo que más les agradó y desagradó del concepto leído? **Profundizar**

- ¿Cuáles considera que serían sus fortalezas? ¿Por qué? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Por qué?
- ¿Qué ventaja diferencial tiene sobre otros servicios de telemedicina? ¿Por qué?
- ¿Qué oportunidades de mejora tiene?
- ¿Qué les parece la inmediatez del servicio (poder contar con un médico de forma inmediata las 24 horas del día, 24/7)?
- ¿Qué tan importante les parece ese beneficio?
- ¿Les parece creíble? ¿A quién creen les interesaría ese servicio? ¿A ustedes?

Profundizar

- ¿Qué le haría falta a este nuevo servicio?
- ¿Qué les parece que el servicio sea únicamente de médicos generales?
- ¿Qué otras cosas esperan de este servicio?
- ¿Qué tan importante le parece afiliarse a sus familiares directos sin costo alguno?

PARTE IX: SENSIBILIDAD DE PRECIO

- ¿Cuál creen sería la forma de pago más adecuada? Por consulta o un fijo mensual o un fijo anual (seguro)
- ¿Si fuera el pago mensual, ¿cuánto pagarían?
- ¿Si fuera el pago por consulta, cuánto pagarían?
- ¿Qué precio creen que debería tener este producto, en caso sea el pago mensual por consultas ilimitadas para el titular y sus familiares directos?
- Tan alto que no lo compraría S/ _____
- Tan barato que dudaría de su calidad S/ _____
- El precio justo para este servicio S/ _____
de estas características
- ¿Qué les parece **25 soles** por un pago mensual en consultas ilimitadas para ustedes y sus familiares directos?

PARTE X: EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

- ¿Cuáles son los medios por los cuáles se informan?
- ¿A través de qué medios les gustaría ver publicidad de este nuevo servicio?
- ¿Qué información necesitarían conocer del nuevo servicio?
- ¿Cómo debe hablarles para que lo sientan cercano?

PARTE XI: INTENCIÓN DE COMPRA

- ¿Qué tan dispuestos estarían a comprar este servicio?
- ¿Cuáles serían las ocasiones estimadas de uso? ¿Con qué frecuencia creen que lo puedan usar?
- ¿Qué promociones esperan les ofrezca este nuevo servicio sea de su interés
- ¿Qué esperan de este nuevo servicio para llegar a ser leales a la marca?

- Si este producto costará S/ 20 mensuales, ¿lo comprarían?
- ¿Qué tan dispuestos estarían de recomendar este producto?

DESPEDIDA

- ¿Alguna sugerencia final?
- Resumen de los resultados

Agradecimiento y despedida

Nota. Elaborada en conjunto con inSitu Consultores, 2023.

Anexo 4. Guía de entrevistas a profundidad a médicos

Preguntas generales:

1. ¿Qué opina de la telemedicina?
2. ¿Alguna vez ha realizado una teleconsulta? ¿Cómo fue su experiencia?
3. ¿Cómo te has sentido y cómo has sentido al paciente durante la llamada?
4. ¿Qué crees que se puede mejorar en una teleconsulta?
5. ¿Cómo se encuentra la industria de la salud en el Perú?

Preguntas específicas:

1. ¿Qué considera que valora más una persona en una teleconsulta?
2. ¿Una teleconsulta podría ser igual a una consulta? ¿Por qué?
3. ¿Cuánto estaría dispuesto a cobrar por una teleconsulta? ¿Por qué?
4. ¿Cuenta con espacios libres durante el día? ¿Qué horarios suele tener disponible?
5. ¿Qué le brinda mayor seguridad y/o tranquilidad al paciente durante su teleconsulta?

Anexo 5. Guía de entrevistas a profundidad a pacientes

Preguntas generales

1. ¿Qué opina de la telemedicina?
2. ¿Alguna vez ha realizado una teleconsulta? ¿Cómo fue su experiencia?
3. ¿Qué crees que se puede mejorar en una teleconsulta?
4. ¿Cómo considera se encuentra la salud pública y privada en el Perú?

Preguntas específicas

1. ¿Qué valora o valoraría de una teleconsulta médica?
2. ¿Una teleconsulta podría ser igual a una consulta? ¿Por qué?
3. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una teleconsulta? ¿Por qué?
4. ¿En qué casos optaría por una consulta presencial versus una virtual y viceversa?
5. ¿Qué lo impulsa a recomendar una marca y/o producto médico a familiares y amigos?

Anexo 6. Guía de entrevistas a profundidad a especialistas

Preguntas generales

1. ¿Qué opina de la telemedicina?
2. ¿Alguna vez ha tomado una teleconsulta? ¿Cómo fue su experiencia?
3. ¿Cómo se suele sentir un paciente durante una llamada?
4. ¿Cómo se encuentra la industria de la salud digital en el Perú?

Preguntas específicas

1. ¿Qué considera que valora más una persona en una teleconsulta?
2. ¿Una teleconsulta podría ser igual a una consulta? ¿Por qué?
3. ¿Qué opina de la inmediatez en el servicio de atención médica?
4. ¿Qué nos frena como país para crecer en un servicio de salud digital?
5. ¿Considera que en un futuro las teleconsultas ocuparán la jornada laboral de un paciente?
6. ¿Qué brinda mayor seguridad y/o tranquilidad al paciente durante la teleconsulta?
7. ¿Qué opina de la propuesta de valor de Kunan Salud?

Kunan salud es una plataforma digital que permite conectarse virtualmente con un médico general cuando los necesite, para ti u familia. El servicio se brindará mediante una afiliación mensual con un único costo para toda la familia, sin necesidad de pagar por consulta.

8. ¿Qué recomendación final nos daría al lanzar este servicio al público en general?

Anexo 7. Encuesta “Medicina Virtual”

Por favor seleccione su género

- Hombre
- Mujer
- Otros

Por favor seleccione el rango de edad en que se encuentra *

- De 25 a 34 años
- De 35 a 44 años
- De 45 a 54 años
- De 55 a más

¿En qué distrito vive?

- Norte (Ancón, Pte. Piedra; Sta. Rosa, Carabaylo, Comas, Los Olivos, Independencia, S. M. Porres)
- Este (S. J. de Lurigancho, Sta. Anita, Cieneguilla, Ate Vitarte, La Molina, Chaclacayo, Lurigancho, El Agustí...
- Sur (S. J. de Miraflores, V.M. de Triunfo, Villa el Salvador, Lúrin y Pachacamac)
- Central (Cercado, San Luis, Breña, La Victoria, Rimac, Lince, San Miguel, Jesús María, Magdalena, Pblo. L...
- Central Sur (Barranco, Miraflores, Surco, San Borja, Surquillo, San Isidro, Chorrillos)
- Balnearios del Sur (Pta. Hermosa, Pucusana, Pta. Negra, San Bartolo, Sta. María)

¿Cuénta con computadora, Tablet o celular en su domicilio?

Sí

No

¿Dispone de conexión a internet (sin compartir por el celular) en su domicilio?

Sí

No

¿Cuénta con algún tipo de seguro médico?

Sí

No

Si cuenta con seguro médico por favor indicar el nombre

Texto de respuesta corta

¿A dónde suele ir cuando necesita una atención general?

Essalud

SIS

Clinica particular

Otra...

¿Con qué frecuencia hace consultas médicas?

- 1 vez a la semana
- más de 1 vez a la semana
- 1 vez al mes
- más de 2 veces al mes

¿Cuánto gasta en promedio por consulta actualmente? *

- De S/20 a menos de S/30
- De S/30 a menos de S/40
- De S/40 a menos de S/50
- De S/50 a menos de S/60
- más de S/60

Kunan Salud

Kunan Salud es una plataforma digital que permite conectar virtualmente con un médico general, en el momento que lo necesite (sin colas ni tiempos de espera) y con un único costo mensual para consultas de manera ilimitada para usted y su familia. Usted podrá recibir la receta médica, descanso médico y demás indicaciones en una misma plataforma.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por adquirir de manera mensual este servicio ilimitado? *

- De S/30 a menos de S/40
- De S/40 a menos de S/50
- De S/50 a menos de S/60
- De S/60 a menos de S/70
- más de S/70

¿Usted estaría dispuesto a tomar el servicio?

- Sí
- Tal vez
- No

Consideran que el servicio tendrá un unico costo para toda la familia nuclear ¿a cuántos miembros de su familia inscribiría en el servicio?

- 1
- 2
- 3
- 4
- más de 4

¿Con qué frecuencia estima usted que usaría el servicio, tomando en cuenta el número de familiares que inscribiría en el servicio?

- 1 vez a la semana
- 1 vez al mes
- 2 veces al mes
- cada 3 meses
- cada 6 meses
- no tomaría el servicio

¿Qué tan importante considera tener una atención médica online inmediata cuando lo necesite? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

¿Qué tan importante considera tener una atención médica online de manera ilimitada? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

...

¿Qué tan importante considera que la plataforma sea amigable y de fácil acceso? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

¿Qué tan importante considera que también pueda afiliar a familiares directos sin costo adicional? Siendo 1 nada importante y 5 muy importante *

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Por favor seleccione el nivel de importancia con el que calificaría las siguientes opciones. Siendo 5 el más importante e 1 el menos importante

	1	2	3	4	5
Inmediatez	<input type="radio"/>				
Ilimitado	<input type="radio"/>				
Amigable	<input type="radio"/>				
Cubre a toda la...	<input type="radio"/>				

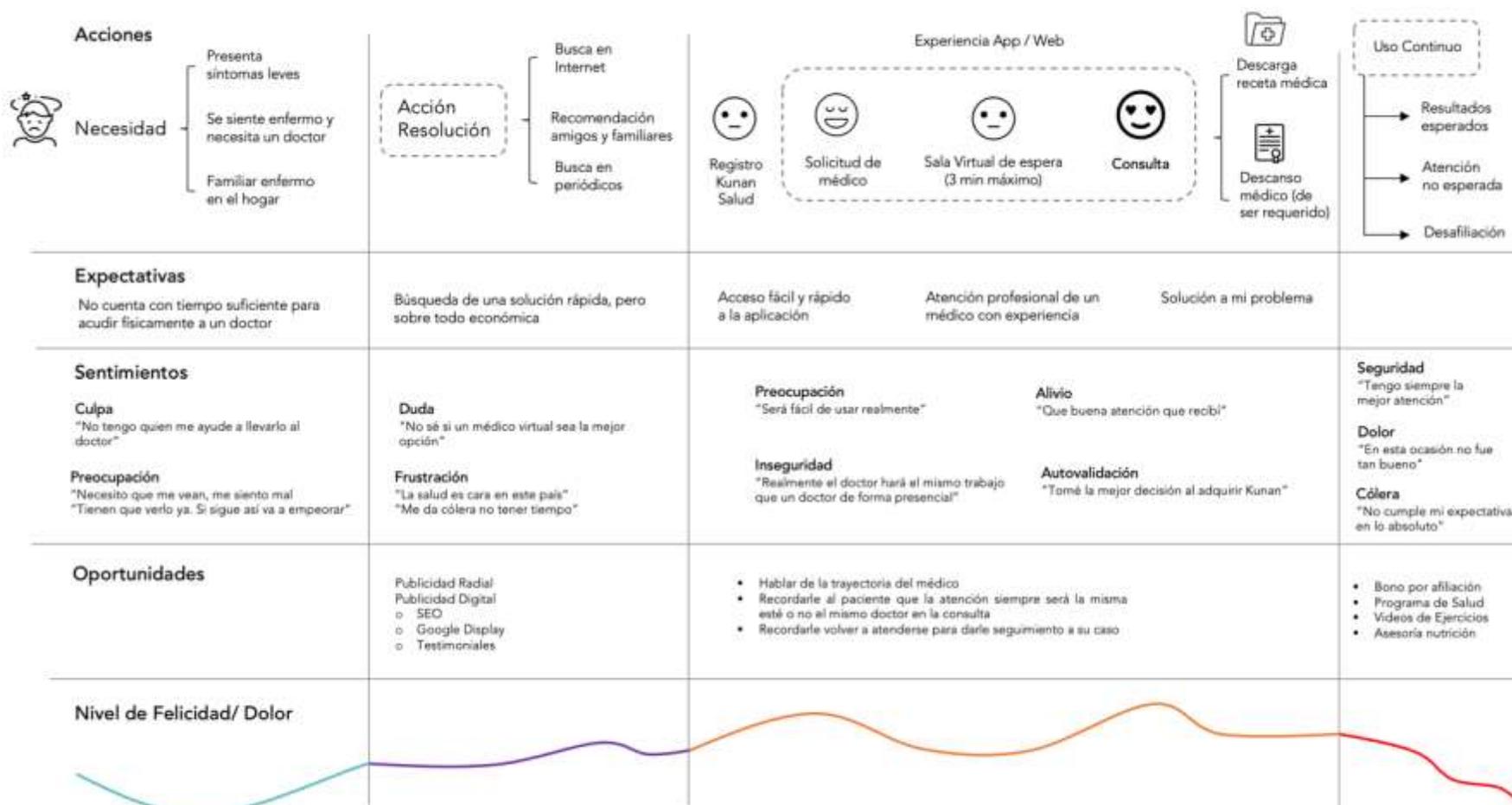
¿Qué tan importante considera tener descuentos en medicinas a través de la plataforma? *
Siendo 1 nada importante y 5 muy importante

1	2	3	4	5
<input type="radio"/>				

Además de los atributos mencionados, ¿qué otro beneficio deberíamos considerar para esta plataforma?

Texto de respuesta larga

Anexo 8. Journey Kunan Salud

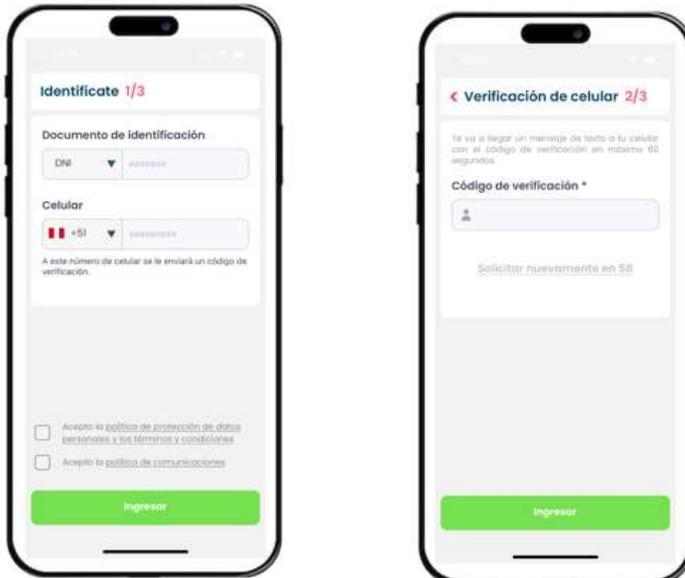


Anexo 9. Flujo de navegación

Registro:



Verificación:



Home:



Cita:



Anexo 10. Pilar de producto



Anexo 11. Pilar de bienestar



Anexo 12. Pilar de médicos al instante



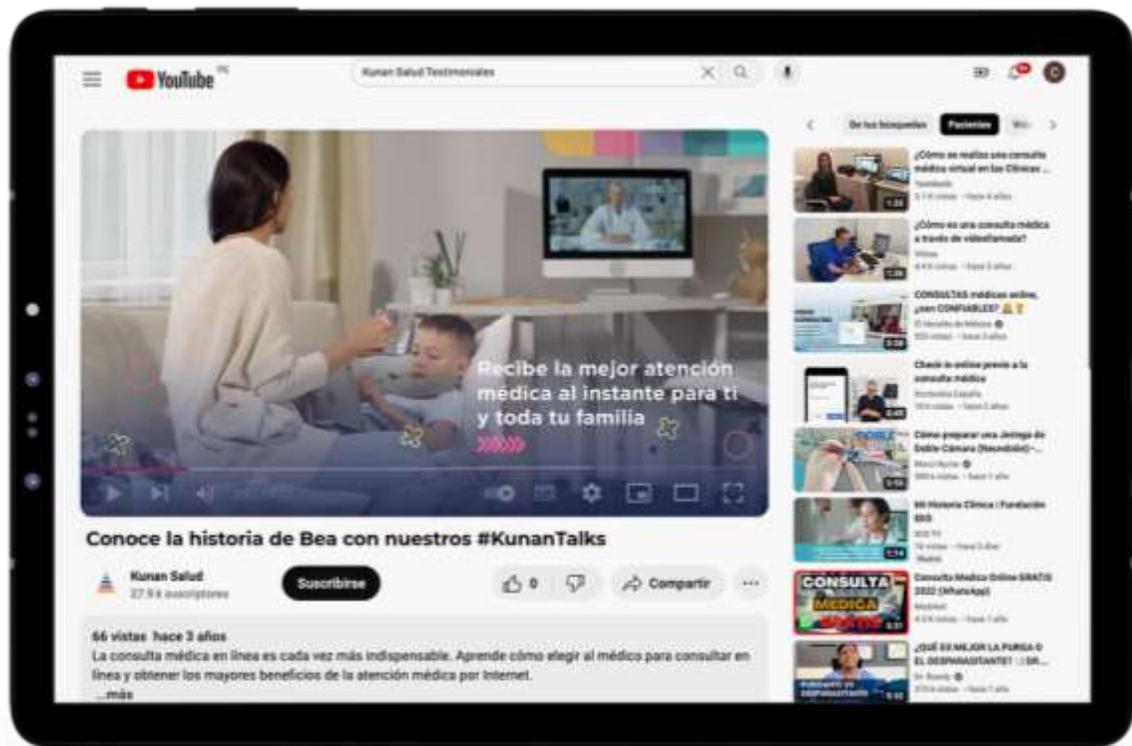
Anexo 13. Pilar de beneficios y promociones



Anexo 14. Spot de radio



Anexo 15. Testimoniales de YouTube



Anexo 16. Puntos de venta



Anexo 17. Tik Tok



Anexo 18. Blog



NOTA BIOGRÁFICA DE LOS AUTORES

Diana Davila Rostaing

Nació en Lima, el 22 de septiembre de 1993. Administradora de empresas, egresada de la Universidad del Pacífico. Cuenta con una especialización en Marketing en la Universidad ESAN. Tiene más de ocho años de experiencia en el sector retail en áreas comerciales y de marketing para el mercado de cosmética y tecnología. Ha desempeñado cargos de analista de marketing en L’Oreal Perú para las marcas L’Oreal Professionnel y Lancome, jefe de marketing y ventas en Think Pink para la marca OPI y gerente comercial en ROM Perú para la marca Samsung. Actualmente, desempeña el cargo de Samsung Business Manager en Chile para la empresa ROM RETAIL SPA.

Romy Dominguez Paulini

Licenciado en Comunicación con mención en Marketing por la Universidad de Piura (Perú). Cuenta con más de 10 años de experiencia trabajando proyectos de publicidad y marketing digital, en los cuales ha liderado, junto a grandes equipos, campañas creativas para marcas nacionales e internacionales de diversos rubros como Inca Kola, Movistar, Unilever, PeruRail, Lenovo, Starbucks, entre otras. Durante su trayectoria ha ganado más de 30 premios nacionales e internacionales de publicidad entre los que destacan el London International Awards, Effie Latam, el Sol de Bilbao, El Ojo de Iberoamérica, IAB Mixx, entre otros. Además, ha sido Director Creativo de 3 de las 5 agencias de publicidad más importantes del país: Wunderman Thompson, VMLY&R y McCann Lima. Actualmente, se desempeña como Director Creativo en Digitas Perú, agencia digital de Publicis Group.

Jorge Alejandro Peña Tipian

Nacido en Lima el 14 de junio de 1994. Licenciado en Ingeniería Empresarial y egresado de la Universidad del Pacífico en el 2016. Cuenta con 8 años de experiencia en las áreas financieras

y comerciales de empresas del sector hidrocarburos, específicamente en los mercados de Refinerías (minstream), Gas Licuado de Petróleo (GLP) y Aceites Lubricantes (downstream). Ha desempeñado cargos de analista senior de Planificación Financiera y Control de Gestión en Repsol y analista senior de Planificación Comercial en Solgas. Actualmente, se desempeña como Jefe de Planificación Comercial y Precios en Terpel Comercial, distribuidor nacional de la marca Mobil en el Perú.