

UNIVERSIDAD ESAN



**“PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DEL START UP DE
SERVICIO DE RESERVA DE CITAS MÉDICAS ONLINE”
(CONFIDENCIAL)**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para
obtener el grado de Magíster en Administración**

por:

Firma

Jeffry Stokely MUSAYÓN DÍAZ

Lidia Marina QUISPE HUAMANI

Programa Magíster a Tiempo Parcial 57

Lima, 18 de agosto de 2016

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Importancia del concepto	2
1.3. Objetivos	2
1.3.1. Objetivo general	2
1.3.2. Objetivos específicos	2
1.4. Justificación del tema	3
1.4.1. Justificación	3
1.4.2. Contribución	3
1.5. Alcances	3
1.6. Limitaciones	4
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	5
2.1. Las Tecnologías de Información	5
2.1.1. Internet	5
2.1.2. Entorno web	6
2.1.3. Sistemas online	6
2.1.4. Cloud computing	7
2.1.5. Nombres de dominio	7
2.1.6. Hosting	8
2.1.7. 6E-Business y e-Commerce	8
2.1.8. M-Business	9
2.1.9. e-Payments	10
2.2. El Marketing y la publicidad online	10
2.3.1. Marketing digital	10
2.3.2. Publicidad online	11
2.3. El comercio electrónico, historias clínicas y la telemedicina	12
2.3.1. El comercio electrónico en el Perú	12
2.3.2. El comercio electrónico en el sector salud	13
2.3.3. Las historias clínicas y los resultados clínicos	13
2.3.4. La telemedicina en el Perú	14
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	15
3.1. Clasificación de los centros de salud	15

3.1.1. <i>Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS)</i>	15
3.1.2. <i>Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS)</i>	26
3.2. Macroentorno	28
3.2.1. <i>Análisis del entorno SEPTE</i>	28
3.2.1.1. <i>Socio demográfico</i>	28
3.2.1.2. <i>Económico</i>	34
3.2.1.3. <i>Político- Legal</i>	34
3.2.1.4. <i>Tecnológico</i>	37
3.3. Gestión actual del proceso de citas médicas	37
3.3.1. <i>Gestión actual del proceso de citas médicas en el sector público</i>	37
3.3.1.1. <i>Proceso de reserva de citas por teléfono</i>	38
3.3.1.2. <i>Proceso de reserva de citas por internet</i>	38
3.3.2. <i>Gestión actual del proceso de citas médicas en el sector privado</i>	40
3.3.2.1. <i>Clínicas pertenecientes a grupos corporativos</i>	40
3.3.2.2. <i>Clínicas individuales</i>	42
CAPÍTULO IV. IDEA DE NEGOCIO PROPUESTO	45
4.1. Descripción del negocio	45
4.1.1. <i>El negocio</i>	45
4.2. Propuesta de valor	46
4.3. Mercado meta	46
4.3.1. <i>Perfil del cliente IPRESS</i>	46
4.3.1.1. <i>Por grupo económico al que pertenece</i>	46
4.3.1.2. <i>Sistema actual de reserva online de citas médicas</i>	47
4.3.1.3. <i>Ubicación del distrito de los establecimientos</i>	48
4.3.1.4. <i>Fecha de creación</i>	49
4.3.1.5. <i>Tipo de servicios prestados</i>	50
4.3.2. <i>Perfil del cliente IPRESS vinculadas a IAFAS-prepagadas (o EPSP)</i>	51
4.3.2.1. <i>Grupo económico al que pertenece</i>	51
4.3.2.2. <i>Sistema actual de reserva de citas médicas web</i>	52
4.3.2.3. <i>Ubicación del distrito de los establecimientos</i>	52
4.3.2.4. <i>Fecha de creación</i>	52
4.3.2.5. <i>Tipo de servicios prestados</i>	52
4.3.3. <i>Perfil del usuario directo- cliente</i>	52
4.4. Relaciones con los clientes	53

4.5. Socios claves y alianzas estratégicas	53
4.6. Canales de distribución	53
4.7. Estructura de costos	54
4.8. Flujo de ingresos	54
CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	55
5.1. Estudio cualitativo dirigido a las clínicas	55
5.2. Estudio Cualitativo dirigido a usuario final	58
5.2.1 Alcance, condiciones y diseño de investigación	59
CAPÍTULO VI. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE MERCADO	62
6.1.1. Características de la demanda promedio mensual de las consultas externas	62
6.1.2. Diagnóstico del estado actual de los canales ofrecidos para la reserva de citas médicas. 63	63
6.1.3. Evaluación de los servicios sustitutos por el potencial paciente	63
6.1.4. Aspectos tecnológicos mantenidos por el potencial cliente	64
6.1.5. Identificar los términos de propuesta de valor del sistema propuesto	64
6.1.6. Identificar las tendencias de pago del potencial usuario	65
6.1.7. Establecer la capacidad adquisitiva del potencial cliente	66
6.1.8. Identificar las expectativas del sector privado de salud en los próximos años	66
6.2. Resultados de los cuestionarios a los potenciales usuarios	66
6.2.1. Aspectos sociodemográficos	67
6.2.2. Hábitos de consumo en internet	67
6.3. Conclusiones del estudio de potenciales clientes y usuarios	71
CAPÍTULO VII. PLAN ESTRATEGICO	73
7.1. Sector económico de interés	73
7.1.1. Barreras de entrada a la industria	73
7.1.2. Poder de negociación de los clientes	73
7.1.2.1. Grupos inversionistas en el sector privado de salud	73
7.1.2.2. IPRESS vinculadas a la EPS y EPSP	74
7.1.3. Poder de negociación de proveedores	75
7.2. Competencia	76
7.2.1. Competencia directa	76
7.2.2. Nuevos entrantes	76
7.2.3. Amenaza de servicios sustitutos	79
7.3. Evaluación de opciones estratégicas	80

7.3.1.	<i>Matriz EFI</i>	81
7.3.2.	<i>Matriz PEST</i>	81
7.3.3.	<i>Matriz FODA cruzado</i>	83
7.3.4.	<i>Matriz de posición competitiva - McKinsey</i>	87
7.3.5.	<i>Matriz Ansoff – Producto Mercado</i>	87
7.4.	Conclusiones	88
CAPÍTULO VIII. PLAN DE ADMINISTRACION Y RECURSOS HUMANOS		89
8.1.	Misión	89
8.2.	Visión	89
8.3.	Organización	89
8.4.	Descripción de Funciones	90
8.4.1.	<i>Área Gerencia General – Comercial</i>	90
8.4.2.	<i>Área de Desarrollo y Soporte</i>	90
8.4.3.	<i>Área de Administración y Finanzas</i>	91
8.4.4.	<i>Área de Operaciones</i>	92
8.4.5.	<i>Área de Marketing y Ventas</i>	92
8.5.	Gestión de Recursos Humanos	93
8.5.1.	<i>Selección y Reclutamiento</i>	93
8.5.1.1.	<i>Descripción del puesto y definición del perfil del candidato</i>	93
8.5.2.	<i>Opciones de reclutamiento</i>	95
8.5.2.1.	<i>Interno</i>	95
8.5.2.2.	<i>Externo</i>	96
8.5.3.	<i>Tipos de Reclutamiento:</i>	96
8.5.4.	<i>Perfiles requeridos para candidatos:</i>	97
8.5.5.	<i>Período de Prueba</i>	97
8.5.6.	<i>El Desarrollo Profesional</i>	97
8.5.6.1.	<i>Capacitación</i>	98
8.5.6.2.	<i>Línea de carrera</i>	98
8.5.7.	<i>Reconocimiento</i>	98
8.5.8.	<i>La Compensación</i>	98
8.5.9.	<i>La Evaluación del desempeño</i>	100
8.5.9.1.	<i>Criterios de Evaluación</i>	100
8.6.	Conclusiones	102
CAPÍTULO IX. PLAN DE MARKETING		103

9.1. Definición de objetivos de marketing	103
9.1.1. Objetivos cualitativos	103
9.1.2. Objetivos cuantitativos	103
9.2. Estrategias de cartera	103
9.3. Estrategia de Segmentación	104
9.3.1. Servicio de captación de usuarios e intermediación de pago para la generación de la reserva online de cita médica	104
9.3.2. Servicio de gestión de reservas online de citas médicas	105
9.4. Estrategia funcional (marketing mix) y los planes de acción	106
9.4.1. Producto	106
9.4.2. Precio	107
9.4.3. Plaza	108
9.4.4. Promoción	109
9.4.5. Personas	109
9.4.6. Procesos	110
9.4.7. Evidencia Física	111
9.5. Propuesta de valor	112
9.6. Matriz de priorización	113
9.7. Conclusiones	114
CAPÍTULO X. PLAN DE OPERACIONES	115
10.1. Aspectos generales del diseño del servicio	115
10.1.1. Para el cliente (clínica)	115
10.1.2. Para el usuario	116
10.1.3. Para la empresa	117
10.1.3.1. Interface con otros sistemas	117
10.1.4. Características técnicas	118
10.1.5. Gestión del servicio	119
10.1.6. Facturación	120
10.2. Procesos	120
10.2.1. Afiliación de las clínicas	120
10.2.2. Registro de usuarios	121
10.2.3. Implementación del servicio	122
10.2.4. Reserva de cita médica	122
10.2.5. Cambios, postergaciones y anulaciones	123

10.3.	Instalaciones, equipamiento y localización	124
10.4.	Presupuesto de capital e inversiones	124
10.5.	Aspectos legales	125
10.6.	Conclusiones	125
CAPÍTULO XI. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO		126
11.1.	Tasa de descuento	126
11.2.	Inversión del Proyecto	127
11.3.	Capital de trabajo inicial	128
11.4.	Pronóstico de Ingresos y Costos	128
11.4.1.	<i>Estimación de las ventas</i>	128
11.4.1.1.	<i>Supuestos</i>	131
11.4.1.2.	<i>Cálculo de ingresos</i>	132
11.4.2.	<i>Estimación de egresos</i>	134
11.5.	Fuentes de financiamiento	135
11.6.	Estados de resultados proyectados	135
11.7.	Flujo de caja proyectado	136
11.8.	Capital Social	137
11.9.	Evaluación de resultados	137
11.10.	Análisis de Sensibilidad	137
11.10.1.	<i>Análisis de Escenarios</i>	140
11.10.2.	<i>Punto de equilibrio</i>	141
11.11.	Conclusiones	142
CAPÍTULO XII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		143
12.1.	Conclusiones	143
12.2.	Recomendaciones	145
ANEXOS		147
Bibliografía		168

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios tiene como objetivo analizar la viabilidad de la implementación de una startup de servicio de reservas online de citas médicas que represente una herramienta competitiva para las clínicas privadas ofreciendo un canal alineado al nuevo perfil del usuario final. El alcance de la idea de negocio es Lima Metropolitana debido principalmente a limitantes de tiempo y costo.

Se considera que este plan es viable debido al análisis financiero efectuado en que se identificó que el proyecto otorga resultados económicos positivos con un valor presente neto económico (VANE) de S/.200,259 en un escenario pesimista y conservador.

Esta afirmación se sustenta en que el sector privado de salud ha experimentado una tendencia creciente en los últimos años, identificándose un aumento en el número de personas afiliadas a los sistemas de seguros privados y a la mayor inversión por parte de grupos económicos, situación atribuida principalmente a la coyuntura económica que el país ha atravesado en los últimos años.

Respecto a la innovación, se trata de una solución con características únicas en el mercado nacional; no obstante, durante el desarrollo del plan de negocios se identificó un servicio de características similares con presencia en el mercado local el cual opera en países de España, Italia, México y en Perú se encuentra dirigido a médicos particulares.

En cuanto al nicho de mercado, este servicio está dirigido a las clínicas privadas de Lima Metropolitana afiliadas al sistema privado de salud y al usuario final afiliado a dichos sistemas. Así mismo, considerando que este servicio maneja información sensible de información personal y financiera, se hace necesaria la implementación de mecanismos de seguridad que garanticen la confidencialidad, seguridad e integridad de la información, con lo cual se espera elevar el nivel de confianza de los usuarios y clientes.

Por otro lado, de la información analizada se estima que el comercio electrónico crecerá en los próximos años hasta alcanzar los USD 2.5 mil millones en el 2018. En el sector de servicios privados de salud, la participación del comercio electrónico es aún incipiente, por lo que cree que constituye un escenario potencial para un crecimiento sostenido y constante.

Sobre el uso de dispositivos móviles, de acuerdo a un estudio de CCR realizado en los años 2013 y 2014 a los habitantes de Lima Emergente y Lima Moderna, el 66% de los consumidores considera el internet como una necesidad de búsqueda básica y el 37% ya cuenta Smartphone; lo que incrementa las posibilidades de utilización del servicio.

Además de ello, las organizaciones actuales se están orientando a la de tercerización de algunos de sus procesos, dejándolos en manos de los especialistas, a fin de enfocarse en el negocio, logrando con ello reducir también sus costos y mejorando sus resultados. Estudios realizados por empresas especializadas indican que ocho de cada diez empresas lo hacen. Esta tendencia es un factor más a considerar, que constituye el escenario ideal para incursionar en el mercado.

Como respaldo y sustento del negocio se presenta un análisis del entorno y las diferentes variables que afectan al mercado y al sector en particular, utilizando técnicas como el análisis SEPTE. Se describe también la metodología empleada por los autores para la realización del trabajo de campo a fin de llevar a cabo el estudio de mercado, empleando técnicas como las entrevistas a expertos y Gerentes Generales de centros de servicios médicos y encuestas a usuarios finales a fin de conocer su opinión acerca del servicio propuesto. También se analizan los resultados del trabajo de campo y se determina la viabilidad de la iniciativa.

Los resultados del análisis efectuado a diez Gerentes y dirigido a 158 potenciales usuarios, demuestran también que hay un interés y aceptación del servicio propuesto, tanto del lado de los usuarios potenciales del servicio como de las clínicas, teniendo en cuenta que son las citas médicas a través de los cuales se genera una parte importante de los ingresos de las clínicas.

Se considera que uno de los factores críticos de éxito para el negocio, aparte de lo novedoso del servicio, es el time to market. En ese sentido, se ha estimado un tiempo de implementación bastante corto, a fin de salir al mercado en el menor tiempo posible. Como respaldo y guía para el negocio, se elaboró un plan estratégico, que ha permitido identificar las principales barreras de ingreso, la competencia, potenciales proveedores así como las opciones estratégicas con las que se cuentan.

Teniendo en cuenta que este negocio se sustenta en Internet, se considera que es también este canal el medio más adecuado para posicionar y difundir el servicio, para lo

cual se han diseñado estrategias de marketing digital e identificado a los principales proveedores de este servicio.

Como en toda organización, se propone un organigrama para un horizonte de cinco años de operaciones, que se implementará de manera progresiva. Así mismo, se describen las funciones de los roles principales de la parte gerencial y la parte técnica y de soporte al core business. Se describen también los procesos elementales de la gestión de RRHH como la definición de los puestos de trabajo, la selección y el reclutamiento, las opciones y las estrategias para el reclutamiento, los tipos de reclutamiento propuestos. Así mismo, se mencionan aspectos importantes como el desarrollo profesional, la capacitación y línea de carrera propuesta, así como el reconocimiento, la compensación, la evaluación del desempeño y sus criterios de evaluación.

Para garantizar la operatividad del servicio, se incluye una sección donde se detalla el diseño del mismo y sus características funcionales, las características técnicas y los requerimientos técnicos necesarios para su puesta en marcha y operatividad, así como las medidas de seguridad necesarias para garantizar su inviolabilidad. Se describe también la gestión del servicio, su implementación en el cliente, el servicio postventa y soporte técnico ofrecido, los aspectos relacionados a las instalaciones y equipamiento requeridos para la operación, los equipos de trabajo organizados para el desarrollo y soporte del core business, el control de calidad, el servicio al cliente, soporte al producto y la gestión comercial y los aspectos legales a tener en cuenta en el servicio.